

**LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL  
EN AMÉRICA LATINA:  
MIRADAS MULTIDIMENSIONALES**

*Coordinador: Juan Carlos Celis Ospina*

**Enrique de la Garza**

**Consuelo Iranzo**

**Jacqueline Richter**

**Julio C. Neffa**

**Edgar Belmont**

**Marco Carrillo**

**Gaspar Real**

**Marja González**

**Javier Salinas**

**Francisco Pucci**

**Soledad Nión**

**Fiorella Ciapessoni**

**July K. Criado**

**Laura H. Paz**

**Geiselle Sánchez**

**Emanuel Ynoub**

**Luis F. Castro**

**Julio Puig**

**Nathalia García**

**Anita Weiss**

**Fernando Urrea**

**Diego Rodríguez**

**Juan C. Celis**

**Nelcy Y. Valencia**



**CLACSO**

**EDICIONES**  
**mens**  
ESCUELA  
NACIONAL  
SINDICAL

- Enrique de la Garza Toledo. Doctor en sociología, profesor-investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Consuelo Iranzo. Socióloga, doctora en sociología del trabajo, profesora-investigadora del Centro de Estudios de Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela.
- Jacqueline Richter. Abogada, doctora en sociología del trabajo, profesora-investigadora de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Central de Venezuela.
- Julio César Neffa. Doctor en economía del trabajo, investigador del Ceil-Piette del Conicet, profesor de la Universidad de Buenos Aires y La Plata.
- Edgar Belmont Cortés. Doctor en sociología, profesor-investigador en la Facultad de Filosofía de la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Marco Carrillo Pacheco. Doctor en psicología y educación, profesor-investigador de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Gaspar Real Cabello. Doctor en antropología, profesor-investigador en la Facultad de Filosofía de la Universidad Autónoma de Querétaro.
- Marja González Juárez. Maestra en antropología y profesora-investigadora en la Facultad de Filosofía, miembro de la Unidad Multidisciplinaria de Estudios sobre el Trabajo.
- Javier Salinas García. Maestro en psicología, profesor-investigador en la Facultad de Psicología, miembro de la Unidad Multidisciplinaria de Estudios sobre el Trabajo.
- Francisco Pucci. Doctor en sociología, profesor del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.
- Soledad Nión. Licenciada en sociología, profesora asistente del Departamento de Salud Ocupacional de la Facultad de Medicina, Udelar.
- Fiorella Ciapessoni. Licenciada en sociología, profesora ayudante del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales, Udealar.

*La subcontratación laboral  
en América Latina:  
Miradas multidimensionales*

*Coordinador:  
Juan Carlos Celis Ospina*

Primera edición, noviembre de 2012  
© Escuela Nacional Sindical  
Apartado Aéreo, 12 175 Medellín, Colombia  
www.ens.org.co  
fondoeditorial@ens.org.co



**CLACSO**

**Editor Responsable:**

Emir Sader - Secretario Ejecutivo de CLACSO

**Coordinador Académico:**

Pablo Gentili Secretario Ejecutivo Adjunto de CLACSO

**Programa Grupos de Trabajo**

**Coordinador:** Marcelo Langieri

**Asistentes:**

Rodolfo Gómez, Pablo Vommaro y Melina Goldstein

**Área de Producción Editorial y Contenidos**

**Responsable Editorial:** Lucas Sablich

**Director de Arte:** Marcelo Giardino

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho

Latino-americano de Ciências Sociais

EEUU 1168| C1101 AAx Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145/9505 | Fax [54 11] 4305 0875|

e-mail clacso@clacso.edu.ar | web www.clacso.org

CLACSO cuenta con el apoyo de la Agencia Sueca de Desarrollo

Internacional (ASDI)

ISBN: 978-958-8207-58-2

Diseño e impresión:

Pregón Ltda.

Se puede reproducir total o parcialmente por cualquier medio  
con permiso de los editores.

## Contenido

Presentación	5
Declaración del Encuentro Internacional “Subcontratación laboral: miradas multidimensionales”	9
Aproximaciones conceptuales	
La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global	
<i>Enrique de la Garza Toledo</i>	15
Las implicaciones de la subcontratación laboral	
<i>Consuelo Iranzo y Jacqueline Richter</i>	39
Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía del trabajo y el empleo	
<i>Julio César Neffa</i>	67
Subcontratación, productividad y competitividad	
Las paradojas de la competitividad: La subcontratación, el outsourcing y la reforma laboral en México	
<i>Edgar Belmont Cortés, Marco Carrillo P., Gaspar Real C., Marja González J. y Javier Salinas G.</i>	99

Subcontratación, productividad y riesgos en la industria forestal uruguaya <i>Francisco Pucci, Soledad Nión y Fiorella Ciapessoni</i> . . . . .	133
La calidad del empleo en las cooperativas de trabajo asociado: un análisis desde las dimensiones de la calidad del empleo <i>July K. Criado Carreño</i> . . . . .	167
Precarización del trabajo agrícola en plantaciones de palma africana en Sayaxché, Petén, Guatemala <i>Laura Hurtado Paz y Paz y Geiselle Vanessa Sánchez Monge</i>	189
Subcontratación y sentidos sociales	
Los sentidos sociales de la subcontratación: organización del trabajo y trabajadores tercerizados por la empresa Telefónica de Argentina <i>Emanuel Ynoub</i> . . . . .	233
La subcontratación como mecanismo ideológico de control y mistificación de las relaciones de explotación: el caso de una cooperativa de envasado de lubricantes en una refinería de petróleo en Bolivia <i>Luis Fernando Castro López</i> . . . . .	261
Estudios colombianos sobre la subcontratación	
Subcontratación laboral de población afrocolombiana femenina en un contexto de maquila: las empresas de Ley Páez en el norte del Cauca <i>Fernando Urrea Giraldo y Diego Alejandro Rodríguez Sánchez</i> . . . . .	299
Incidencia del uso de las TIC en procesos de subcontratación y outsourcing <i>Anita Weiss</i> . . . . .	333
La estructura de la producción tercerizada en el distrito industrial de la confección informal de El Hueco de Medellín <i>Julio Puig Farrás y Nathalia García Guzmán</i> . . . . .	353
La deslaboralización de los empacadores en los supermercados colombianos <i>Juan Carlos Celis Ospina y Nelcy Yoly Valencia Olivero</i> . . .	391

## *Presentación*

La subcontratación laboral, la flexibilidad laboral externa, la terciarización laboral, la deslaboralización de las relaciones de trabajo y el trabajo no registrado, son distintos términos para nombrar la exteriorización de los riesgos que los empresarios descargan sobre los trabajadores y las trabajadoras, quienes, sin el apoyo de las garantías del derecho laboral, quedan sometidos a las presiones de los contratos del derecho civil.

Con la subcontratación laboral se suprimen las principales y primigenias conquistas de los trabajadores y las trabajadoras como la jornada laboral y el salario fijos, y otra serie de derechos como la salud ocupacional y la formación laboral, entre otras. Así muchos trabajadores se ven hoy obligados a hacerse cargo de su propia seguridad social.

En América Latina los trabajadores y las trabajadoras de los distintos sectores económicos del campo y de la ciudad, padecen la precarización producida por la subcontratación laboral. Este fenómeno ha sido denunciado por los sindicatos, las ONG y los partidos políticos, y algunos gobiernos progresistas han intentado erradicar el fenómeno. Pero no falta que, al menos en un caso, uno de estos lo viene fomentando. Los

empresarios, por su parte, reclaman la necesidad de la subcontratación como medida para enfrentar la globalización, los cambios permanentes en el mercado y la especialización de las empresas.

Los estudios sobre el tema en Latinoamérica se han concentrado en los aspectos objetivos como salarios, condiciones y medio ambiente de trabajo, seguridad y estabilidad del empleo y la vigencia de la libertad sindical. Pero la vulneración de la identidad de los trabajadores y las trabajadoras, y las demás dimensiones subjetivas frente a la incertidumbre y el papel del trabajo en los procesos de dar sentido a las distintas formas de vida, entre otras, poco han sido abordadas. Y la razón es que ello requeriría romper con esquemas teóricos y metodológicos tradicionales y crear otros más innovadores. Pero además la sociología, la economía y la administración deberían estar dispuestas a sumarles el concurso de la antropología, la psicología social y la historia, entre otras disciplinas.

Bajo los anteriores presupuestos en mayo 26 y 27 del 2011, se desarrolló en la Universidad de los Andes de Bogotá, el encuentro internacional “Subcontratación laboral: miradas multidimensionales”, con el apoyo de la Red de Estudios del Trabajo y la Escuela Nacional Sindical de Colombia. A él concurren investigadores de ocho países latinoamericanos, cuyos aportes se agruparon en las cinco partes de este libro.

La primera aborda las aproximaciones conceptuales al problema; indaga sobre las definiciones del problema; escudriña los mecanismos legales de la flexibilización de las relaciones laborales y del mercado laboral, y su incidencia en la precariedad laboral; y ubica las grandes polémicas sobre el fenómeno en los países industrialmente avanzados y en los latinoamericanos. De ello quedan estas preguntas centrales: ¿hasta qué punto la subcontratación se articula a los regímenes de acumulación a escala global? ¿Se configura la subcontratación laboral como un modelo productivo? Y ¿cuáles son los límites de productividad y calidad de la subcontratación?

La segunda parte tiene que ver con la indagación es estudios de caso, en México y Uruguay, sobre la productividad



y competitividad relacionadas con procesos productivos asociados a la subcontratación laboral.

Y la tercera se orienta a examinar, bajo la óptica de la calidad del empleo y la precariedad laboral, algunos casos de Colombia y Guatemala.

En la cuarta parte aparecen los estudios sobre los sentidos sociales que se forman sobre el trabajo subcontratado en experiencias de Argentina y Bolivia, lo que permite ampliar los estudios, comparaciones y teorizaciones hacia futuro, pues lejos de caer en reafirmar tesis de moda, como las de la corrosión del carácter, problematizan los problemas propios del proceso de trabajo como el de la organización de los trabajadores.

El libro se cierra con un capítulo que consta de cuatro estudios de caso sobre la subcontratación en Colombia, país anfitrión, en los que se da una interesante variedad de abordajes: perspectivas de género, etnia y generación, estudio de la subcontratación en la producción y las tecnologías de la información y la comunicación, la incursión en formas de entramado productivo de la subcontratación en un territorio, y un proceso productivo concreto.

De esta manera el libro ofrece un vasto y denso panorama sobre las investigaciones centradas en la subcontratación que se vienen realizando en el subcontinente. Además, como queda testimoniado en la declaración que a continuación publicamos, se viene conformando una robusta comunidad académica alrededor del tema.

*Juan Carlos Celis Ospina*

Departamento de Sociología, Universidad de Antioquia  
Coordinador del Grupo Trabajo, Modelo Económico-Productivo  
Actores Laborales de Clacso.  
Medellín, junio de 2012.



## *Declaración del encuentro internacional “Subcontratación laboral: miradas multidimensionales”*

Los trabajos presentados en este seminario sobre la subcontratación laboral nos muestran, una vez más, como este no es un concepto unívoco sino que bajo él se expresan múltiples fenómenos. Estos aparecen en algunos análisis de manera diferenciada como outsourcing, externalización, tercerización, deslocalización y triangulación, mientras que en otros, en un esfuerzo metodológico para acotar el ámbito a tratar de acuerdo a su manifestación concreta o jurídica, distinguen de manera gruesa, entre la intermediación en el suministro de fuerza de trabajo y la delegación de fases o tareas bien sea a otras empresas, a nivel nacional o internacional, o a cooperativas de trabajo. Pero en cualquier caso, más allá de este esfuerzo metodológico de distinción que pone en evidencia la enorme complejidad del asunto en cuestión, el punto en común del fenómeno del que se pretende dar cuenta desde el punto de vista laboral es el no reconocimiento de la existencia de una relación de dependencia entre el trabajador y el beneficiario final de la obra o servicio que aquel realiza. Tal delegación de la condición patronal, observable desde hace muchas décadas atrás, cobra en la actualidad particular relevancia pues se ha convertido en la forma central de produc-

ción, independientemente del modelo productivo en cuestión y a esta constatación es necesario darle gran relevancia pues de ella han de derivarse las estrategias que los actores sociales habrán de seguir en el futuro.

Las razones que han llevado a la preeminencia de la subcontratación laboral dentro de las estrategias empresariales en el corto, mediano y largo plazo son diversas, pero la gran parte de los estudios de caso de los diferentes países coinciden en identificar como su objetivo principal la búsqueda de abaratamiento del costo de la mano de obra para aumentar la tasa de ganancia del capital. Sin embargo, eso no exime de poder hablar de una externalización genuina que genera trabajos y verdaderas empresas que venden actividades a terceros, creando espacios de trabajo de calidad, por lo que no toda subcontratación permite hablar de deslaboralización. Pero la evidencia empírica que emerge del debate sostenido es que la externalización predominante es la catalogada como perversa: que oculta las relaciones laborales, que transfiere obligaciones y externaliza costos, que crea divisiones artificiosas entre empresas o falsas cooperativas y que a menudo tiene entre sus fines debilitar o destruir al movimiento sindical o incluso, cuando se emplea dentro de la arena estatal, el de garantizar el control político de la masa laboral.

En América Latina, la subcontratación laboral, inseparable de las políticas de gestión empresarial en el marco de la reestructuración productiva, ha capturado especial atención como eficaz mecanismo en el proceso de desregulación y de pérdida de derechos laborales. La precarización del empleo y de las condiciones de reproducción cotidiana, la incertidumbre, el quiebre de la identidad individual y colectiva surgida del trabajo estable y con derechos, la intensificación del trabajo remunerado y doméstico, fueron las manifestaciones más relevadas en todos los estudios, destacándose el sector servicios como el más vulnerable y la población de los jóvenes, las mujeres, los grupos étnicos raciales y los inmigrantes como los más afectados. Los cambios legislativos han estado a la cabeza para facilitar la generalización de este fenómeno,

cuya peor cara es la del trabajo no registrado. Este es por tanto un fenómeno con dramáticas repercusiones sobre los trabajadores y sobre la organización sindical, pero como ella supone también la desintegración productiva y la descentralización, está afectando sensiblemente las relaciones y la división del trabajo entre las empresas. Incluso al interior de estas, la subcontratación puede ser desventajosa en la medida en que las hace perder el control de partes del proceso, afecta su propia organización o les impide el desarrollo del sentido de pertenencia y la lealtad de su personal. Pero a pesar de ello, no aparecen en el horizonte nuevos paradigmas empresariales así como tampoco teorías críticas que apunten a formas alternativas de acumulación socialmente más prometedoras.

No obstante, las investigaciones presentadas en este seminario dan cuenta también de que esta realidad no es ajena a la actuación de los actores y de que las políticas del Estado, de los empresarios y de los sindicatos siguen jugando un papel en el desenvolvimiento de la subcontratación laboral. Hasta ahora, el papel del Estado ha sido principalmente el de priorizar la competencia sobre el bienestar y mediante políticas aperturistas, favoreciendo reformas legislativas desreguladoras o incentivando directamente la creación de falsas cooperativas de trabajo, ha fomentado el quiebre del sistema de relaciones laborales y la desintegración del sistema productivo en perjuicio de las empresas más débiles. Así mismo, la mayoría de los empresarios se ha negado a aceptar cualquier tipo de regulación que pueda cercarles sus iniciativas de externalización, razón por la cual la OIT ha sido impotente para establecer ningún convenio al respecto. Pero así mismo, hay Estados en Latinoamérica que han comenzado a introducir políticas públicas que buscan acotar y regular el fenómeno, aun cuando todavía no se cumplan, así como hay empresarios que, sopesando los efectos negativos de la tercerización para el incremento de la productividad, se plantean reducir algunas de sus formas. Además, dentro del debate realizado se puso en evidencia cómo estos trabajadores no están completamente indefensos. Están surgiendo sindicatos de terceriza-

dos, un nuevo sindicalismo que en algunos casos se distingue por trascender en sus demandas a la empresa en particular e interpelar al conjunto de la sociedad por la degradación del trabajo y la discriminación de la cual son objeto y hay también cooperativas de trabajo que han manifestado formas de resistencia.

Parte importante de la inestabilidad macroeconómica, política y social presente en nuestro continente se asienta en la escasa protección, seguridad y estabilidad en el empleo. Es imperativo construir un nuevo horizonte de relaciones laborales capaz de ser asumido por todos los actores preocupados por construir modelos productivos equitativos y democráticos.

*Bogotá, 27 de mayo de 2011*

## *Aproximaciones conceptuales*





# *La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global*

*Enrique de la Garza Toledo*

## **Introducción**

La subcontratación es una forma de producción de bienes y servicios muy antigua, sin embargo, las formas sociales al cambiar el contexto y sus articulaciones cambian con esto los significados, es decir, el objeto –en este caso la subcontratación– no solo se define por ciertas características formales como sería la generación de bienes y servicios en una unidad económica por encargo de otra, o bien el proporcionar trabajadores una unidad a otra, sino también por sus articulaciones con el entorno, formando una *totalidad concreta*, en esta perspectiva el entorno no es lo externo simplemente sino lo externo internalizado en el objeto que puede cambiar su significado (De la garza, 2011).

Pero no solo pueden cambiar las articulaciones de una forma con el entorno sino también aparecer formas nuevas del mismo fenómeno. Es el caso de la existencia de las cuadrillas a cargo de enganchadores que funcionaban y todavía funcionan como subcontratistas, por ejemplo en la minería, frente a las relativamente nuevas formas como serían las agencias de contratación de personal o las cooperativas de trabajo (Leiva, 2007).

En los inicios del neoliberalismo, propiamente los años ochenta, por supuesto que ya existían formas de subcontratación que venían de muy atrás o que eran recientes como el uso de agencias de contratación de personal. Sin embargo, su importancia y su significado han ido *in crescendo* a partir de entonces, especialmente a partir de finales de los noventa (De la Garza, 1998). Todavía en los ochenta se les vio como una simple forma complementaria de las políticas de flexibilización de las empresas y estas de la reestructuración productiva (De la Garza, 2010). Como se recordará, la reestructuración productiva de los años ochenta tuvo su origen en la gran crisis capitalista de la segunda mitad de los setenta, que muchos caracterizaron, entre otras cosas, como una crisis del crecimiento de la productividad al interior de las empresas (Boyer, 1987). Para remontar los límites de los anteriores modelos productivos, las empresas reestructuraron la tecnología (tercera revolución tecnológica), la organización del trabajo (toyotismo), las relaciones laborales (flexibilización), el perfil de la mano de obra (calificación) y la cultura laboral (identidad con la empresa), dicho de manera muy esquemática. Pero el acento durante una década de reestructuraciones no se puso en el entorno de la empresa sino en su configuración sociotécnica (nivel tecnológico, forma de organización, nivel de flexibilidad del trabajo, nivel de calificación de la mano de obra, cultura laboral) (De la Garza, 1997). Solamente cuando la reestructuración interna de las empresas de punta estaba ya avanzada, aparecieron concepciones que fijaron la atención en el entorno empresarial como fuente de crecimiento de la productividad y competitividad, pero sin llamarles precisamente subcontratación. Fue el caso muy inicial de las teorías sobre la especialización flexible, las que redescubrieron los distritos industriales (Piore y Sabel, 1988), aglomeración territorial de Pymes con relaciones de solidaridad no reducidas a las mercantiles, articuladas con instituciones locales, más aplicación de nuevas tecnologías que les darían ventajas con respecto de las grandes empresas articuladas con clientes y proveedores solamente por el mercado, aunque sus creado-

res –Piore y Sabel–, nunca se preguntaron si dichos distritos tenían algo que ver con la subcontratación. Ya en los noventa había pasado el romanticismo de los distritos y aparecieron las teorías acerca de *clusters* (Carrillo y Novick, 2006). En estas formas de asociación entre empresas sí se consideraban las jerarquías, además se incluían formas no reducidas a las de clientes y proveedores, aunque había un énfasis en destacar las relaciones de confianza. Las teorías de clusters reconocían que eran aglomeramientos geográficos de empresas con relaciones mercantiles entre clientes y proveedores, tales como redes jerárquicas de control (una empresa controla), redes jerárquicas de influencia (varias empresas buscan el control), formando redes igualitarias o distritos industriales.

Asimismo, las teorías del *industrial governance* (Lindberg, et al., 1991), entendida como instituciones que gobiernan la actividad económica, tales como mercados, jerarquías, burocracias, asociaciones o redes informáticas, consideraban la subcontratación como una forma entre tantas y ni siquiera entre las más importantes. En esos años las teorías de la *empresa red* (Castells, 1999), tampoco destacaban a la subcontratación, puesto que aquella al usar la red informática o la cadena global podía implicar liderazgo del productor o del consumidor, pero el elemento central era la descentralización usando la red informática. Más recientemente el problema de la subcontratación estaba implícito en las teorías de la cadena de valor, cadenas globales y del paquete completo (Gereffi, 2001).

Es decir, para los noventa estaba clara la importancia para el éxito de las empresas de las relaciones mercantiles y otras formas de asociación (Casalet, 2006) entre unas y otras, como clientes y proveedores de bienes y servicios, en los niveles locales, nacionales o globales y no solo las reestructuraciones a su interior. Al grado de que algunos llegaron a plantear que la competitividad ya no estaba en las configuraciones socio-técnicas sino en las articulaciones entre empresas, en la red entre empresas, sin considerar que las articulaciones, a su vez, dependen de las configuraciones de todos los que están encadenados.

Es decir, las reestructuraciones de los ochenta en las configuraciones sociotécnicas precedieron, al menos en cuanto a importancia, a la que ahora tienen las redes empresariales y en especial la subcontratación. Pero, lo anterior no significa que las empresas hayan dejado de interesarse por sus propias configuraciones e incluso por aquellas de sus subcontratistas (De la Garza y Neffa, 2010). En este aspecto resulta útil el concepto de modelo de producción (Freyssenet y Boyer, 2000), específicamente para analizar la configuración sociotécnica interna a la empresa, rama, etc., pero habría que reconocer que el toyotismo (Dohse y Jurgens, 1984), a diferencia de cómo lo definen los regulacionistas, no fue solo un modelo de producción sino el paradigma organizacional que hasta cierto punto de vista substituyó al taylorista-fordista –visto no como régimen de acumulación sino como paradigma organizacional que fue el sentido original del concepto.

Es decir, la importancia que ha tenido el toyotismo habría que ubicarlo en otro nivel que el de modelo de producción, una forma organizacional que se puede presentar en varios modelos productivos –toyotismo con alta tecnología, con intermedia; con flexibilidad concertada o no; con escasa calificación o con alta; con nueva cultura laboral o no, etc.–. Es decir, de las formas de la reestructuración productiva es posible que haya sido la más extendida (De la Garza, 1997). Pero, aunque pretendió subvertir los límites del taylorismo-fordismo para incrementar la productividad y, en cierta medida, lo logró, tendríamos que preguntarnos si después de 30 años de extenderse masivamente por el mundo no ha llegado a su límite, como antes llegó el taylorismo-fordismo (De la Garza, 2010).

El toyotismo, como forma de organización del trabajo (sin considerar sus mezclas con automatización o con redes de empresas) fue de la mano de la flexibilidad, o mejor dicho, la flexibilidad interna, salarial y funcional formaron parte del toyotismo: trabajo en equipo, polivalencia y movilidad interna, recalificación, nueva cultura laboral con participación e involucramiento de los trabajadores, que en su imbricación con relaciones laborales flexibles permitió prolongar la jorna-

da de trabajo en función de las necesidades de la producción, trabajar en días de descanso, la reducción de las vacaciones, los ajustes más rápidos a la planta laboral (contratos a prueba, de aprendizaje, por ejemplo). Es decir, la esencia del toyotismo no se encuentra en la revolución tecnológica sino en como utilizar mejor la mano de obra para que sea más productiva, desde el punto de vista organizacional y de relaciones laborales.

Su fundamento para incrementar la productividad<sup>1</sup> es, en primer lugar, la intensificación del trabajo y, en segundo, la prolongación de la jornada a través de: presión en el equipo de trabajo, movilidad interna, polivalencia, trabajo en horas extras o días de descanso e identificación del trabajador con los fines de la empresa y con el crecimiento de la productividad. Como todas las formas de incrementar la productividad basadas en el desgaste de la mano de obra, el toyotismo tiene límites: la resistencia física del trabajador, pero antes de este límite hay otros de carácter social como el tortugismo, el ausentismo, las llegadas tarde, el alcoholismo, la drogadicción, el descomponer la máquina, el paro loco, la huelga y la movilidad externa voluntaria, en fin, el sabotaje a la producción. Así, pudiera ser que en Japón, cuna del toyotismo, desde mediados de los noventa se haya llegado al límite de esta forma de organización y relación laboral para aumentar la productividad y en el nivel global desde inicios del siglo XXI, siempre dentro de ciertos marcos institucionales que aún flexibilizados marcan límites al desgaste de la mano de obra.

Desde los años noventa es posible que las limitaciones de las primeras reestructuraciones internas de las bases sociotécnicas, sobre todo las organizacionales y en relaciones laborales, para aumentar la productividad hayan llevado a las primeras formulaciones de la importancia de los vínculos entre empresas en red, sin subrayar todavía lo que ya estaba presente como subcontratación, aunque también estaba

---

1. No estamos considerando la definición marxista de productividad que excluye a la prolongación de la jornada y la intensificación del trabajo como mecanismo para incrementarla, sino la concepción convencional de la economía (valor agregado/hora hombre trabajada).

presente en las nuevas formas de encadenamientos entre empresas la importancia de la red informática, apenas instituida hacia 1990 con el internet.

Tuvo que llegar la primera fase de la crisis global actual, la de 2001 al 2003, para reconocer que el proceso de subcontratación o el reconocimiento de que las redes, cadenas de valor, clusters, etc. (en los noventa), eran en buena medida formas de subcontratación (García, Mertens y Wilde, 1998). La, hasta ahora, última fase de la crisis global del capitalismo (2008-2009) tuvo una profundidad desconocida desde la gran crisis de 1929; sin embargo, los diagnósticos y soluciones no han tenido la profundidad de las teorías que originó la otra gran crisis global, la de 1974-1982.

En la crisis actual las enseñanzas han sido muy raquícas, en parte porque esta se ha dado en un contexto de gran debilidad orgánica y sobre todo programática de los sindicatos y fuerzas de oposición al neoliberalismo. Las propuestas alternativas están muy lejanas de las utopías de sociedad que hubo en otros momentos culminantes de la lucha de clases (anarquismo, socialismo, comunismo) y cuando se presentan tienen una profundidad muy superficial y no pasan de propuestas de un nuevo orden de Estado benefactor. Por el lado empresarial, la anterior gran crisis (1976-1982) se inició en el contexto de un sindicalismo fuerte y movimientos sociales de gran impacto como el estudiantil, sus resistencias tuvieron que ser vencidas (huelga minera en Inglaterra) para instaurar el nuevo orden neoliberal con su complemento, la reestructuración productiva y de los mercados de trabajo (De la Garza, 1988). Sin embargo, las alternativas empresariales, en una primera etapa, fueron complejas y abarcaron niveles tecnológicos, organizacionales, en relaciones laborales, en capacitación y hasta en lo cultural.

Todavía las fuerzas sindicales no estaban tan postradas frente al capital como sucede actualmente. Es decir, en la crisis actual la imaginación estratégica empresarial de reestructuración pareciera mucho más limitada que en los setenta y en esa medida pareciera despuntar ahora con mayor claridad

la de la subcontratación. Ya no como una estrategia más junto a otras más importantes, sino como una de las centrales para sostener en el futuro cercano la acumulación del capital en escala global. Es decir, pareciera que la opción para remontar la crisis actual viniera por una de las vías bajas de carácter laboral.

Lo anterior no significa que dejan de tener importancia tecnología, organización, relación laboral, calificación o cultura laboral en el nivel de planta sino que ahora la unidad de análisis es la red, en especial de subcontratación. Lo anterior lleva a subvertir el concepto de empresa no reducida ahora a la propiedad de las acciones en común, ni mucho menos se circunscribe a la de la entidad físicamente delimitada en donde se producen bienes o servicios, sino que se transita hacia otro ampliado que incluya las redes de subcontratación.

Esto lleva también a la necesidad de ampliar el concepto de reestructuración productiva para que incluya a la red de subcontratación en sus articulaciones sociotécnicas, sin suponer evolucionismo del *upgrading*, que destaque los desniveles en configuraciones productivas, lo que tendría que impactar a los conceptos de modelos de producción demasiado centrados en la planta industrial entendida como unidad físicamente diferenciada de producción. Todo esto sumado a la importancia en estas redes de las TIC que, en parte, relativizan la importancia de la cercanía geográfica.

En el análisis del nuevo capitalismo global, tampoco habría que caer en simplificaciones del pasado inmediato. Si bien el capital global –sea de producción material o de servicios, sobre todo los financieros–, marca el ritmo de la acumulación del capital a escala mundial, habría que reconocer que no todo forma parte de estas grandes cadenas. Habría empresas transnacionales que algunos diferencian de las globales, otras nacionales grandes que poco salen al exterior, medianas y pequeñas a veces encadenadas pero otras veces no y dirigidas sobre todo a los mercados internos, y en los países subdesarrollados una enorme cantidad de microunidades de producción que están poco encadenadas a las grandes y que sobre todo

se dirigen a los mercados de los pobres que no buscan calidad sino precio (Martínez, 2008).

La subcontratación se puede presentar en cualquiera de esos tipos de empresas, pero no habría duda que las subcontrataciones más importantes serían las que forman parte de las cadenas globales, transnacionales o de las grandes empresas nacionales. En estas cadenas de subcontratación lo más tradicional sería la de servicios conexos, sean de alto valor agregado (diseño, contabilidad, control especializado de calidad, etc.) o de bajo valor agregado (vigilancia, limpieza, restaurante). Sin embargo, la tendencia ha sido a subcontratar cada vez más actividades que forman parte del giro principal de la empresa o bien que son aquellas en donde se generan partes centrales del bien o del servicio que la caracteriza (Mercado y Monsalvo, 2000).

Hay plantas sin trabajadores propios, como las de ensamble de computadoras en Guadalajara, México, o bien la Coca-Cola Corporation en la que hasta el top management funciona por out sourcing (Fressman, 2005). Lo que origina, como veremos en el siguiente apartado, la primera gran polémica propia del mundo desarrollado. Esto es, sí siempre conviene a la empresa subcontratar o bien si se debe subcontratar al máximo para tener la máxima rentabilidad. En grandes corporaciones los subcontratistas pueden ser sus propias filiales, filiales de otras corporaciones o bien empresas de menor tamaño, no globales y no transnacionales. A su vez, las subcontratadas pueden subcontratar con otras empresas, hasta el nivel de las propias personas como consultores o pagados por honorarios (Uriarte y Tusso, 2009).

Todo esto funciona en territorios nacionales pero también en el nivel internacional, para la producción de bienes como la de servicios, para suministrar bienes tanto a los que producen bienes como a los que realizan servicios o servicios a ambos (Banco Mundial, 2010). Pero de ninguna manera todo se reduce a la generación de conocimiento. Es cierto que en menor o mayor medida en todo proceso productivo algo de conocimiento se genera y una subcontratación no está exenta



de esta consideración, pero un bien o un servicio puede valer por su parte material o simbólica, y la parte simbólica no toda es cognición, puede ser valor moral, emoción, estética o formas de razonamiento cotidiano.

Por otra parte no son comparables, en cuanto a generación de conocimiento para la producción las fases de invención y de innovación tecnológica, extendible a ingeniería de proyectos y de construcción de plantas, lo que normalmente se descubre en los procesos de operación de procesos de trabajo ya constituidos (De la Garza, 2010). La subcontratación puede incluir desde la invención hasta la operación de las plantas pasando por el diseño y la construcción, pero la investigación empírica tendría que dilucidar el campo principal de la subcontratación en las etapas de incorporación de valor y sus formas.

En esta medida no habría que aceptar sin investigación previa lo que significa centralmente la subcontratación el día de hoy: por ejemplo, que ya no importan los procesos materiales y las destrezas de los operarios con las máquinas, sino la creación de conocimiento; que ahora domina la producción inmaterial; que las organizaciones tienen ahora estructuras planas de mando; que para la ganancia ya no importa la ubicación geográfica; que la competitividad ya no se basa en el precio. En la producción material importan mucho las destrezas de los operarios, aunque estas hayan cambiado en procesos muy automatizados, en estos no serían destrezas físicas sino informacionales; resulta impreciso decir que predomina la producción inmaterial para referirse a que domina la producción de servicios, porque solo habría que reducir el concepto de inmaterial a aquellos procesos en los que la producción, circulación y consumo se dan comprimidos en el mismo tiempo y el producto solo existe en la subjetividad del consumidor –por ejemplo la obra de teatro.

En cambio hay muchos servicios en los que el producto si bien no es físico-material está objetivado y con esto tiene una existencia separada del creador y del consumidor como el diseño de software. Si bien el software es un producto de símbolos cognitivos, en la mayoría de los servicios no tienen

esta centralidad, por ejemplo la comida estándar en un restaurante o el transporte público. No en todos los servicios lo principal que se compra o se vende es conocimiento (De la Garza, 2008). Por lo que respecta a las estructuras planas de mando, estas tienen que verse ahora en función de las cadenas de subcontratación que pueden implicar relaciones laborales y organizacionales muy diversas, desde empresas muy toyotistas, a otras articuladas con tayloristas-fordistas o con formas más tradicionales como el trabajo a domicilio; asimismo, los estilos de mando y jerarquías encadenados pueden presentar muchos desniveles y formas heterogéneas, del despotismo gerencial, al paternalismo, pasando por la dominación burocrática.

La investigación empírica es la que debe mostrar que es lo que domina en la subcontratación, no las aseveraciones exageradas de escaso valor empírico. En cuanto a la ubicación geográfica es cierto que la generación de ciertos servicios como el call center puede prescindir, a veces, del factor geográfico. Pero lo geográfico no es solo la distancia, sino también el espacio social geográfico y sus atributos. En esta medida no se ignora que para la instalación de los call centers de las grandes corporaciones que en la India hay suficiente mano de obra educada, que habla inglés, a la que se pueden ofrecer bajos salarios. Y los costos de transporte siguen importando para los productos físico-materiales. Las grandes corporaciones, sobre todo cuando el peso del producto, el volumen y la oportunidad del suministro importan, buscan relocalizar tomando en cuenta, entre otros factores, la cercanía del mercado del producto, como es el caso de la industria automotriz transnacional ubicada en México para el mercado norteamericano. Que la competitividad ya no se basa en el precio, es un argumento que se usó cuando se pensaba solo en consumidores de clase media o alta que solo buscaban calidad.

## **Las definiciones de la subcontratación**

Hay un conjunto de conceptos relacionados con la subcontratación que, como veremos, a veces se utilizan como

sinónimos y otras veces no: outsourcing, tercerización, externalización, triangulación y deslaboralización. Es decir, la discusión más elemental pasa por la definición de lo que es subcontratación y las semejanzas y diferencias con los otros conceptos. Estas definiciones difieren dependiendo de la lengua, aunque también al interior de un mismo lenguaje. En los países sajones se usa *subcontracting* cuando una relación laboral pasa a ser vista como mercantil y *contract labour* cuando se suministra mano de obra por medio de intermediarios (agencias). En Francia se usa *sous traitance* para referirse a servicios subcontratados y *sous entreprise* cuando se subcontrata mano de obra. En España subcontratación se utiliza en ambos sentidos, a veces como suministro de mano de obra mediante intermediarios y en otras como realización de una obra por otra empresa (28). En Chile será subcontratación solo cuando los trabajadores estén al mando de subcontratistas y utilicen los medios de producción de éste. En cambio en Perú será outsourcing cuando el subcontratista dirige las obras (Echeverría, 2009).

La OIT trató pero no logró un acuerdo de definición y regulación de la subcontratación. Su última propuesta, no condensada a su interior, era definir a un subcontratante cuando este define las condiciones de trabajo y actividades a realizar por los trabajadores, supervisa a la mano de obra, suministra maquinaria y herramientas a los operarios y aplica sanciones a los mismos en caso de fallas. Lo que queda claro es que, en general, aunque a veces se use un término por otro, se logra distinguir cuando una unidad económica con trabajadores a su mando realiza tareas para otra empresa, sea dentro de las instalaciones de esta última o en sus propias instalaciones, de aquella que solo suministra trabajadores para que trabajen en las instalaciones y al mando del personal de la empresa que subcontrata (agencias o intermediarios). Es común que se llame subcontratación a la primera y outsourcing a la segunda, aunque en algunos países es a la inversa.

Complicaciones adicionales en la definición de la subcontratación serían: sí el trabajo es temporal o permanente, lo

cual puede suceder en las dos formas anteriores; si se trata de actividades auxiliares o colaterales al giro principal de la empresa o son las centrales.

Una de las diferencias más importantes es si las actividades de los trabajadores que forman parte de la subcontratación se realizan al interior de las instalaciones de la empresa que subcontrata o en el exterior. Aquí cabe distinguir entre realizar una obra o servicio para la subcontratante pero con trabajadores al mando de un subcontratista o bien realizadas por trabajadores autónomos, cuadrillas al mando de un enganchador. Por otro lado, está la intermediación por medio de agencias de colocación o enganchadores que no dirigen a los trabajadores. Cuando el trabajo se realiza en el exterior del establecimiento que subcontrata creemos que debería llamársele propiamente *outsourcing* y estas relaciones pueden implicar funcionar en clusters, en redes, por *off shoring* o ser más tradicionales.

Un comentario especial deberían merecer las cooperativas de trabajo (que no requieren del adjetivo de asociado, pues con mencionarlas como cooperativas de trabajo evitaría la redundancia), que son asociaciones civiles, en las que los trabajadores son socios y no empleados. La cooperativa por contrato mercantil ofrece a la subcontratante la mercancía trabajo, sin generar relación laboral ni en la cooperativa ni en el trabajo subcontratado. Teóricamente el trabajo de los cooperativistas podría ser interno o externo, al mando de la cooperativa o de la subcontratante, en tareas conexas o centrales, aunque por ahora serían más frecuentes las internas a la empresa que subcontrata (Urrea, 2010).

El concepto de deslaboralización en sentido estricto debería de aplicarse a este último caso o al trabajo autónomo que paga por honorarios, es decir, una relación laboral deviene en mercantil estrictamente. En cambio no es riguroso que en los que trabajan por medio de intermediarios o de empresas subcontratistas que dirigen a sus trabajadores la relación laboral desaparezca. Lo que sucede es que aunque aparezca como no solidaria con el que subcontrata, existe al menos teóricamente con la agencia de colocación o con el subcontratista. En todo

caso se trataría de una deslaboralización parcial pero no total como en la cooperativa (Figueroa, 2008).

Cuando la intención de entrar al tema de la subcontratación sea el tema de los derechos laborales, caben las diferencias enunciadas e incluso el utilizar diferentes términos para definir estas diferencias (por ejemplo subcontratista, cuando comanda las obras, y outsourcing cuando son agencias). Sin embargo, cuando el interés es analizar la función que tienen estas formas de trabajo en red en la acumulación mundial del capital, todas ellas serían formas de un mismo fenómeno que podrían seguir llamando la subcontratación. En esta acumulación mundial el eje está en las cadenas globales, seguidas de las transnacionales y las grandes empresas nacionales, con sus ramificaciones a través de la subcontratación con otras iguales o de menor tamaño y radios de acción.

Desde el punto de vista de la acumulación del capital la pregunta central es cuándo y en qué extensión conviene a las empresas subcontratar. Desde el punto de vista de los trabajadores, sí la subcontratación implica la degradación de sus condiciones de trabajo (salario, seguridad en el empleo, cargas de trabajo) y de sus derechos laborales colectivos (seguridad social, sindicalización, huelga, contratación colectiva). El primer problema es actualmente motivo de una profunda y extensa polémica en los países desarrollados, la segunda, aunada al de las protecciones para el trabajo subcontratado y sí la subcontratación internacional es una vía de desarrollo para los países subdesarrollados.

## **Las grandes polémicas actuales acerca de la subcontratación**

### *Países desarrollados*

Aunque las distinciones no son tajantes ni unánimes, es cierto que la mayor parte de la bibliografía (por cierto muy abundante), acerca de la subcontratación se refiere en esta parte del mundo a las conveniencias o inconvenientes para subcontratar, desde el punto de vista de la rentabilidad de la empresa que subcontrata (Taylor, 2005). Es común que se se-

ñalen como ventajas: los menores costos de mano de obra, el poder contratar actividades muy especializadas que no resultarían rentables para la empresa tenerlas como permanentes y el ver a la subcontratación como proceso de aprendizaje de las compañías subcontratadas y sus trabajadores. Entre las desventajas para la subcontratante más comúnmente mencionadas estarían: la pérdida de control de la subcontratante con respecto de la subcontratada a pesar de las auditorías de calidad; el problema de que la subcontratación implica segmentar tareas y si esta segmentación no se traduciría en pérdida de coordinación entre los segmentos; si encargar tareas que antes realizaba la empresa a otros no afecta el sentido de organización; en la subcontratación que implica servicios de información o investigación y desarrollo, si habría problemas con el secreto e incluso con las patentes (Blaskovich y Mitchi, 2011); referido a los trabajadores subcontratados y su desempeño, si estar en una condición de inseguridad los hace perder identidad con su empresa, lealtad, les provoca stress, ansiedad e insatisfacción, con sus impactos en la productividad (Elmuti, et al, 2009)); la pregunta de que tan conveniente es para una empresa “comprar decisiones”, considerando que aunque el subcontratista funcione por pedido de la subcontratante y bajo vigilancia, resulta inevitable que esta tome algunas decisiones que no necesariamente visualizan el contexto estratégico general de la que contrata.

Al parecer, la mayoría de la investigación académica en los países desarrollados estaría por no externalizar todo lo que hace una empresa por sus efectos negativos sobre la misma, una parte de estos se inclinan porque las empresas que subcontratan mantengan el control sobre las *core activities* de la misma y solo externalicen las conexas.

Teóricamente, las formas de abordaje de la subcontratación en estos países parten, en primer término, de la teoría de costos de transacción, explicando la externalización por ahorro de costos de transacción internos, aunque también se utilizan otras teorías sobre empresas tales como: *resource-based, principal agent, vertical integration, strategic management,*

*evolutionary economics, industrial economics, strategic alignment y core competente*, entre las principales. El problema es que estas teorías primero no consideran el problema de la acumulación de capital a escala mundial y si se ha entrado en una etapa superior de subcontratación como uno de sus ejes; además de que no fueron hechas en particular para la subcontratación, son teorías generales sobre empresas.

La pregunta complementaria es qué tipo de subcontratación predomina, sí aquella de costos altos para la empresas, supuestamente con trabajadores muy calificados y bien pagados o, a la inversa, la de trabajadores peor pagados y menos protegidos y, por lo tanto, en el nivel global, cuál es el papel de los costos laborales bajos en la competitividad de las empresas (Dussel, 2008).

### *La subcontratación en los países subdesarrollados*

La principal preocupación en este tipo de países no es si la subcontratación conviene a la empresa (se supone que sí), sino cuáles son los efectos laborales. Casi todos los estudios coinciden en que la atracción principal de la subcontratación es la reducción de dichos costos por la vía de la desprotección y precarización de los trabajadores (FES, 2005). Esta es también la preocupación principal de la OIT. En esta medida se trata de definir bien que sería subcontratación y las diferenciaciones que ya hemos mencionado, principalmente entre subcontratistas que comandan a sus trabajadores y agencias de colocación.

A continuación, la preocupación es cómo generar legislaciones del trabajo que incluyan explícitamente a los trabajadores subcontratados. En el caso de empresas subcontratistas que comandan a sus trabajadores con sus medios de producción la solución es simplista. Se trataría de una relación laboral clásica entre trabajadores de la subcontratista y estos. Muchas legislaciones no consideran responsabilidades solidarias en este caso entre empresa subcontratista y subcontratante en cuanto a derechos laborales. En cambio, es más frecuente que se explicita la solidaridad entre intermediarios y la empresa

subcontratante en cuanto a estos derechos (Echaiz, 2008). El caso de las cooperativas de trabajo podría ser una situación de desprotección laboral extrema desde el punto de vista jurídico. De tal manera que la discusión principal en estas regiones del mundo está vinculada con los derechos laborales o bien la regulación de la subcontratación.

Sin embargo, desde el punto de vista del capitalismo global, la principal forma de subcontratación hacia el mundo subdesarrollado es el off shoring y su complemento de maquila para corporaciones internacionales, a cargo de empresas nacionales, ambas con sus respectivos encadenamientos con otras empresas (Novella, et al., 2007). Habría que incluir la subcontratación de empresas nacionales grandes dentro de los territorios nacionales.

Lo anterior no significa que se agote con ello el extenso campo de la subcontratación. Habíamos señalado que esta se da al margen de cadenas globales o transnacionales de valor entre muchas empresas dirigidas a los mercados internos, incluso entre aquellas de menor tamaño. Sin embargo, en un enfoque global, el ritmo y dirección fundamental del proceso económico internacional está marcado por las tres primeras. En esta medida, sería de particular interés para América Latina profundizar no solo en posibles legislaciones referidas a la subcontratación, sino en la función económica con sus consecuencias laborales de la subcontratación internacional a través de filiales de corporaciones internacionales o empresas nacionales ubicadas dentro del territorio latinoamericano. Este campo no es sino el de la llamada en México “maquila de exportación”, aunque puede extenderse el concepto al de maquilización de empresas formal o jurídicamente no consideradas como maquilas (De la Garza y Neffa, 2010).

Es abundante la investigación acumulada en América Latina en este sector. Sin embargo, podría ser ubicada ahora sí, en su justa dimensión de subcontratación internacional, bajo las siguientes consideraciones:

1. La maquilización es sin duda una forma de subcontratación, usada principalmente para exportar hacia las corpo-



raciones internacionales que las contratan y que pueden ser filiales de la propia corporación o “independientes”. Asimismo, no necesitan estar vinculadas con un régimen jurídico de exención de impuestos de importación y de exportación (maquila de exportación). Por esto es necesario ampliar el concepto para incluir la subcontratación que no se dirige a la exportación ni que está en dicho régimen jurídico, simplemente a las subcontratistas, sean filiales o “independientes” de capitales globales, transnacionales o de gran empresa nacional, dirigidas a la exportación o al mercado interno.

2. Los estudios de maquila casi siempre han transcurrido en el nivel de planta, cuando mucho analizadas formando clusters dentro de un territorio nacional, pero no como parte de la cadena global, transnacional o nacional (De la Garza, 2008). En esta medida, aunque muchos estudios incluyen condiciones de trabajo y se sabe que forman parte de cadenas de valor son muy pocos los casos que analizan la cadena en su conjunto, ni mucho menos se preguntan por la lógica de esas cadenas, más allá de la política de reducción de costos.

3. La maquila de off shoring, o bien, en términos más amplios, como subcontratación internacional, que no son sinónimos, origina debates importantes. El primero es sobre la principal ventaja para las grandes corporaciones, ya sea de situar filiales en el extranjero o bien de recurrir a maquiladores locales en otro país. Hay quienes enfatizan sobre todo en los bajos costos laborales, aunque siempre en combinación con otras ventajas, como serían: el contar en el mercado de trabajo local con la fuerza de trabajo de niveles educativos o de calificación adecuados, o bien la cercanía geográfica del mercado externo del producto o la flexibilidad en el uso de la mano de obra. Para otros, no son los costos laborales los factores principales, sino las calificaciones y la eficiencia de la mano de obra. Sin embargo, es posible que la mayoría de los estudios sobre off shoring le den mayor importancia a los costos laborales, junto a otros factores.

El segundo debate es si la subcontratación internacional puede ser una vía de desarrollo para los países subdesarro-

llados. En este debate están las teorías del upgrading y del paquete completo (Gereffi, 2001) que consideran que en forma más o menos evolutiva, las subcontratistas internacionales en el tercer mundo empezarían con ensambles sencillos, con mano de obra no calificada y bajos salarios, pero la presión del mercado las haría evolucionar hacia etapas superiores. El upgrading en su forma de paquete completo, para mantenerse en el mercado evolucionaría hacia la integración, desde las fases de diseño hacia las de manufactura con las de ensamble. En la versión de las tres generaciones de la maquila, se trataría del paso de la forma elemental ya mencionada a otra de tipo toyotista y finalmente a la de creación de conocimiento (Carrillo, 2010).

Todas estas son versiones optimistas acerca del papel de la subcontratación internacional en el futuro del tercer mundo. Afortunadamente hay numerosos estudios empíricos que apuntan en un sentido diferente acerca del papel de estas formas de subcontratación y llegan a estas conclusiones por dos caminos no incluidos en las tesis optimistas: primero, a partir de estudios más amplios a partir de información estadística acerca de las condiciones en que operan estas compañías subcontratistas en territorios latinoamericanos.

Las tesis optimistas casi siempre se basan en estudios de casos. Los estudios más amplios, unos se hacen a partir de variables y estadísticas económicas y otros en amplios trabajos de campo, los cuales muestran: el menor salario en promedio de los trabajadores de estas empresas con respecto del resto de la manufactura; su operación con niveles no altos de tecnología; la extensa utilización de un toyotismo precario, es decir, formas de organización toyotista con escasa delegación de las decisiones hacia los trabajadores, escasas carreras ocupacionales para estos, poca seguridad en el empleo, trabajo intensivo, rutinario, segmentado y estandarizado (De la Garza, 2008).

En cuanto a las relaciones de las subcontratistas con las subcontratantes se muestra una dependencia extrema que implica que la subcontratante fija, no solo la cantidad y calidad del producto a comprar, sino también el tipo de maquinaria

y equipo, la organización del trabajo, el tipo de trabajadores y su capacitación, así como los proveedores de la subcontratista, entre las condicionantes no únicas pero más comunes.

En esta medida, a diferencia de los estudios optimistas, este no podría fundamentarse sin tomar en cuenta estas condiciones estructurales de dependencia entre contratante y contratada. Esta relación jerárquica que solo es explicable al nivel de funcionamiento de la cadena total de valor puede ser una limitante del upgrading, incluyendo la decisión de cuales segmentos de la cadena productiva se operarán en determinado país.

Para desgracia de las versiones optimistas de estas formas internacionales de subcontratación, a partir del 2001, con ligera recuperación a mediados de esa década y debacle en el 2008-2009, esta forma de operar pareciera ya estar en una crisis de productividad relacionada con la alta rotación voluntaria externa del personal, que no permite acumular saberes productivos. Crisis de productividad que tienen que ver también con el trabajo estandarizado, rutinario monótono, con bajos salarios y escasas esperanzas de ascensos significativos, que conforma una mano de obra trashumante, sin identidad con la empresa ni con la productividad.

Sin embargo, el obstáculo principal pudiera encontrarse en las decisiones estratégicas de las casas matrices, que son las que deciden las tecnologías, organización, proveedores y, en general, los modelos productivos de sus subcontratistas. Sin embargo, como anotamos más atrás, a pesar de la crisis de productividad que ya existe en estos sectores, la falta de actores contestatarios fuertes podría propiciar la insistencia estratégica empresarial en la vía del toyotismo precario, a pesar de sus dificultades actuales, es decir, la vía de una mayor precarización de la mano de obra.

## Conclusiones

Es probable que el capitalismo global, con sus derivaciones trasnacionales y de gran capital nacional, esté ya transitando

hacia una forma de acumulación en la que la subcontratación no de upgrading sino de downgrading ocupe un papel central. En esta medida, los análisis de los modelos de producción solo al nivel de planta o de rama resultan francamente insuficientes, puesto que en un panorama como el mencionado la unidad de análisis es la cadena de valor completa y en esta cadena no es de suponerse que todos sus eslabones tengan el mismo modelo de producción. Así mismo, el modelo de producción de la cadena tampoco es la simple suma de los modelos de sus eslabones, porque en el comportamiento productivo, en conjunto, influye mucho cuál modelo en cuál eslabón, es decir, las relaciones entre eslabones vistas de conjunto. En otras palabras, nos hacen falta nuevos conceptos de modelos de producción en cadena, del conjunto de la cadena de valor.

Por otra parte, es necesario reubicar los estudios de distritos, clusters, redes de empresas, industrial governance, cadenas de valor, dentro de un panorama de ganancia en importancia de la subcontratación con respecto de otras relaciones entre empresas. Lo anterior no significa que todas las formas mencionadas en las líneas anteriores, queden subsumidas en la subcontratación; pero cabe investigar si esta se está convirtiendo en una de las maneras principales de vínculos entre empresas, sobre todo en el nivel internacional. En esta misma línea, los estudios de maquila y en general de subcontratación internacional tendrían que enfatizar su carácter precisamente de subcontratación. Lo cual significa, a despecho de las teorías exageradas sobre la tendencia hacia la descentralización de las decisiones en las empresas, una subordinación de las subcontratistas a quien las subcontrata, no solo en características del producto sino en cuanto a proveedores, oportunidad en la producción, medios de producción, proceso de trabajo y mano de obra en general con sus impactos en las relaciones laborales.

Lo anterior incide en una polémica futura, que ya ha estado presente, pero que ahora está más focalizada, y es si la subcontratación es una vía de desarrollo con upgrading o es la vía de mantenimiento de la precarización del trabajo; sobre todo considerando que es parte de una dimensión internacional, de una nueva división internacional del trabajo.

La lucha por los derechos de los trabajadores subcontratados es indispensable, no solo para contener su precarización, sino también para obligar al capital a transitar por formas de desarrollo más amables, así haya que construir terrenos que permitan aglutinarlos en acciones colectivas. Acciones que la propia subcontratación dificulta, al conformar trabajadores de primera subcontratados y de segunda. Es decir, una dificultad en la conformación de identidades fuertes de los trabajadores no proviene precisamente de la heterogeneidad de las ocupaciones (Offe) ni de las trayectorias laborales fragmentarias (Bauman) sino entre trabajadores de las subcontratistas y subcontratados. La condición de subcontratación en sí misma, como demuestra el ejemplo chileno, no es un obstáculo absoluto para la acción colectiva, pero presenta dificultades para la identificación entre trabajadores subcontratados y no subcontratados.

## Bibliografía

- Banco Mundial (2010). *Outsourcing of Business Registration Activities*. Washington D.C.: BM.
- Blaskovich J. & Mitchi N. (2011). Information Technology Outsourcing. *Journal of Information Systems*, 25(5), 1-36.
- Boyer, Robert (1987). *La flexibilización del trabajo en Europa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
- Brostein, A. (1999). La subcontratación laboral. Recuperado de <http://www.oit.cr/oit/paper/subcontrat.pdf>.
- Carrillo, J. (2011). El modelo de maquila y multinacionales. En E. de la Garza y J. C. Neffa, J. (coord.), *Trabajo y modelos productivos en América Latina*, (pp. 103-133). Buenos Aires: Clacso.
- Carrillo, J. y M. Novick (2006). Eslabonamientos productivos globales y actores locales. En Enrique de la G. (coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo* (pp. 243-267). Barcelona: Anthropos.
- Casalet, M. (2006). La construcción institucional del mercado en la economía del conocimiento. En: E. de la Garza y E. Belmont, *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques* (pp. 149-160), Barcelona: Anthropos, UNAM.
- Castells, M. (1999). *La era de la información*, Madrid: Siglo XXI.

- De la Garza, E. (1988). *Ascenso y crisis del Estado social autoritario*, México, D.F.: El Colegio de México.
- De la Garza, E. (1999). Epistemología de las teorías sobre modelos de producción. En: *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. 117-140). Buenos Aires: Clacso.
- De la Garza, E., (1997a). *Modelos de industrialización en México*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, E (1998). *La formación socioeconómica neoliberal*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2000). Teorías sobre la reestructuración productiva. En: *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 716-734). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, E. (2008). *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (junio/diciembre 2008a). Seis tesis acerca de la sociedad de la información. *Crítica Bibliotecológica*, (1)1, 8-13.
- De la Garza, E. (2010). El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México. En De la Garza, E. y Neffa J. C., *Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México, y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal* (pp. 53-102). Buenos Aires: Clacso.
- De la Garza, E. (2010a). *Hacia un concepto ampliado de trabajo*. Barcelona: Anthropos.
- De la Garza, E. y Neffa, J. C. (2010), *Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México, y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza, Enrique (2011), Metodología marxista, hacia una propuesta configuracionista. En: De la Garza, E. y Leyva, G. (ed.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales. Perspectivas actuales* (pp. 229-254). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Dohse, K., U. Jürgens y Malsch, T. (1984). From "Fordism" to "Toyotism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry: Berlin: IIVG Papers.
- Dussel, E. (2008). La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco (México) en la década de los noventa. *Desarrollo productivo*. Cepal (55). Recuperado de <http://dusselpeters.com/01.pdf>.
- Echaiz, Daniel (mayo-agosto 2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, XLI(122), 763-793
- Echeverría, M. (2009). *La historia inconclusa de la subcontratación*. Santiago: Dirección de Trabajo.

- Elmuti, D., Grunewald, J., Abebe, D. (2009). "Consequences of Outsourcing Strategies on Employees Quality of Work Life, Attitudes, and Performance", *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177-210.
- Fundación Friedrich Ebert (2005). *Relaciones triangulares de trabajo (subcontratación y/o tercerización) ¿Fin de la estabilidad laboral*. México, D.F.: FES.
- Figuroa, R. (2008). Regulación de la subcontratación y el suministro de trabajo en Chile. *Veredas*, (16), 129-152. México, D.F.: UAMX.
- Fressman, Rebeca (2005). *Subcontratación de mano de obra en México*. México, D.F.: FES.
- Fryessenet, M. y R. Boyer (2000). *Modelos de producción*. Buenos Aires: Humanitas.
- García, A., L. Mertens y L. Wilde (1998). *Procesos de subcontratación y cambios en las calificaciones de los trabajadores*. Santiago: CEPAL.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the Producer driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, (32)3, 30-40.
- Leiva, Sandra (2007). *La subcontratación, elementos teóricos para su comprensión*. Iquique: Universidad Arturo Prat.
- Lindberg, L. N., Campbell J. L. & Hollingsworth J. R. (1991). Economic Governance and the Analysis of Structural Change in American Economy. En *Governance of American Economy* (pp. 3-34). London: Cambridge University Press.
- Martínez, Aleida (2008). *Subcontratación y calidad de los empleos. Tesis en opción al grado de Maestra en Gobierno*. México, D.F.: Flacso.
- Moncada, M. y J. Monsalvo (2000). *Implicaciones laborales del outsourcing. Tesis en opción al grado de Abogados*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bottini, N., Ernst, C. & Luebker, Malte (2007). *Off Shoring and The Labour Market. What are the issues?* Ginebra: ILO.
- Piore, M. y P. Sabel (1988). *La segunda ruptura industrial*. Barcelona: Alianza Editorial.
- Taylor, T. (2005). In Defense of Outsourcing. *Cato Journal*, 25(2), 367-377, spring.
- Uriarte, U. y N. Tusso (2009). *Descentralización, tercerización y subcontratación*. Montevideo: OIT.
- Urréa, F. (2010). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia como modelo de desregulación laboral. En: E. de la Garza y J. C. Neffa (coord.). *Trabajo, identidad y acción colectiva* (pp. 287-314). México, D.F.: Plaza y Valdés, Clacso.





# *Las implicaciones de la subcontratación laboral*

*Consuelo Iranzo y Jacqueline Richter*

## **Introducción**

En el último quinquenio son numerosas e importantes las movilizaciones que han tenido lugar en diferentes partes del mundo en contra de la ampliación de los mecanismos de flexibilización y externalización del trabajo, convirtiéndose en verdaderas señales de alarma que revelan que la desregulación y la reducción de los derechos en el trabajo no son la solución a los requerimientos de la competitividad en la medida en que conducen, más tarde o más temprano, a alterar la paz social.

En América Latina, la precarización del trabajo generada por esas políticas ha sido mucho más grave que en los países desarrollados, ya que no se llegó a construir un sistema social que pudiera ofrecer algún resguardo a los trabajadores que quedan fuera del trabajo regulado y los que están dentro reciben una cobertura restringida a causa de las reiteradas prácticas de incumplimiento y fraude a la ley laboral, aunada a la debilidad institucional de la administración del trabajo para sancionar las infracciones (Goldin, 2007). Por ello, la pérdida de cualquiera de las conquistas obtenidas durante el siglo XX

tiene consecuencias mucho más sensibles en nuestros países que las que pudiera tener en aquellos cuya población, dentro o fuera del mercado de trabajo, gozan de un buen nivel de protección social y de servicios sociales de cierta calidad.

Hacia la tercera década del siglo XX comenzaron a regularse jurídicamente las formas de prestación de servicios a través de terceros en América Latina. Tal regulación se caracterizó por profundizar las restricciones patronales en el uso de intermediarios y contratistas, y por reforzar las responsabilidades, tanto de quien contrataba al trabajador como de quien recibía el servicio. En este periodo se construyó un derecho del trabajo de fuerte carácter protector. Pero en la década de los noventa ocurre en América Latina un proceso de reformas laborales, cuyos primeros antecedentes se remontan a la de los setenta.<sup>1</sup> El bajo nivel de aplicación efectivo del derecho del trabajo permite sostener que se produjo una especie de “flexibilización de hecho”, muy diferente conceptualmente a la flexibilidad normativa que cobró tanto auge en Europa a partir de los años 80 (Hernández, 2003).

Las reformas laborales facilitaron tanto el uso de la intermediación, como la utilización de otros mecanismos que le permitieron a las empresas escapar a la sanción de la legislación del trabajo y a la vez posibilitaron una disminución de las responsabilidades patronales. El derecho del trabajo dejó de tener como finalidad exclusiva la protección del trabajador, y pasó a incorporar entre sus objetivos la productividad, la competitividad y la generación de empleo. Esta tendencia condujo a hablar de un “nuevo modelo de relaciones de trabajo” entre cuyas características están la pérdida de derechos respecto al modelo anterior y la baja incidencia del movimiento sindical. Tal pérdida de derechos se ha ido produciendo de manera paulatina y, en la mayor parte de los casos, más que

---

1. La gran reforma flexibilizadora, que algunos califican como un caso de desregulación, fue la chilena en los setenta (Urmeneta, 1998). En 1978, Chile reformó radicalmente su sistema de relaciones de trabajo, eliminando incluso la jurisdicción del trabajo. Una buena descripción de la evolución de las reformas laborales puede consultarse en Vega (2005) y Hernández (2003).

eliminar beneficios adquiridos o atentar directamente contra los sindicatos (aunque sin duda eso ha ocurrido), lo que se ha hecho es ir restringiendo el universo de los que tienen acceso a éstos (Hernandez, 2003; Goldin, 2007). Y una de las vías más eficaces para ello ha sido el desarrollo de “relaciones triangulares”, que es el término jurídico adoptado por la OIT para referirse a las diversas modalidades de prestación de servicios a través de terceros.

Las relaciones triangulares devienen en una forma de precarización cuando son el resultado de la recuperación por parte del capital de los espacios perdidos en el uso y disposición de la fuerza de trabajo en los primeros 70 años del siglo XX. Para poder ampliar ese margen de actuación se adelantaron, a través de reformas flexibilizadoras, numerosas reinterpretaciones de las figuras jurídicas clásicas, tal como las que estaban previstas para la prestación de servicios a través de terceros y, en su versión más radical, la propuesta legislativa ha estado dirigida a la “desregulación de los mercados de trabajo”, aunque hasta ahora ninguna reforma laboral, con excepción de la chilena de 1978, ha transitado ese camino<sup>2</sup> (De la Garza, 2000; Bronstein, 1998). Con ello, el carácter protector del derecho del trabajo se puso en entredicho, retrocediendo y ajustándose a los nuevos requerimientos del mercado.

Las consecuencias de esas políticas han sido devastadoras en la medida en que el sistema de seguridad social con el que contaban los países de América Latina, salvo honrosas excepciones, era de por sí un sistema incompleto, deficiente, cuya calidad seguiría deteriorándose progresivamente. En la actualidad, los seguros de desempleo siguen siendo reducidos y casi inexistentes, las pensiones tienden a ubicarse en torno al salario mínimo, los servicios de salud son deficientes y las cadenas de subcontratación dejan de hecho a la mayoría

---

2. La desregulación laboral promueve un derecho individual del trabajo mínimo y una presencia sindical muy reducida, ya que los sindicatos son vistos como una especie de monopolios que dificultan el funcionamiento libre del mercado de trabajo. En cambio, la flexibilización laboral plantea una reducción de derechos laborales, pero ésta puede ser concertada con los sindicatos.

de esos trabajadores sin cobertura de ningún tipo, a pesar de los principios legales de universalidad y obligatoriedad que contienen todas las legislaciones sobre seguridad social de la región. La precarización del trabajo en América Latina significa quedar fuera de esa protección y cobertura social e implica por tanto que quien no está dentro de la sociedad asalariada, queda relegado a la asistencia social y depende fundamentalmente de sus redes familiares.

El objetivo de este artículo es poner en evidencia las amenazas que representan para los trabajadores latinoamericanos y sus sindicatos y, por extensión, para la convivencia democrática, continuar tal como hasta ahora con estos procesos de externalización y deslaborización. Se comenzará por hacer una descripción muy sintética de las formas más emblemáticas de subcontratación para luego adentrarnos en los efectos.

## **Las modalidades más emblemáticas de subcontratación laboral**

El desplazamiento de la figura patronal clásica mediante la incorporación de un tercero en la relación laboral, para disminuir los derechos laborales de un trabajador, se está dando por diversos mecanismos. Sus expresiones más comunes, que se desarrollaron a partir de las reformas flexibilizadoras y que son las más emblemáticas por representar los mayores retos para su verdadera protección son: las empresas de empleo o trabajo temporal, las contratistas y las cooperativas de trabajo asociado.

### *Las empresas de trabajo temporal (ETT)*

Las ETT son empresas dedicadas a contratar trabajadores para proporcionarlos a otra empresa donde habrán de desempeñarse de manera temporal pero cuya relación laboral no es con esta última, sino que la condición de patrono la tiene la ETT mientras dure el desempeño para el cual fueron contratados.

La forma de intermediación clásica, que es una prestación de servicios a través de un tercero con fines de lucro, estaba

muy limitada en la región hasta la década de los setenta,<sup>3</sup> pues hasta ese momento el vínculo laboral, por ley, se establecía con quien recibía el servicio, es decir, con la empresa usuaria, y el servicio de intermediación lo efectuaban fundamentalmente de manera gratuita los ministerios del trabajo. Incluso se establecieron algunas responsabilidades laborales en cabeza del intermediario. Pero como los términos restringidos a los que estaba sometido el suministro de trabajadores no satisfacían los requerimientos de las empresas usuarias, finalmente lograron legalizar dicha intermediación al aprobarse el uso de las ETT.

La finalidad expresa de la contratación a través de las ETT es utilizar una mano de obra sin tener que asumirla como propia, lo que es particularmente conveniente para las grandes empresas que tienen convenciones colectivas con buenos beneficios para sus trabajadores regulares. Las empresas se han manifestado muy favorables al uso de esta modalidad aduciendo que les permite una alta movilidad y flexibilidad en casos de ajuste o reestructuración, pero más allá de tales coyunturas, las ETT les posibilitan un ahorro significativo en materia de costos laborales, especialmente significativo para las que utilizan mano de obra en forma intensiva. También se les reducen otros costos a la empresa usuaria, como es la eliminación de las indemnizaciones por preaviso y por despido injustificado –ya que es personal temporal– así como los costos indirectos que representa el tiempo y los recursos que en otro caso debería dedicar para la búsqueda, reclutamiento, selección y administración de ese personal. La ETT, por su parte, al ser el único patrón, puede ofrecerles a sus trabajadores los beneficios laborales que considere convenientes, los cuales normalmente son los mínimos legales.

Las legislaciones que han posibilitado el funcionamiento de las ETT han provocado un quiebre en la noción jurídica de patrono, pues este puede serlo quien no recibe el servicio y no

---

3. En la década de los setenta, dos países autorizaron el funcionamiento de las empresas de empleo temporal: Brasil en 1974 y Argentina en 1976 (Goldin, 2007).

ejerce la potestad de mando. De esta tendencia no ha escapado ni siquiera la OIT pues en 1997 se promulgó un convenio internacional que permitió su funcionamiento.

En la mayoría de las legislaciones se establecen supuestos limitados y taxativos para el uso de las ETT y algunas responsabilidades en cabeza de las empresas usuarias. Pero, en la mayor parte de los casos que se utilizan se hace sobre la base de un supuesto falso pues, siendo que estas solo deben proporcionar fuerza de trabajo para operar en situaciones eventuales, temporales o extraordinarias, se las emplea para colocar mano de obra en puestos de carácter permanente y lo único realmente eventual y temporal es el propio trabajador.

### *Las contratistas*

En rigor, las contratistas son empresas que ejecutan una determinada obra o servicio para otra empresa, dentro o fuera de esta, pero con sus propios trabajadores e implementos. Esta relación se denomina *outsourcing*, cuando en ella se cumplen determinadas condiciones de carácter técnico. Las contratistas tienden a su vez a transferir la realización de ciertas fases o tareas a otras empresas, conformándose redes de subcontratación.

El uso de los contratos por obra para la ejecución de servicios, trabajos u obras determinadas fue siempre visto por el derecho del trabajo como parte de las potestades que posee un empleador y que, por estar en el terreno de los negocios, su regulación se deja al derecho civil o comercial. En las legislaciones laborales de la región, la condición de patrono siempre la posee el contratista, pero básicamente tres razones condujeron a plantear la necesidad de una regulación al respecto: la primera, la insolvencia de muchos contratistas, la cual les impedía garantizar las acreencias y los derechos de los trabajadores bajo su cargo; la segunda, el uso indebido que en algunos casos hacía la empresa beneficiaria de tales contratistas, siendo utilizadas como mecanismo para evadir sus responsabilidades; y la tercera, las diferencias en las condiciones de trabajo entre los trabajadores de la empresa beneficiaria y

los de las contratistas (Iranzo y Richter, 2005).

Los problemas mencionados llevaron a contemplar la responsabilidad del beneficiario de la obra o a reforzar la existente y ello pivó sobre las consideraciones acerca de la libertad comercial y, desde los años cuarenta del siglo XX, puede verse en la mayoría de las legislaciones el establecimiento de algún tipo de responsabilidad del beneficiario de la obra o servicio cuyo carácter puede ser de dos tipos: subsidiaria o solidaria.

La responsabilidad subsidiaria del contratante o beneficiario de la obra o servicio es característica de las legislaciones que establecen una regulación con protección limitada y que en muchos casos permite la entrega al contratista de cualquier actividad o servicio de la empresa. Este tipo de responsabilidad es desventajosa para los trabajadores, pues, en caso de problemas, los obliga a agotar todas las vías de reclamación contra el patrono principal, es decir el contratista, antes de poder iniciar las acciones ejecutivas contra el beneficiario de la obra o servicio.

La responsabilidad solidaria, que resulta de la existencia de conexidad e inherencia,<sup>4</sup> concede en cambio una protección mayor al trabajador por varias razones: primero, porque el trabajador puede actuar directamente contra el beneficiario de la obra o servicio, lo que hace que este sea más cuidadoso a la hora de seleccionar sus contratistas y que les exijan a estos una serie de garantías laborales; segundo, la posibilidad de insolvencia en los contratantes es menor, lo que redundaría en una mayor seguridad en el cobro de las acreencias por parte de los trabajadores; tercero, los contratistas se cuidan de cumplir con sus obligaciones laborales, pues demandas directas contra la contratante significarían la finalización de la relación comercial con esta y probablemente tendrían que indemnizarla. En algunas legislaciones, como la chilena, se limitaban las áreas productivas posibles de contratación y en

---

4. En Venezuela se entiende por inherente la obra que participa de la misma naturaleza de la actividad a que se dedica el contratante y, por conexa, la que está en relación íntima y se produce con ocasión de ella (artículo 56 de la Ley Orgánica del Trabajo).

otras se obligaba a las contratistas a registrarse ante el Ministerio del Trabajo con la finalidad de poder efectuar una mejor fiscalización.

Existen otras figuras de tercerización cuya regulación representa un problema para el derecho del trabajo como, por ejemplo, la de las promotoras dentro de las tiendas por departamento. Estas suelen ser mujeres, por lo general jóvenes, contratadas por empresas para promover sus productos dentro de las grandes tiendas o supermercados (Hernández y Richter, 2002; OIT, 2006). La trabajadora es por lo general contratada bajo la modalidad de contrato por tiempo determinado, aunque también se ha detectado contratación a través de ETT. El resultado es que en un mismo espacio de trabajo conviven trabajadores que realizan tareas similares y que responden a una misma cadena de mando (pues están sometidos a la supervisión del personal gerencial de la gran tienda), pero que pertenecen a diferentes empleadores y gozan de distintas condiciones de trabajo.<sup>5</sup> Las jornadas de trabajo suelen ser largas, sobre todo en periodos navideños, inicios de clases o feriados especiales. Los salarios son variables, con importante presencia de las comisiones, y la contratación temporal, es permanente.

### *Las cooperativas de trabajo asociado (CTA)*

Las CTA son entidades conformadas por trabajadores en condición de socios que se agrupan para ofrecer determinados productos o servicios a otras empresas, pudiendo también desempeñarse dentro o fuera de ellas. Las CTA fueron una modalidad de trabajo autogestionario que comenzó a desarrollarse en la región sobre todo a partir de la década de los cincuenta y cumplieron un importante papel en la creación de un área social en la economía. No obstante, su mayor difusión se dio en los años noventa a instancias de los patronos quienes las promocionaron como opción al despido en momentos

---

5. En Chile, en una de las grandes tiendas por departamentos se detectaron 125 empleadores diferentes (Echeverría, 2010).



de crisis o como requisito para obtener trabajo; con las CTA pudieron contar con una mano de obra flexible e incluso *deslaborizar* la relación ya que, en la mayor parte de los países, los asociados no generan responsabilidades laborales para sus contratantes porque no son considerados trabajadores asalariados y por tanto no se les aplica la legislación laboral. El uso indebido y deformado de las CTA, se ha producido en toda América Latina, revelándose como una eficaz estrategia patronal para evadir la legislación laboral. El informe sobre la relación de trabajo, presentado ante la Conferencia Internacional de Trabajo, reporta que en “varios países [se] han visto el surgimiento de ‘cooperativas de trabajadores’ como un sistema de suministro de trabajadores” y su uso por algunas agencias de empleo temporal se efectúa con la finalidad de “evadir contribuciones impositivas y de seguridad social” (OIT, 2006, pp. 46-47).

El uso fraudulento de las cooperativas fue tomado en cuenta en la Recomendación Internacional del Trabajo N° 193 de 2002 sobre la promoción de las cooperativas. Dicha Recomendación establece que las “[...] políticas nacionales deberían, especialmente: b) velar por que no se puedan crear o utilizar cooperativas para evadir la legislación del trabajo ni ello sirva para establecer relaciones de trabajo encubiertas, y luchar contra las pseudo-cooperativas, que violan los derechos de los trabajadores, velando por que la legislación del trabajo se aplique en todas las empresas”. De igual forma, la Recomendación propone que se apliquen “las normas fundamentales del trabajo de la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, a todos los trabajadores de las cooperativas sin distinción alguna” (Recomendación N° 193, 8.1).

En algunos países en la última década se limitó el campo de acción de las cooperativas. El año 2000, en Argentina se estableció que los socios de cooperativas son considerados trabajadores dependientes a efectos de la aplicación de la legislación laboral y de seguridad social (Vega, 2005). En Chile, en caso de fraude a la ley, el trabajador se considera ahora

subordinado de la empresa usuaria y no de la cooperativa (Ugarte, 2004). Caso contrario ha sido el de Venezuela donde, desde 2001, los trabajadores de las cooperativas quedaron fuera del manto protector del derecho del trabajo, siendo el país en donde mayores abusos se han cometido con el empleo de esta modalidad de flexibilización (Marín, 2010). El gobierno venezolano, desde 2004, fue induciendo a muchos de sus empleados, por lo general los de más baja calificación, a abandonar su condición de asalariados y a constituirse en cooperativistas sin derechos laborales.

Desde el punto de vista de la calidad del empleo, las CTA están teniendo consecuencias de gran envergadura: primero, en un número importante de casos, son creadas a instancias de las empresas y dependen de estas para su subsistencia, lo que les resta autonomía y posibilidades de sobrevivencia en el largo plazo; segundo, los trabajadores que las componen, si bien puede ser que pasen a percibir mayores ingresos mensuales que antes, no gozan de los beneficios que representa el salario indirecto (prestaciones sociales, vacaciones, seguro, etc); tercero, con ellas no solo se han sustituido puestos que antes pertenecían a la nómina regular, sino que además han multiplicado las relaciones de trabajo precarias a través de las subcontrataciones temporales que ellas mismas llevan a cabo; y cuarto, las CTA se están convirtiendo en un instrumento eficaz para el debilitamiento del movimiento sindical. En el caso de Venezuela, de acuerdo con los sindicalistas entrevistados, las CTA que han recibido créditos y un trato privilegiado en la asignación de contratos han sido las conformadas por militantes o personas afectas al gobierno, por lo que han servido como canalizadoras de nuevas relaciones clientelares y como dispositivos para la transferencia de recursos a los grupos afectos el régimen.

El uso indiscriminado de las CTA, ha puesto en entredicho una forma de organización que tenía como finalidad crear un área social de la economía y democratizar las relaciones laborales. De ahí que varios autores hacen hincapié en diferenciar las verdaderas cooperativas de las falsas o fraudu-

lentas a fin de rescatar un instrumento valioso para la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores (Marín, 2010; Goldin, 2007).

Aun cuando en algunos países se han establecido ciertos límites al uso de las ETT, las contratistas o las CTA, todas ellas siguen aún teniendo una fuerte presencia en la región latinoamericana, incluso más allá del marco legal, y si bien ellas son las más emblemáticas, existe toda una pléyade de figuras con fines similares, tal como lo confirman investigaciones presentadas en este mismo libro. Pero la subcontratación tiene también otra cara, cuya puesta en práctica tampoco ha sido virtuosa, que es la que se da a través de las cadenas de subcontratación.

### *Las cadenas de subcontratación*

Cuando las empresas externalizan fases de su proceso productivo encomendándoselos a otras empresas, por lo general de menor tamaño, se va tejiendo una red de relaciones de subcontratación que es expresión de una división del trabajo entre dichas empresas (Castillo, 1989, 1993). Generalmente, la empresa contratante concentra el conocimiento y la tecnología, y las subcontratadas son las encargadas de aportar el trabajo semi o no calificado y cuentan con condiciones laborales deficientes; es decir, de acuerdo a la posición que ocupa la empresa en el proceso completo de producción se observa una gradación de los aspectos técnicos y socio-laborales. "La recomposición de la fragmentación empresarial aparece así como punto de partida necesario para la percepción de la fragmentación del *obrero colectivo* que fabrica un determinado bien" (Castillo, 1989, p. 25).

En la red jerarquizada, la descentralización de las grandes empresas y la reorganización del proceso productivo que ella conlleva, permiten distribuir los riesgos en forma diferenciada: la demanda estable queda en manos de aquellas, mientras que las empresas subsidiarias o subcontratadas suelen ser las que ejecutan el segmento inestable y corren por tanto, con las consecuencias de la incertidumbre (Martín, 1999, p. 95). La

mayor precariedad en las pequeñas empresas dentro de las cadenas no es ajena al hecho de que las grandes las ponen a competir entre sí por la obtención de los contratos, induciendo a que empeoren las condiciones de trabajo para abaratar sus costos.

Los casos más drásticos de la descentralización son los ejercidos por las grandes transnacionales, las cuales desde hace más de dos décadas se han ido desentendiendo de todo lo relativo a la gestión laboral, externalizado prácticamente el trabajo manual en su totalidad y preferentemente hacia los países con mano de obra más barata, reduciendo drásticamente el peso de los costos laborales en su presupuesto. Entre las conclusiones más importantes sobre esta materia vale la pena destacar (Klein, 2001): primero, que dentro de esta estrategia, el trabajo precario pierde su carácter circunstancial y se vuelve estructural y segundo, que se quiebra la relación entre incremento de las ganancias y el crecimiento del empleo, desmontando el argumento neoliberal que sostiene que la menor regulación permite un crecimiento económico que se traduce en un aumento del empleo (Recio, 2009).

## **Las implicaciones de la subcontratación laboral**

Los significados de la subcontratación laboral no son siempre los mismos ya que existe un conjunto de factores intervinientes que, de acuerdo a cómo se manifiesten, pueden actuar positiva o negativamente sobre la masa laboral. Los más importantes de tales factores son: a) el contexto económico y el grado de estabilidad de los mercados en que se desenvuelve la empresa contratante y, en caso de redes, las empresas involucradas, su tamaño, el lugar que ocupan en la cadena y los rasgos del sector productivo al cual pertenecen; b) las características técnicas del trabajo subcontratado (valor que le agrega al producto, complejidad tecnológica, e incidencia sobre la calidad del producto final) y atributos de la fuerza de trabajo implicada; c) las estrategias empresariales desplegadas frente a la crisis; d) el contexto institucional (peso

de las regulaciones y apego a la institucionalidad) en el país en cuestión; y e) las trayectorias en materia de relaciones laborales y el comportamiento sindical.

Si bien podríamos hablar de amenazas para referirnos a los posibles efectos de la subcontratación y no condenarla de manera definitiva, la mayor parte de los estudios realizados en América Latina nos muestran una realidad dramática, con consecuencias muy perversas para los trabajadores. Tal como se perfila el mercado de trabajo del siglo XXI, la externalización y las cadenas de subcontratación pudiesen llegar a constituirse en el paradigma predominante de las relaciones laborales en un futuro no muy lejano.

### *Implicaciones de la subcontratación laboral sobre los trabajadores, el mercado de trabajo y el movimiento sindical*

Las consecuencias que los procesos de externalización han tenido sobre los trabajadores difícilmente pueden ser admitidas como beneficiosas para el desarrollo social. Los estudios de caso realizados en América Latina testifican la importante degradación de las condiciones de trabajo que ellos han producido: la mayoría de los subcontratados tienen remuneraciones inferiores a las de los trabajadores regulares; no tienen acceso a la calificación y el entrenamiento; carecen de oportunidades de ascenso; sufren jornadas de trabajo más largas e intensas; están más expuestos a situaciones de riesgo para su salud que los trabajadores fijos; en los hechos no gozan de seguridad social ni de otros derechos mínimos, como el de la protección a la maternidad, vacaciones, prestaciones e indemnizaciones por término de la relación de trabajo; y no tienen forma de tramitar sus reclamos. Con la externalización se ha legitimado el establecimiento de una desigualdad de trato en todos los terrenos entre individuos que pueden incluso estar haciendo las mismas tareas, quebrando uno de los principios básicos sobre el que se construyó la legislación laboral, que obliga a pagar igual salario por trabajo igual.<sup>6</sup>

---

6. Este principio se ha reformulado para promover la igualdad de remunera-

La literatura sobre la externalización viene señalando desde hace muchos años otras implicaciones de gran importancia que suponen una transformación radical del papel del trabajo como forjador de identidad social y colectiva. En primer lugar, las trayectorias laborales adquieren una condición fragmentada y contingente, producto de la informalización del trabajo, con lo que el empleo deja de estar referido a una carrera social, a un proyecto de vida, para quedar reducido a un contrato mercantil, a un hecho contingente cuya única finalidad es la sobrevivencia (Sassen, Veltz, citados por Urrea, 1999).

Para estos individuos, la incertidumbre se convierte en el signo de su existencia y la vida precaria a la que ella los condena les impide forjarse una idea de sus propios derechos como ciudadanos. En segundo lugar, al excluir a este trabajador de todos los beneficios de una política de personal regular (ascensos, capacitación, etc.) y convertirlo en autónomo e independiente se le transfieren todos los costos de su formación profesional y de su reproducción social; se transforma el proceso de compra y venta de *fuerza de trabajo* en simple compra y venta de *trabajo* (Buonfiglio y Dowling, 2000, citados por Urrea, 1999). Y, en tercer lugar, para quienes no han tenido la suerte de obtener un trabajo asalariado estable, su *empleabilidad*, es decir, su capacidad de obtener empleo, va quedando constreñida a dos opciones: o cuentan con capacidad financiera, intelectual y psicológica para actualizarse constantemente y obtener contratos temporales decentes, o se ven forzado a aceptar las peores condiciones de trabajo, bien sea dentro o fuera del sector formal de la economía (Charlier et al., 2001, citado por Recio, 2007).

En lo que respecta a las consecuencias de la externalización sobre los mercados de trabajo, lo primero a destacar es que los mercados internos se debilitan por el incremento del empleo inestable: cuantitativamente, a causa de los puestos de trabajo externalizados y cualitativamente, al restarle fuer-

---

ración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor (Convenio Internacional del Trabajo N° 100, sobre igualdad de remuneración de 1951).

za para negociar sus propias condiciones de trabajo. La mera existencia de este tipo de empleo refuerza la disciplina y el control en la empresa pues luce como el destino eventual de cualquier trabajador; por eso mismo, los mercados secundarios ejercen una presión a la baja de las remuneraciones en los mercados internos (Recio, 1999).

La segmentación que se crea entre ambos mercados de trabajo es radical, porque al trabajo semi o no calificado le corresponden las tareas más sencillas o periféricas y se desenvuelve en espacios donde sigue operando la cultura tradicional, jerárquica y autoritaria de la clásica empresa taylorista, fenómeno apreciado igualmente en la división del trabajo entre empresas en las cadenas de subcontratación. En el caso de estas además, la precarización del trabajo va acompañada de una profundización de la división sexual del trabajo, presentándose una mayor presencia femenina en los niveles inferiores de la cadena (Abramo, 2006). Lo mismo fue observado incluso en el caso de los distritos industriales, donde se encontró la existencia de una pronunciada división sexual del trabajo que favorece la flexibilidad e incluso la existencia de una amplia variedad de condiciones de trabajo en términos de las calificaciones y remuneraciones (Abramo, 1998; Leite, 1996).

La situación de los individuos que se desempeñan en los mercados secundarios o en las empresas que están en los últimos niveles de las cadenas productivas, dificulta en gran medida su transferencia a los mercados internos (excepto en los contados casos en que son aprovechados como mecanismo de reclutamiento y prueba), bloqueando la movilidad entre las categorías laborales. Todo esto ha aumentado el poder discrecional del empresario y ha conducido, como dice Albert Recio a “la reaparición de situaciones de corte autoritario, paternalista o corporativo”, disminuyendo severamente la posibilidad de democratizar las relaciones de trabajo (Recio, 1999, p. 133). En este escenario, la noción de ciudadanía en la fábrica, que promueve el actual derecho del trabajo, pierde sentido; es decir, se profundiza aún más la brecha entre legislación laboral y realidad social.

Como puede deducirse de todo lo anterior, la subcontratación afecta directamente al movimiento sindical. Los sindicatos no tienen muchas posibilidades de defender a estos trabajadores, no sólo porque no están oficialmente afiliados sino además porque uno de los rasgos de los mecanismos de subcontratación laboral es su carácter ambiguo e indeterminado mediante el cual no queda claramente definida la figura que ejerce la responsabilidad patronal y frente a la cual habrían de formularse las quejas o demandas correspondientes. Los sindicatos ni siquiera suelen saber a ciencia cierta cuáles son las condiciones de trabajo a las que están sujetos los trabajadores subcontratados y parecieran tener que depender al respecto de las difusas informaciones que les son suministradas por vía informal (Echeverría, 2010; Iranzo y Richter, 2008). Los trabajadores subcontratados, por su parte, se eximen a menudo de presentar sus quejas ante los sindicatos constituidos o de crear los suyos propios por miedo a sufrir represalias, ya que dependen estrictamente de la voluntad empresarial para continuar en sus puestos de trabajo.

A la dificultad de la capacidad de representación se le suma la reducción de la capacidad de generar cohesión. La convivencia de individuos en un mismo espacio con estatus y condiciones de trabajo muy diferentes unas de otras, reduce drásticamente la posibilidad de generar una identidad colectiva, base de la acción sindical. El sindicalismo creció y se desarrolló bajo la idea de homogeneidad y frente a esta nueva situación ha mostrado grandes dificultades para desarrollar estrategias innovadoras que le permitan insertarse en un nuevo marco de relaciones laborales signado por la pluralidad de intereses. Los subcontratados entre sí, antes que establecer vínculos de solidaridad, pueden vivir relaciones tensas como resultado de sus inequitativas remuneraciones en medio de la similitud de sus tareas y, los trabajadores fijos por su parte, identifican a los subcontratados como intrusos que compiten por sus espacios y que debilitan su capacidad de negociación. Pero además, con la existencia del trabajo subcontratado, el sindicato ve reducirse su capacidad de presión y movilización.



ción pues aquel puede actuar como un colchón en casos de conflicto e incluso enfrentarlo para evitar la paralización de actividades (Iranzo y Richter, 2008).

En los casos de las redes de subcontratación, la fragmentación del trabajo tiene consecuencias particularmente negativas sobre el sindicalismo ya que predomina en la región latinoamericana su organización por empresa y en las pequeñas o medianas suele ser inexistente o muy débil. Frecuentemente son empresas de menor tamaño y con escaso desarrollo de su sistema de relaciones laborales, lo que se va haciendo más críticas a medida que se va descendiendo en la cadena de subcontratación.

Ante el incremento del desempleo y la reducción de sus posibilidades de presión, la mayor parte de los sindicatos han terminado por colocarse en una posición conciliadora frente a la subcontratación laboral, prevaleciendo la estrategia que tratar de reducir la extensión del fenómeno mediante el establecimiento de ciertas fronteras.

Sin embargo, existen experiencias novedosas de organización de los subcontratados que muestran un interesante camino para lograr crear espacios de acción colectiva y mejorar de manera concertada las condiciones de trabajo. Chile representa uno de esos casos, pues se han creado organizaciones sindicales de los tercerizados en diversas ramas de actividad. Dichas organizaciones han logrado verdaderas negociaciones colectivas, comprometiendo incluso a las empresas usuarias. Tanto la creación de los sindicatos así como los procesos de negociación colectiva, con huelgas incluidas, han sobrepasado el marco legal que se caracteriza por limitar los espacios de negociación colectiva al ámbito de empresa (Echeverría, 2010).

En el caso de Venezuela y concretamente en Guayana, zona donde están las grandes empresas básicas que emplean masivamente trabajo subcontratado, se han creado en la última década sindicatos en algunas contratistas. En 2008, surgió un sindicato que dice representar a todos los trabajadores de las contratistas de la industria siderúrgica: el Sindicato Único Socialista de los Tercerizados de la Industria Siderúrgica,

Similares y Conexos del Estado Bolívar (Susterissceb). Este sindicato muestra una estrategia original al poner el acento en la búsqueda de igualdad de condiciones de trabajo en oficios, actividades y en empresas diferentes que laboran para la misma industria. No obstante, por razones de orden político, ya que se identifican con el partido de gobierno, han saboteado acciones de los trabajadores fijos en reclamo por mejores condiciones de trabajo.

### *Implicaciones para las relaciones laborales*

La mayoría de las reformas laborales que tuvieron lugar en nuestro continente en las dos últimas décadas del siglo XX respondieron a las necesidades impuestas por la descentralización productiva y la externalización de los procesos como parte de la reestructuración económica. Como ya se dijo, las reformas laborales flexibilizadoras se hicieron eco de la idea de liberar el mercado laboral para que llegue a sus supuestos equilibrios naturales; por ello, tendieron a devolver al patrono las potestades en el manejo de la mano de obra que se le habían restringido en el pasado. De ahí que en la mayoría de esas reformas se abrieran las posibilidades de contratación a tiempo determinado, disminuyeran las indemnizaciones por término de contrato de trabajo y se permitieran ampliamente las diversas modalidades triangulares de prestación de servicios.

Por encima de los objetivos de obtener mayor flexibilidad para responder a las fluctuaciones del mercado o para contar con las capacidades necesarias en el momento adecuado, han prevalecido los intereses de aumentar (o preservar) las ganancias gracias al uso de una mano de obra más barata y de recuperar el poder dentro de las relaciones obrero-patronales. La reducción de los costos laborales, que podría tener una justificación en el caso de las empresas en crisis, se ha convertido en una práctica común también en las empresas en crecimiento y expansión. Es decir, la flexibilización laboral no ha sido utilizada para resolver los graves y recurrentes problemas de competitividad y productividad de nuestros aparatos pro-

ductivos, y tampoco ha favorecido la creación de nichos de competitividad con encadenamientos productivos virtuosos. La flexibilidad laboral en la región ha sido más sinónimo de puestos de trabajos precarios que de modernización y nueva cultura laboral.

Las reformas laborales no pueden dejar de analizarse como una manifestación más de la redefinición del pacto entre capital y trabajo. Ese pacto otorgó al derecho del trabajo un rol central en la redistribución de la riqueza y en el ejercicio del poder, lo que transformó la función del sindicato. Este pasó a ser representante de todos los sectores sociales diferentes al capital. Dicho pacto social es el fundamento del Estado social de derecho, modelo de organización estatal que contempla altas responsabilidades del Estado, los trabajadores y los empleadores en la generación de bienestar social (Recio, 2009).

En esta fase del desarrollo capitalista, los empleadores han ido recuperando potestades, y la organización de la producción pensada a escala global, ha hecho perder sentido a las medidas destinadas a garantizar un mercado nacional. Por ello, hoy se cuestiona la noción de justicia social que sustenta el Estado social de derecho y se aboga por un derecho del trabajo que posibilite adaptarse a los ciclos económicos, minimizado los costos que deben asumir los empleadores para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo (Recio, 2009).

Por otro lado, la complejidad que están adquiriendo las nuevas modalidades de organización del proceso productivo desdibuja la figura del empleador y a menudo es difícil identificar quién cumple ese rol. Determinarlo tiene múltiples efectos pues, no sólo se trata de establecer responsabilidades laborales directas, sino también quién es el sujeto obligado a una serie de contribuciones a la seguridad social e impuestos generales sobre activos empresariales. En la medida que se desvanece la figura patronal se afectan no sólo los derechos laborales y las obligaciones fiscales sino también las responsabilidades que tienen los empleadores frente a la sociedad por la calidad del producto o servicio que prestan.

### *Implicaciones para la sociedad*

La subcontratación y su correlato, el empleo precario, es fruto de la inequidad, la incertidumbre, la dualización, la desestructuración, la desintegración y, por ello, sus consecuencias más trascendentales se manifiestan en el plano de la convivencia social, la ciudadanía y la democracia. Como ya se ha señalado, en el modelo de acumulación anterior el trabajo asalariado cumplió un rol fundamental para favorecer la cohesión social, pues constituyó la principal vía para posibilitar la integración social y el ejercicio de la ciudadanía (Castel, 1999). En aquél momento, tal como lo destaca Rosanvallon (1995), los salarios de los niveles inferiores eran en parte sostenidos por la productividad de los más calificados y productivos, gracias a escalas salariales relativamente comprimidas, en concordancia con el *contrato social* propio del Estado social de derecho.

Dentro de ese modelo, el sindicalismo jugó un papel central para la construcción y mantenimiento de la paz social y el desarrollo de la conciencia de ciudadanía, siendo el representante de la *ciudadanía social* (Baylos, 2002) y el creador de la *ciudadanía industrial*, como la llamó Marshall (1998) a través de la lucha por lo derechos colectivos, siendo formas complementarias de la ciudadanía política. En el modelo del Estado social de derecho, la concertación social<sup>7</sup> pasó a ser uno de los mecanismos privilegiados para la redistribución de la riqueza y el poder. Por tanto, la libertad sindical adquirió una relevancia central, ya no sólo para la fijación de las condiciones de trabajo en el seno de las empresas o sectores de la producción, sino al expandirse a la toma de decisiones generales sobre el funcionamiento cotidiano del sistema democrático. Así, la libertad sindical se convirtió en el derecho más importante del sistema de relaciones de trabajo, pues no solo es vital para garantizar el cumplimiento de las normas protectoras sino que además es un instrumento privilegiado para la democratización de la sociedad (Rencio, 2010).

---

7. Es la toma de decisiones sobre las condiciones de trabajo por los tres actores del sistema de relaciones de trabajo: las organizaciones de empleadores, la de los trabajadores y el Estado, representado por la Administración del Trabajo.

Como representante legítimo de los trabajadores el sindicato contribuyó en la generación de la conciencia por parte de estos de sus deberes y derechos, y, por tanto, ha sido factor esencial en la construcción de la idea de ciudadanía por parte del conglomerado asalariado. En el plano colectivo, su presencia ha asegurado que los intereses de los trabajadores sean tomados en cuenta en la toma de decisiones sobre el mundo del trabajo. En el plano más individual, los sindicatos han sido un factor relevante en la construcción de la ciudadanía, pues la acción cotidiana en defensa de los derechos ha permitido reafirmar la existencia misma de estos y la posibilidad real de hacerlos valer. Por ello, la crisis del movimiento sindical y el vaciamiento de sus organizaciones que va provocando la subcontratación, son factores que ponen en grave riesgo el mantenimiento de las democracias en la región, más aún cuando en la mayor parte de los países que la componen la sociedad civil es sumamente débil y deja sin representación a los sectores subalternos, vaciando la ciudadanía social. La crisis del sindicalismo es un problema que atañe a la sociedad en su conjunto en la medida que puede implicar el resquebrajamiento de una instancia clave para el equilibrio dentro del sistema de relaciones laborales pues el ejercicio de la ciudadanía y el mantenimiento de la paz social requiere de instancias institucionales fuertes que se desenvuelvan dentro de un marco que promueva el diálogo social.

No es posible que se siga sosteniendo la idea según la cual los derechos laborales representan un gran peso para las empresas y que por ello es indispensable reducirlos, mientras los derechos del capital continúan incrementándose y esto, además, en perjuicio de muchos medianos y pequeños empresarios.

### *Implicaciones para la competitividad*

Todos lo anterior, además de profundizar la brecha entre legislación laboral y realidad social, atenta contra la misma competitividad. La desmotivación, el desapego al trabajo y las formas de resistencia frente a un trabajo totalmente fal-

to de interés y percibido como un medio de explotación ha sido reiteradamente catalogado como contraproducente para la mejora de la competitividad. El descontento de los trabajadores subcontratados los incita a la deslealtad lo que está muy bien documentado en casi todos los estudios al respecto. Muchos otros argumentos van en el mismo sentido: la fractura dentro del colectivo de trabajadores se convierte en una fuente de conflictividad latente, contradictoria con el espíritu de colaboración por el que abogan las teorías modernas sobre organización; con la externalización las empresas se van descapitalizando en materia de recursos humanos y afectan su eficiencia al tener que sufrir las consecuencias de las reiteradas curvas de aprendizaje de cada nuevo contratado; las empresas se vuelven más vulnerables frente al surgimiento de imprevistos y el progresivo debilitamiento de los sindicatos conspira contra ellas, porque la necesidad de la paz laboral, que promovió su incorporación al sistema político, puede volver a plantearse desde otros espacios, pero con la misma fuerza (Abramo, 2001).

Existen otros resultados de la subcontratación precaria, que traspasan el interior de la empresa, que afectan el desarrollo de la competitividad global. El primero de ellos es que la permisibilidad en las formas de subcontratación laboral y la paulatina desaparición de las regulaciones del mercado de trabajo deja un amplio campo para el desenvolvimiento de prácticas de competencia desleal, revitalizándose las estrategias basadas en el uso de mano de obra barata. En segundo lugar, como consecuencia de la disminución de la cotización de los asalariados, cada día se vuelve un problema más grave el financiamiento de la seguridad social. En tercer lugar, la ausencia de controles perjudica a terceros, clientes y consumidores, para quienes desaparece el interlocutor responsable del deterioro de los servicios o del medio ambiente (OIT, 2006). Pero así mismo, en cuarto lugar, los perjuicios a terceros o el confuso umbral de legalidad en que se desenvuelve gran parte de las formas de subcontratación, multiplican las demandas y con ello los costos empresariales por litigios judiciales. Por

tanto, la superación de las formas precarias de contratación es un objetivo del interés tanto de los trabajadores, como de la sociedad y la propia empresa (Iranzo y Richter, 2005).

## Reflexiones finales

El centro del debate internacional en materia de relaciones triangulares se ha producido en torno a la regulación de los procesos de externalización, en virtud del lugar privilegiado que éstos ocupan dentro de las nuevas estrategias empresariales, por una parte, y de sus efectos perversos sobre las condiciones de trabajo, por la otra.

Las razones que se esgrimen para entregar parte del proceso productivo a un tercero son las mismas en todas partes: necesidad de racionalizar la producción, disminuir costos laborales, uso más eficiente de los recursos, adaptarse a las fluctuaciones del mercado mundial, aprovechar capacidades externas a la empresa. Las reformas flexibilizadoras del siglo XX fueron promovidas bajo el argumento de mejorar la capacidad de respuesta de los aparatos industriales, a objeto de insertarlos eficientemente en la economía mundial, y de promover la creación de empleo en el sector formal de la economía. No obstante, los estudios sobre productividad, eficiencia y calidad de la producción muestran que estas siguen siendo tareas pendientes para la mayoría de las empresas de la región. Pocos éxitos se han obtenido en tales metas y se puede sostener que la “inversión” en flexibilización ha superado con creces los retornos en empleos y en productividad. El empleo sigue siendo generado principalmente por el sector informal y la eficiencia y la productividad muestra un largo trecho por recorrer para alcanzar niveles mínimamente aceptables.

En América Latina para el manejo de esta situación se adicionan tres graves problemas: el primero lo constituye las estructurales deficiencias de sus aparatos productivos para generar empleo en el sector estructurado, que es donde puede aplicarse con mayor facilidad la legislación laboral; el segundo, las reiteradas prácticas de incumplimiento de la legalidad

por parte de los patronos; y el tercero las dificultades de cobertura y los reiterados problemas de ineficiencia por parte de los sistemas de seguridad social predominantes en la región.

En la última década se han producido algunas contrarreformas que son prometedoras en tanto han posibilitado recuperar ciertos espacios garantistas al retroceder en materia de flexibilización y aumentar la protección. Varias legislaciones laborales de la región empiezan a poner límites a las formas más perversas de tercerización o externalización e incluso se introducen reformas para frenar la expansión de la precarización. Con ello se demuestra que sí se puede limitar la subcontratación laboral, pero en todas permanece una tensión entre protección y flexibilidad, cuya solución aún no se visualiza clara. Argentina, Chile y Panamá han avanzado con distinta intensidad en recuperar espacios al garantismo después de una flexibilización realmente salvaje, y esos avances, aunque modestos, son cualitativamente importantes.

El caso de Venezuela es el más contradictorio porque, si bien por vía del discurso se promueven los intereses de los desfavorecidos, se aboga por el desarrollo de una economía social y se tiene contemplado prohibir la tercerización mediante contratistas, en la práctica se ha favorecido la externalización: por una parte, mediante las CTA, que se han utilizado como mecanismo para sacar trabajadores del manto protector de la legislación del trabajo y como parte de una estrategia de construcción de poderes paralelos en todos los ámbitos de las sociedad y por la otra mediante la creación de nuevos nichos de empleo sin protección laboral (trabajo voluntario, trabajo en las misiones, etc), configurando nuevas formas de exclusión y reduciendo el ámbito de la acción sindical.

Todavía no es claro hasta dónde llegará esta recuperación de los derechos laborales en América Latina y cuál será su verdadera incidencia práctica. Las ETT, las contratistas de diferente naturaleza, las CTA, muestran diversas caras de los procesos de descentralización y fragmentación productiva. Frenar la difusión de estas formas de contratación o corregir sus efectos sociales requiere de un acuerdo social que va más allá del restablecimiento de las reglas del pasado. La expe-



riencia ha demostrado que siempre pueden encontrarse nuevas vías para evadir las normas protectoras y más aún si son percibidas como contrarias al desarrollo de la competitividad; no existen signos de un cambio de actitud por parte de los actores económicos y políticos y mientras ello no ocurra las regulaciones podrán producir efectos perversos novedosos, y siempre existirán subterfugios para evadirlas. De la concertación entre los actores sociales dependerá en última instancia la posibilidad de establecer un nuevo contrato social y los argumentos a favor de una orientación distinta a la que ha predominado en las últimas dos décadas son contundentes.

En un contexto mundializado, con predominio de políticas neoliberales que propugnan una mayor flexibilidad para el manejo de la fuerza de trabajo, el reto es doble: cómo abarcar todas las formas de prestación de servicios y lograr una adecuada protección y cómo evaluar y con qué parámetros la pertinencia de las regulaciones anteriores y las actuales. Lo que no se puede olvidar es que, hasta los momentos, el trabajo sigue siendo el principal vector de la identidad social y por tanto, aquella vía que pueda garantizar de una manera digna “la reintegración de los individuos en la esfera del trabajo” (Rosanvallon, 1995, p. 128), será la única que podrá resolver los problemas de fondo que fenómenos, como el de la subcontratación laboral, están generando en la actualidad. Por tanto, introducir correctivos en su puesta en práctica es un asunto que interesa no sólo a una porción de la sociedad, sino que es, por el contrario, un fenómeno con enorme trascendencia, de cuyo desenvolvimiento dependerá en gran medida el desarrollo mismo de nuestras sociedades.

## Bibliografía

- Abramo, Laís (1998). Um olhar de genero. Visibilizando precarizacoes ao longo das cadeias produtivas. En: Laís Abramo y Alice Rangel de Paiva Abreu (ed.), *Genero y trabalo na Sociologia Latino-americana*, Sao Paulo: ALAST/SERT.
- Abramo, Laís (enero-julio 2001). Mercado de trabajo, flexibilización y nuevas formas de regulación. *Trabajo*, México: UAM, segunda época, 2(4), 71-96.

- Abramo, Laís, (ed.) (2006), *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Santiago de Chile: OIT.
- Baylos, Antonio (2002). Democracia política y sistema sindical: reflexiones sobre la autonomía del sindicato. En: García Laso y Sanguinetti Raymond (eds.) *Sindicatos y cambios económicos y sociales* (pp. 15-24), Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.
- Brosntein, Arturo (1998). Pasado y presente de la legislación del trabajo en América Latina. Grupo Multidisciplinario de Costa Rica, OIT, Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/mdtsanjose/papers/pasado.htm>.
- Castillo, Juan José (1989). La división del trabajo entre empresas. *Sociología del Trabajo*, Nueva época, N° 5, invierno, Madrid.
- Castillo, Juan José (1993). Una macroempresa no (siempre) es un distrito cualificado. El transformado del plástico en Arganda del Rey. Madrid: s.e.
- Castel, Robert (1999). *La metamorfosis de la cuestión social*. Argentina: Paidós.
- De la Garza, Enrique (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En Enrique de la Garza (coord.), *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Echeverría, Magdalena (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*, Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Goldin, Adrián (2007). *Los derechos sociales en el marco de las reformas laborales en América Latina*. Ginebra: Instituto Internacional de Estudios Laborales.
- Hernández Álvarez, Oscar (2003). Sistema de fuentes del derecho del trabajo en América Latina. Principales rasgos y tendencias del derecho laboral Latinoamericano. Ponencia presentada en el *Congreso Costarricense de Derecho del Trabajo*.
- Hernández Álvarez, Oscar y Richter Jacqueline (2002). *El trabajo sin tutela en Venezuela. Nuevas y viejas formas de desprotección laboral*, Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Iranzo, Consuelo y Jacqueline Richter (2005). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo contra la paz social*. Caracas: Cendes/UCV.
- Iranzo, Consuelo y Jacqueline Richter (enero-abril 2008). Subcontratación y conflicto. Caso de la siderurgia del Orinoco. *Gaceta Laboral*, Maracaibo: L.U.Z., 14(1) 5-34,
- Klein, Naomi (2001), *No logo, el poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Leite, Marcia (1996). Da linha de montagem robotizada ao trábalo esca-

- vo. Sao Paulo (Relatorio Técnico de Pesquisa): s.e.
- Marín Quijada, Enrique (2010). Nuevas formas de trabajo y relación de trabajo: una visión comparativa. Ponencia presentada en el VIII Congreso Regional Americano de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Cartagena.
- Martín Artiles, Antonio (1999). Organización del trabajo y nuevas formas de gestión laboral. En: Miguélez y Prieto (dir. y coord.), *Las relaciones de empleo en España* (pp. 790-100). Madrid: Siglo XXI.
- Marshall, T.H. (1998). Ciudadanía y clase social. En: T. H. Marsall y Tom Bottomore, *Ciudadanía y clase social* (pp. 297-344). Madrid: Alianza Editorial.
- OIT (2006). La relación de trabajo. Quinto punto del orden del día. Conferencia Internacional del Trabajo, 95ª Reunión, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Recio, Albert (1999). La segmentación del mercado laboral en España. En: Fausto Miguéles y Carlos Prieto (dir. y coord.), *Las relaciones de empleo en España* (pp. 125-150). Madrid: Siglo XXI.
- Recio, Albert (2007). Precariedad laboral: reversión de los derechos sociales y transformación de la clase trabajadora. *Sociedad y Utopía, Revista de Ciencias Sociales* (29), 273-291. Madrid.
- Recio, Albert (2009). La evolución del mundo del trabajo en la crisis. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, (108), 89-97.
- Rosanvallon, Pierre (1995). *La nouvelle question sociale*. Paris: Ed. Seuil.
- Ugarte, José Luis (2004). *El nuevo derecho del trabajo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Urmeneta, Roberto (1999). La flexibilización de las relaciones de trabajo en Chile: contrataciones temporales, subcontrataciones y despidos. En: Tokman V.E y Martínez D. (editores), *Flexibilización en el margen: la reforma del contrato de trabajo*, Ginebra: OIT.
- Urrea, Fernando (1999). Globalización, subcontratación y desregulación laboral. En Luz Gabriela Arango y Carmen Marina López (comp.): *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (pp. 50-90), Colombia: Utópica ediciones.
- Vega Ruiz, María Luz (2005). *La reforma laboral en América Latina: 15 años después. Un análisis comparado*, Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.



# *Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía del trabajo y el empleo*

*Julio César Neffa*

## **Introducción**

El objetivo de este trabajo es el de tratar de identificar las causas por las cuales surgen los procesos de subcontratación y de tercerización, a partir de la crisis del modo de producción capitalista que desde los años setenta pusieron en cuestión las formas tradicionales de organización de las empresas, de la producción y del trabajo, caracterizadas por su gran dimensión, procesos productivos integrados verticalmente y con asalariados contratados por tiempo indeterminado, promoviendo la emergencia de los empleos precarios, que engloban viejas y nuevas formas de empleo informal y no registrado.

Pero es necesario recordar que la precariedad, definida en su esencia como “la inseguridad y la inestabilidad del trabajo y el empleo” existió incluso antes de la emergencia del modo de producción capitalista, y durante mucho tiempo los empleadores recurrieron a ella cada vez que lo necesitaban, porque tenían el poder para hacerlo, no existían organizaciones sindicales ni se había codificado el derecho del trabajo, y las reglas vigentes dentro de los talleres de las corporaciones sólo eran válidas para sus miembros, que constituían un uni-

verso muy reducido de trabajadores, una suerte de “mercado interno” y “mercado primario” en esa época (como más tarde postularán Piore y Sabel, 1988).

## **La lógica del modo de producción dominante**

El modo de producción capitalista se define esencialmente por la contradicción entre propietarios de los medios de producción y la fuerza de trabajo asalariada bajo la hegemonía de los primeros, cuya motivación principal es tratar de incrementar su tasa de ganancia. En contrapartida del salario que pagarán luego de se haya utilizado la fuerza de trabajo, adquieren jurídicamente el derecho a determinar los horarios, el lugar y las condiciones de trabajo, fijan la disciplina interna de la unidad de producción y se quedan con la propiedad de los bienes o servicios producidos que pueden usar según su libre arbitrio. En virtud de esa relación salarial, legitimada por el derecho individual del trabajo, se apropian de la diferencia entre el valor de cambio y el valor de uso de esa fuerza de trabajo, que los economistas clásicos denominaban plusvalor y constituye la base para el proceso de acumulación del capital, impactando sobre los asalariados, los clientes y los consumidores.

La lógica de este modo de producción y de acumulación se caracteriza porque no reconoce la existencia de límites máximos en cuanto a la magnitud de plusvalor absoluto o relativo que se puede obtener, así como de la diferencia entre los precios de venta y el costo total de producción. Es el “primer espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2001). Es sobre la forma institucional de relación salarial que impactan primero los cambios en el proceso de trabajo.

Apoyándonos en la teoría de la regulación (Boyer, 2007) trataremos de comprender por qué ese modo de producción, tan contradictorio y conflictivo, ha logrado sobrevivir y hacer frente a varias crisis, transformándose cada vez que, debido a su propia lógica y a veces debido a sus propios éxitos, da lugar a un nuevo paradigma productivo, cambiando la organización de las empresas y del trabajo y la relación salarial para

ampliar sus partes de mercado y evitar la caída de las tasas de ganancia. Es sobre la forma institucional relación salarial que impactan primero los cambios en el proceso de trabajo, definido como el ejercicio de la fuerza de trabajo, que con la ayuda de los medios de producción transforma los objetos de trabajo (productos, insumos, información) para dar lugar a un bien o un servicio dotado de utilidad social para satisfacer necesidades humanas, personales y/o sociales. El estudio de la tercerización y del empleo/trabajo precario pone de manifiesto la necesidad de articular las dimensiones micro y macro económicas.

### **Las grandes etapas de la evolución del proceso de trabajo y de la organización de la producción**

Luego de agotadas las potencialidades del modo de producción feudal, y cuando la revolución industrial ya servía de base para la expansión del modo de producción capitalista en un número reducido de países, surgen nuevos procesos de trabajo.

El *putting out system* (Neffa, 1989) –forma específica de subcontratación y tercerización– permitió a los empresarios instaurar una forma de producir que tenía lugar en los domicilios de los trabajadores de oficio que anteriormente se desempeñaban como maestros u oficiales de los talleres corporativos. El saber productivo acumulado por ellos, que constituía su capital, era guardado celosamente como un secreto. Esta fue una de las primeras formas modernas de precariedad: no era seguro ni estable el trabajo, no era propiamente un empleo típico, y su continuidad dependía del dinamismo del mercado y del comportamiento de los comerciantes, para los cuales no se establecían obligaciones. Podría afirmarse que, de alguna manera, el mismo resurge en nuestros días como trabajo a domicilio y como último estadio de los procesos de descentralización, subcontratación y tercerización, incluso para la fabricación de productos de calidad y con precios elevados (la alta costura, por ejemplo).

En la etapa de la manufactura aparece el asalariado industrial trabajando con sus propias herramientas durante largas jornadas, sin descansos hebdomadarios, sometidos a

deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo y con bajos salarios, en los establecimientos sometidos a una rígida disciplina, con controles y penas codificadas en los reglamentos internos. La división técnica del trabajo, magníficamente ejemplificada por Adam Smith en su descripción de la fábrica de alfileres, constituyó un importante cambio en la organización del trabajo, pues la posibilidad de supervisar de manera directa y de evaluar en tiempo real el trabajo de los obreros hizo posible la programación de la producción para asegurarse el momento en que podían disponer de los productos, la intensificación del trabajo, la consiguiente reducción de los costos laborales unitarios y el aumento de la productividad. Los empleos de los trabajadores manuales eran generalmente de carácter precario, sin seguridad ni garantías de estabilidad y su continuidad dependía de la autoridad empresarial en función de las condiciones del mercado, sumamente volátil. Las limitaciones para incrementar las tasas de ganancia por medio del plusvalor absoluto provenían no sólo de la escasez de capital sino también de los conflictos laborales espontáneos y de los límites de la resistencia física de la fuerza de trabajo.

La tendencia predominante, en coherencia con el proceso de concentración económica, era hacia la producción integrada verticalmente, incorporando talleres y empresas que anteriormente eran proveedores o subcontratistas.

En la era del maquinismo o de las fábricas, la introducción de nuevos medios de producción permitieron un incremento de la productividad para hacer frente a las reivindicaciones de los primeros sindicatos en cuanto a la reducción de la jornada laboral y al incremento de los salarios, sin que ello impidiera o frenara el proceso de extracción del plusvalor, tanto el absoluto como el relativo. Los países capitalistas industrializados de la época tenían un comportamiento colonial, respecto de países con menor grado de desarrollo relativo de donde extraían materias primas y a los cuales vendían sus productos manufacturados. Al mismo tiempo que este proceso de mecanización se consolidaba, los empresarios prestaron atención al uso del tiempo de los trabajadores y a las formas en que



estaba organizado el trabajo pues aquellos habían adquirido conocimientos tácitos y un *saber hacer* que guardaban celosamente como un secreto, porque de ellos dependía su poder de negociación.

En ese contexto histórico, la contribución de Frederick Winslow Taylor adquiere toda su significación. La organización científica del trabajo, articulaba métodos y técnicas tales como la división social (entre concepción y ejecución) y técnica del trabajo (desagregado en tareas), la racionalización de la producción y del trabajo, utilizando nuevos métodos y técnicas como el estudio de tiempos y movimientos, prescribiendo tareas simples y de corta duración, la remuneración según el rendimiento, la estandarización de los insumos y las herramientas, la selección del personal según la descripción y requerimientos de los puestos, la creación de puestos de supervisión para entrenar, disciplinar, controlar y evaluar el trabajo de ejecución de cada ejecutante, y las relaciones individuales de trabajo, se orientaban a la eliminación o al menos la reducción del tiempo muerto, considerado como freno a la extracción del plusvalor absoluto. La división social del trabajo, es decir entre concepción y ejecución, constituye sin dudas la característica esencial del taylorismo.

El perfeccionamiento de las técnicas y métodos propuestos por Taylor, su aplicación en las empresas industriales norteamericanas y posteriormente en el sector público, tuvieron tal resultado que se difundieron masivamente, no solo en Estados Unidos sino también en Europa Occidental y hasta en Rusia, luego de la revolución de octubre 1917. La historia económica norteamericana da cuentas del extraordinario incremento de la productividad que, gracias a la intensificación del trabajo y sin necesidad de mucha inversión, trajo aparejada la organización científica del trabajo y la racionalización del trabajo en las empresas de mediana y gran dimensión.

Varias décadas más tarde el *american system of manufactures* (basado en el uso de máquinas simples para “la fabricación de piezas absolutamente idénticas e intercambiables” que permitieron la sistematización de la producción, redujo la

dependencia respecto de los trabajadores de oficios altamente calificados y por esa vía abarató los costos y redujo el tiempo requerido para la producción) incorpora la banda transportadora y la mecanización en las empresas de Henry Ford, aumentando la productividad, reduciendo el esfuerzo humano pero intensificando el trabajo, sustituyendo trabajo por capital y aumentando el plusvalor relativo.

Así nació una nueva norma de producción: la cadena de montaje gracias a la banda transportadora, reduciendo el tiempo de trabajo que contiene cada producto. Para que la misma funcionara sin inconvenientes ni interrupciones era necesario asegurar la incorporación de fuerza de trabajo, la fidelización de los asalariados, asegurar la aceptación del nuevo proceso de trabajo con su ritmo intenso y aumentar su capacidad de compra de bienes de consumo durable, con lo cual la norma de producción fue acompañada con una norma de consumo (salarios altos e indexables según la dinámica de los precios al consumo y de la productividad) y la búsqueda de promover una nueva norma de vida (instaurando el paternalismo para estabilizar la fuerza de trabajo y reducir la rotación y el ausentismo).

La empresa organizada según los principios fordistas tendía naturalmente a la integración vertical para producir masivamente con el propósito de reducir los costos y de lograr economías de escala, como luego formularan Kaldor y Verdoorn. El gigantismo era sinónimo de productividad y bajos costos.

Esas grandes innovaciones en cuanto a la gestión de la fuerza de trabajo se fueron difundiendo progresivamente desde esa empresa hacia el conjunto del sector productivo, y dieron origen al concepto de "relación salarial fordista", o "verdadero empleo" que con algunas variantes tuvo vigencia generalizada en los países capitalistas industrializados durante tres décadas, desde la segunda postguerra mundial (la era de "los 30 años gloriosos", término acuñado por Jean Fourastié) (Neffa, 1989, Boyer R., 2007).

Durante todo ese tiempo, las empresas de los países capitalistas industrializados necesitaban incorporar permanente-

mente nueva fuerza de trabajo porque el régimen de acumulación era todavía de tipo extensivo; se recurrió a la inmigración programada para cubrir los puestos menos calificados de las cadenas de montaje y en esas condiciones era necesario estabilizar o “fidelizar” a los trabajadores en la empresa para no afectar la funcionalidad de la línea de producción.

Eso explica en buena medida los progresos logrados mediante las luchas sociales y las concesiones patronales en materia de derecho del trabajo y de la seguridad social y la escasa resistencia que ellos ofrecieron a esos cambios, porque no ponían en cuestión las elevadas tasas de ganancia obtenidas. A medida que se desarrolla el proceso de ISI en los países en desarrollo y que los Estados tratan de atraer empresas transnacionales, surge la necesidad de establecer sucursales en dichos países y de establecer relaciones de subcontratación con pequeñas y medianas empresas locales para proveerse de piezas y de partes cuya importación se hacía costosa por la política aduanera.

## **La relación salarial fordista y los “verdaderos empleos”**

Desde la segunda posguerra, en Estados Unidos y en Europa se instaura progresivamente un nuevo régimen de acumulación.

El fordismo, como los regulacionistas denominaron a ese régimen de acumulación, se caracterizó por elevadas tasas de crecimiento del producto interno bruto (entre el 4% y el 6% durante esos 30 años), de la inversión, del empleo, de las ganancias empresariales y de los salarios flexibilizados pero “para arriba”. La relación salarial fordista consiste en un trabajo asalariado (es decir subordinado de manera formal o real al capital, dependiente, heterónimo, en relación de dependencia), en el contexto de una economía industrial desarrollada que creció a buen ritmo y de manera regular, centrada en el mercado interno, donde predominó una estructura productiva en la cual el sector industrial tenía predominancia.

La mayoría de los obreros y empleados ocupados eran de género masculino, trabajaban a tiempo completo (según la duración de la jornada máxima legal vigente y se pagaban con recargo las horas extraordinarias cuando era el caso).

El trabajo en la industria manufacturera que se llevaba a cabo normalmente dentro del ámbito físico de un gran establecimiento urbano era el predominante, se caracterizaba de manera específica por estar regulado mediante contratos de trabajo por tiempo indeterminado, contaba con garantías de seguridad, de estabilidad y estaba declarado o registrado ante la administración del trabajo y el incipiente sistema de seguridad social; los aportes correspondientes otorgaban una protección social que beneficiaba también a la familia del trabajador.

La necesidad de fuerza de trabajo fue satisfecha con el proceso inmigratorio, proveniente primero de los países europeos que se industrializaban y liberaban mano de obra al sustituirla por capital gracias a la introducción de máquinas y herramientas y luego con aquella atraída desde los PVD por las posibilidades de empleo y mayores ingresos de trabajadores con un menor nivel educativo y sin mucha experiencia en el trabajo industrial.

Predominaban en la industria los convenios colectivos firmados en los niveles de rama o sector, por las asociaciones de profesionales de trabajadores y de empleadores más representativas en cuanto al número de sus afiliados; lo acordado tenía vigencia dentro de todo ese ámbito, incluso con respecto a quienes no estuvieran afiliados ni se sintieran representados por dichas organizaciones.

El salario, tanto directo como indirecto y las demás condiciones laborales estaban regulados por instituciones y normas que involucraban al conjunto de trabajadores por medio del salario mínimo legal, el convenio colectivo, las normas en materia de asignaciones familiares y el seguro social. El hecho de contar con un empleo estable y legal otorgaba garantías y facilidades para acceder a préstamos baratos y subsidios al consumo o a la inversión; los salarios se podían incrementar periódicamente estableciendo una relación variable con: 1) la

evolución del costo de vida pasado, 2) la productividad global esperada de la rama o el sector, 3) la antigüedad en la firma y 4) los resultados económicos de la empresa.

En ese contexto, los salarios reales crecían anualmente de manera lenta pero progresiva, los asalariados en su conjunto percibían un elevado y creciente porcentaje del valor agregado, imperaba la libertad sindical, los sindicatos contaban con gran cantidad de afiliados, gozaban de prestigio y eran representativos de sus bases, con lo cual aumentaba su poder de negociación colectiva.

Pero en el capitalismo los regímenes de acumulación y los modos de producción no tienen asegurada la perennidad.

Con frecuencia su interrupción, crisis o transformación tienen un origen endógeno, es decir no son provocadas sistemáticamente por *shocks* o causas exógenas, sino por su propio dinamismo y a veces por su éxito. Pero progresivamente el gigantismo de las empresas, la necesidad de incrementar las inversiones y la integración vertical de la producción que se difundieron para obtener economías de escala, pasaron a constituir un factor de rigidez productiva y de elevados costos totales y unitarios, estimulando la deslocalización y la desintegración vertical de la producción y el recurso a empresas tercerizadas y subcontratistas para reducir costos y transferir hacia ellas una parte del riesgo empresarial.

Las resistencias y los obstáculos al crecimiento de la productividad derivados de la aplicación generalizada de los procesos de trabajo que denominamos taylorista y fordista, son conocidos y han sido analizados en otros trabajos (Coriat, 1975, Boyer, 2007, Aglietta, 1976, Neffa, 1989) a los cuales nos remitimos por razones de tiempo y espacio.

## **La crisis del régimen de acumulación fordista. Cambios en la organización de las empresas. Flexibilidad y emergencia de la precariedad**

A mediados de la década de los setenta, y debido a su propia lógica, el modo de producción capitalista comienza a

experimentar una profunda crisis, debido a la caída en la tasa de crecimiento de la productividad, que interrumpe bruscamente la vigencia del régimen de acumulación fordista en los países capitalistas industrializados y, por extensión, también en los países dependientes de su periferia debido al impacto provocado por el comercio internacional y la acción de las empresas transnacionales. El detonante –no la causa principal– fue la salida de la convertibilidad del dólar respecto del oro, decidida por el Richard Nixon en 1971, y la posterior elevación de los precios del petróleo.

El estancamiento del crecimiento del producto interno bruto, la inflación y el desempleo fueron los signos más evidentes. Para hacer frente a la crisis se gestó un acuerdo entre los grandes organismos financieros internacionales y las autoridades norteamericanas; de sus deliberaciones surgió lo que habitualmente se denominó “el consenso de Washington” cuyas principales consignas fueron:

- Privatización de las empresas del Estado, acusadas de ineficiencia, sobreempleo improductivo, deficiente servicio, causante del déficit presupuestario, corrupción, altos costos, etc.
- Apertura indiscriminada del comercio exterior, para frenar la inflación y compensar la caída del mercado interno.
- Desregulación de todos los mercados, excepto el de trabajo.
- Atracción del capital extranjero para compensar la caída de la inversión interna y para ganar en competitividad.
- Reducción de la actividad estatal, en beneficio del espacio de desarrollo del mercado, y disminución drástica del gasto público considerado la fuente principal de la inflación.
- Eliminación de la indexación salarial, para moderar su crecimiento en términos reales, y reformar los sistemas de seguridad social, para disminuir el salario indirecto y frenar el incremento de sus costos.
- Estímulo a la subcontratación de las empresas transnacionales en dirección de pequeñas y medianas empresas de

capital nacional, para reducir costos y establecer relaciones con ellas, para protegerse contra las políticas estatales y obtener beneficios impositivos y crediticios.

Los gobiernos en distinto grado, según la correlación de las fuerzas sociales, adoptaron políticas de ajuste estructural siguiendo esas consignas. Desde mediados de la década de los setenta y sobre todo en los ochenta y noventa se puso en evidencia el gran peso de ese ajuste para provocar la reconversión productiva con severos impactos sobre las empresas industriales de capital nacional, especialmente las pymes, el empleo y los salarios, instaurando diversas formas de flexibilidad, entre las cuales la precarización del uso de la fuerza de trabajo y la subcontratación y tercerización ocupan un lugar central.

Emerge así un nuevo paradigma productivo caracterizado por su orientación a satisfacer la demanda, la variedad, la calidad, la productividad, la reducción de los costos, estructuras organizativas más horizontales para favorecer la comunicación interna, buscando la adhesión y la integración del trabajador en la empresa.

Veamos algunas de las más relevantes según la TR (Boyer, 1986).

1. La flexibilización de la producción devino, desde mediados de los años setenta, en una necesidad imperiosa, dado que la economía mundial atraviesa fases de una gran volatilidad y que el volumen y la composición de la demanda nacional y sobre todo internacional es imprevisible debido al proceso de mundialización. La apertura indiscriminada de las economías para expandir la oferta fuera de las fronteras a fin de compensar la caída de la demanda interna, engendra una competencia exacerbada que en poco tiempo puede generar un resultado exitoso o el fracaso y el cierre de las empresas menos dotadas. Para lograr dichos objetivos se recurre a la subcontratación y la tercerización, se utilizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las nuevas formas de organizar las empresas, la producción y el trabajo, buscando una reducción de los costos fijos y variables, inno-

var en cuanto a los procesos y los productos, introducir la variedad y la novedad en bienes y servicios que satisfagan las necesidades presentes y previsibles de los clientes, mejorar la calidad, asegurar un *service* adecuado de postventa.

Aquellos cambios pueden dar lugar a diversos tipos de empresas caracterizadas de manera diferente según los enfoques teóricos que las inspiran: las “organizaciones que aprenden” (según las teorías evolucionistas), las organizaciones “con producción magra o flaca” (enfoque del MIT siguiendo el esquema de Toyota y otras empresas japonesas), organizaciones basadas en la “intensificación de la división social y técnica del trabajo” (taylorianas), y las empresas “tradicionales” (generalmente pequeñas y medianas) que siguen teniendo estructuras simples, con uso abundante de mano de obra y baja dotación de capital, donde se desempeñan trabajadores con un saber productivo de carácter tácito, que usan tecnologías tradicionales, predominan fuertes relaciones interpersonales y una gestión paternalista de la fuerza de trabajo.

Esta flexibilización se desarrolla con diversa intensidad en todos los sectores y ramas de la actividad económica. Es obvio que esta tendencia hacia la flexibilización productiva impulsa la subcontratación y la tercerización y con ellas la del uso de la fuerza de trabajo.

2. La flexibilización del salario directo para frenar el proceso de incremento del salario real que caracterizó a los 30 años gloriosos, fue un objetivo que se logró en la mayoría de los países por varios medios. Por una parte, dejando sin efecto la legislación sobre la indexación sistemática según las tasas de inflación –el salario mínimo vital y móvil–, es decir que disminuyó o dejó de crecer el salario real desde entonces en todos los países, casi sin excepción, y por consiguiente la parte de los asalariados en la distribución funcional del ingreso, disminución que se acentuó debido a la reducción de los ocupados dentro de la población económicamente activa.

En segundo lugar, se pusieron topes máximos al incremento del salario nominal por parte de las autoridades de los ministerios de economía y de trabajo, aduciendo que de esa



manera se preservaría el empleo, pues si los salarios reales se incrementaban los empleadores tendrían un comportamiento como el propuesto por el Pigou: no contratarían más personal. Por último eso se logró suspendiendo los procesos de negociación colectiva y fijando salarios por decreto, cuyos montos estuvieron siempre por debajo de la inflación y en muchos casos se incluyeron sumas no remunerativas para evitar las contribuciones patronales al sistema de seguridad social.

3. La flexibilización del salario indirecto, es decir, el de los beneficios extrasalariales, de las contribuciones al sistema de seguridad social y de las obras sociales a cargo de las empresas. La justificación de estas medidas fue tratar de estimular la creación de empleos y para evitar despidos, se otorgaron beneficios impositivos y la reducción total o parcial, durante un cierto tiempo de las cotizaciones patronales. La modalidad más brutal implementada por los empleadores fue el recurso al trabajo no registrado, vulgarmente llamado trabajo “en negro”, con claras connotaciones discriminatorias.

A los trabajadores no registrados no se les hacen los aportes previsionales, ni a las obras sociales, las ART, el seguro de vida, etc., ni le corresponden legalmente las asignaciones familiares. Al no efectuar dichas contribuciones, los empleadores obtienen una reducción de costos, que es de aproximadamente un tercio del monto total del salario si estuviera registrado. Es decir que a pesar de ser asalariados aquellos no tienen acceso a la protección social y de salud para ellos y sus familias. No pueden mostrar un recibo de sueldo para solicitar a su nombre un crédito ni ser garantía de otras personas. Tendrán muchas dificultades para justificar ingresos y acceder a la jubilación. Se trata de claros casos de exclusión social.

4. La flexibilidad de las calificaciones y competencias laborales requeridas, es una consecuencia directa de la flexibilización productiva a la cual hicimos referencia. Para hacer frente a la competencia exacerbada que se ha desencadenado a nivel internacional, las empresas deben introducir innovaciones tecnológicas y organizacionales, cuyo uso provoca la obsolescencia de las viejas calificaciones, lo cual puede implicar

despidos o la reconversión profesional de la mano de obra directamente involucrada. Para hacer frente a estos problemas, cada vez más frecuentes, las recomendaciones consisten en intensificar la formación de los operarios, para actualizar sus conocimientos y en la medida de lo posible procurar volverlos polivalentes, es decir que puedan ocupar alternativamente varios puestos de trabajo.

La polivalencia permite responder más rápidamente y con menores costos a las ausencias del personal, pero esto trae como consecuencia una intensificación de la carga de trabajo. Normalmente los trabajadores no se oponen a estas exigencias pues de ello depende la continuidad de su empleo o la posibilidad de acceder a otros de mayor responsabilidad. Pero de esas acciones se benefician los trabajadores más jóvenes y con mayor educación formal. Obviamente este esfuerzo y la mayor calificación debería ser reconocido socialmente, en materia salarial y de promoción profesional.

5. La flexibilización del tiempo de trabajo ha dado lugar a muchas controversias. La implementación de nuevas tecnologías o los procesos de subcontratación o tercerización pueden traer aparejados modificaciones de la franja horaria para satisfacer a los clientes y usuarios, incrementar el trabajo nocturno o por turnos rotativos para amortizar más rápidamente las maquinarias y equipos, que finalmente acarrear impactos sobre la salud de los trabajadores afectados. En otros casos se fijan nuevos horarios de ingreso o salida del establecimiento, o se imponen largos periodos de tiempo inactivos y no remunerados entre las dos fracciones de la jornada, donde los trabajadores deben permanecer a la espera en el establecimiento o en su proximidad, porque en esos horarios es escasa la presencia de clientes.

Con frecuencia se impone trabajar los días sábados, domingos y/o feriados para ampliar la atención al público y facilitar su acceso a los locales. Si todos esos cambios son impuestos y no se negocian, pueden complicar la vida familiar, dificultar el acompañamiento de los hijos de corta edad a establecimientos educativos con horarios muy estrictos, generar

dificultades para que los trabajadores puedan seguir estudios regulares, cursos de actualización, o participar regularmente en la vida cultural y asociativa. Los problemas se agravan cuando, debido a la subcontratación y la tercerización, se producen deslocalizaciones o la apertura de sucursales lejos de la casa matriz o el lugar donde se estaba trabajando, ampliando el tiempo de traslado y los costos de transporte.

6. La flexibilización del sistema de relaciones de trabajo, para pasar de lo colectivo a lo personal o individual. En materia de relaciones colectivas de trabajo, los empresarios amparados en los cambios legislativos buscaron descentralizar el sistema de relaciones laborales y de negociaciones colectivas desde el nivel del sector o la rama de actividad hacia la firma o incluso el establecimiento, para tener en cuenta las especificidades de la firma y al mismo tiempo debilitar o dejar de lado las organizaciones sindicales y estimular las relaciones interpersonales de la gerencia de recursos humanos con cada asalariado, estrategia que les permite obtener un mayor margen de libertad para llevar a cabo procesos de reestructuración.

7. Por último, la flexibilización de la relación salarial es lo que con mayor frecuencia ha dado lugar a la precarización del empleo, desplazando los verdaderos empleos, la relación salarial fordista o los empleos típicos. Estos se caracterizaban por la estabilidad y la seguridad en el empleo, los contratos de duración por tiempo indeterminado, la vigencia plena del derecho del trabajo y de la seguridad social, así como de la libertad sindical para agremiarse y negociar colectivamente. Se trataba de empleos registrados ante la administración del trabajo, el empleador debía efectuar los aportes previsionales y las contribuciones para las obras sociales sindicales. Sus derechos y deberes, así como los salarios y las oportunidades para la promoción, están regulados por un convenio colectivo o por un estatuto profesional.

La flexibilización en la modalidad de la relación salarial es lo que más ha variado según los países y las fases del ciclo económico. Fue la OCDE la que propugnó desde fines de la

década de los ochenta ciertas modalidades de precarización, encubiertas bajo la denominación de flexibilidad laboral; pero fue también ella la que a mediados de la década pasada hizo una revisión de sus posturas pues con estudios macroeconómicos y econométricos se comprobó que su impacto para generar nuevos empleos había sido escaso o nulo. Por otra parte, cabe recordar que la relación salarial de los nuevos trabajadores contratados de manera generalizada como trabajadores autónomos o monotributistas (inclusive por el sector público) que son prestadores de servicios, deja de estar regulada por el derecho del trabajo y de la seguridad social, para situarse en el ámbito del derecho comercial o civil, considerándose una actividad comercial. En el sector público, esta situación generadora de empleos precarios derivada de las políticas de reducción del gasto, ha contado con el decidido impulso y apoyo de las organizaciones financieras internacionales para celebrar contratos de locación de obra o de servicios con los nuevos empleados públicos.

La experiencia argentina fue un ejemplo muy claro de que, por el contrario, su aplicación vía reformas de la legislación laboral y en un contexto de crisis, contribuyó para alcanzar (en mayo de 2002) los máximos niveles históricos de desempleo, subempleo, informalidad y trabajo no registrado.

La relación salarial del trabajador con su empleador define derechos laborales con directas implicaciones sociales y constituye el fundamento de su identidad social. La precariedad no debería ser vista entonces sólo desde el ángulo de la inestabilidad e inseguridad económica y social, sino también en función del tipo de proceso de trabajo que ejecuta el trabajador, de la retribución material y simbólica que recibe, del reconocimiento social obtenido a cambio de sus esfuerzos y de las relaciones sociales que se establecen en la empresa u organización.

La subcontratación ha permitido poner en práctica, sobre todo en las empresas subcontratistas, la mayoría de las formas de flexibilización de la fuerza de trabajo que se han mencionado. En esencia es una consecuencia de la progresiva y espasmódica emergencia de un nuevo paradigma productivo luego

de la crisis y las reformas estructurales de mediados de los setenta, que entre otras cosas ha cuestionado la racionalidad económica de las grandes empresas y de la integración vertical de la producción donde predominaban los verdaderos empleos.

La existencia de empresas subcontratadas (que pueden ser medianas, pequeñas y en el límite hasta unipersonales como sería el caso de trabajadores por cuenta propia) se amplió y diversificó en todos los sectores, incluso en el sector público, desde mediados de los setenta, luego de la crisis.

Con respecto al viejo paradigma productivo, la subcontratación significa la desintegración vertical del proceso productivo dejando a cargo de otra empresa, concursada o designada de manera discrecional –que puede ser incluso una subsidiaria o una unidad de negocio de la empresa contratante, pero jurídicamente independiente–, la fabricación de piezas o subconjuntos o la prestación de ciertos servicios que anteriormente tenían lugar dentro de la gran empresa con una organización productiva integrada verticalmente.

¿Por qué las empresas grandes y medianas recurren cada vez con mayor frecuencia a la subcontratación? Porque en una gran empresa, integrada verticalmente, los costos fijos son muy importantes y a menudo hay indivisibilidades en materia de inversiones, que por su tamaño generan elevados costos. Para poder competir en un mercado mundializado, responder rápidamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de una demanda que es vez más exigente y que varía fuertemente en el corto plazo, los empresarios deben tratar de reducir sus costos. En ese caso, prefieren actuar directamente sobre los costos variables, es decir esencialmente los salarios directos e indirectos. La subcontratación permite a las grandes y medianas empresas reducir costos porque la producción o los servicios que se subcontratan no son los que generan más valor, sino aquellos que generan pocos beneficios porque usan tecnologías intensivas en trabajo, que facilitan el desencadenamiento de conflictos, guardando para sí las más rentables, las que dan lugar a la marca.

Las empresas subcontratistas son a menudo depositarias de actividades riesgosas, donde reina la incertidumbre, pues

la empresa contratante transfiere hacia aquellas las dificultades provocadas por la crisis y la incertidumbre, cuando bajan las tasas de ganancias para el conjunto del sector o de la rama de actividad.

Las empresas contratantes, por su magnitud y porque frecuentemente tienen que contar con organizaciones sindicales propias o comisiones sindicales internas, son más vulnerables a los conflictos pues éstas pueden demandar altas tasas de salarios de acuerdo con la productividad promedio de los factores de la producción. Las subcontratistas, debido a su menor talla y a modos de gestión de la fuerza de trabajo con orientaciones paternalistas, tienen con frecuencia tasas de sindicalización más bajas que el promedio de la rama. Puede ocurrir entonces que una empresa subcontratista, resultante de la tercerización, establezca salarios más bajos y menores beneficios sociales en convenios colectivos con su personal que en el caso de que dichas actividades quedarán a cargo de la empresa contratante, generando para esta una tasa de ganancia elevada.

Por otra parte, los procesos de subcontratación y tercerización ponen de relieve que dentro de estas empresas diversas modalidades mencionadas de la flexibilidad están muy presentes, y que se instauran formas diversas de selección y reclutamiento que provocan la segmentación de la fuerza de trabajo, intensificando las divisiones y tensiones dentro del colectivo de trabajo.

Finalmente se consolida una nueva modalidad de división del trabajo, es decir la división social entre empresas que es una modalidad de gestión, para reducir costos y ganar en flexibilidad.

En algunos casos las empresas subcontratistas son una emanación de la empresa contratante, aunque jurídicamente autónoma, que esta crea con el objeto de lograr varios objetivos: resolver complejos problemas de gestión de la producción generados por el efecto dimensión, reducir el personal de planta permanente que es más sensible ante la acción sindical, intensificar el trabajo de sus miembros por la presión que ejer-

ce el desempleo o simplemente para reducir sus costos unitarios de producción.

## Modalidades e impacto de la precarización

Habida cuenta de la difusión de la tercerización y la subcontratación ¿cuáles han sido las modalidades más relevantes de la precarización del empleo, a partir de la experiencia argentina?

Los prolongados periodos de prueba, que podían ser renovados sucesivamente sin límites; los contratos de duración por tiempo determinado; los empleos contratados por intermedio de las empresas de servicios eventuales o de trabajo temporario provistos mediante un pago de los servicios, y el desarrollo de los trabajos denominados informales. Las empresas de servicios eventuales, o de trabajo temporario, instauran una suerte de alquiler de la fuerza de trabajo, que da lugar a un comercio de personas (Caire, 1975) generando una triangulación, donde el trabajador es pagado por una empresa pero genera valor y plusvalor en otra.

Estas obtuvieron la autorización legal para ofrecer normalmente personal que cubriera de *manera temporaria* el reemplazo de algún trabajador ausente, *haciendo frente a picos de trabajo ocasionales* o a *necesidades extraordinarias y transitorias que significara tareas ajenas a su giro normal y habitual*. Pero con el correr del tiempo no se limitaron a esta función, sino que frecuentemente los trabajadores provistos por ellas cubrían puestos de trabajo de carácter permanente, haciendo tareas propias de la actividad normal de las empresas, sin cambiar de estatuto ni pasar a formar parte del plantel regular y gozar de la condición de efectivos.

Dentro del establecimiento, debido a la precarización, se produce también la segmentación del colectivo de trabajo, dando lugar a una escisión entre los trabajadores del plantel de la empresa usuaria dotado de estabilidad (mercado primario) y aquellos que provienen del exterior (mercado externo y secundario) que son suministrados por el trabajo temporario o los servicios eventuales. Esta configuración dificulta la

acción sindical colectiva pues allí coexisten de manera contradictoria y excluyente un mercado primario de trabajo con uno secundario, un mercado interno con un mercado externo (Piore y Sabel, 1988).

### *Los sectores más vulnerables a la precarización*

Debido a los cambios operados en el sistema productivo, durante el régimen de convertibilidad (1991-2001), el trabajo y el empleo sufrieron transformaciones y se fortalecieron las tendencias a la inseguridad y la inestabilidad.

¿Quiénes son los que ocupan prioritariamente los empleos precarios? Los jóvenes, especialmente los que tienen bajas calificaciones profesionales; los trabajadores adultos al final de su vida activa y han sido despedidos o jubilados prematuramente; los trabajadores extranjeros de países vecinos especialmente los indocumentados y con bajos niveles de calificación; las mujeres jefes de hogar con responsabilidades familiares y con bajo nivel educativo; los trabajadores que salen de situaciones de desempleo de larga duración gracias a políticas de empleo.

Discriminando por sectores y ramas de actividad, el porcentaje de trabajo asalariado precario se estancó o bajó con variaciones en la industria y en el sector agropecuario, pero creció en el sector servicios. Según el género, aumentó fuertemente en el caso de las mujeres. Esos tres procesos fueron paralelos. Cambió la composición del empleo pues en proporción se mantiene o aumenta levemente la ocupación de los no asalariados sobre el total y dentro de los asalariados aumenta en el sector privado y se estanca o disminuye en el sector público.

Hay cada vez más empleos cuyo estatuto se sitúa en posiciones intermedias entre el trabajo asalariado y el trabajo por cuenta propia o independiente. Tal es, por ejemplo, el caso del *trabajo para-subordinado* (Supiot, 2004) cuando trabajadores *jurídicamente independientes* se encuentran en una situación de *dependencia económica* similar al trabajo asalariado, pero sin sus derechos. El trabajador sólo puede vender el producto o



prestar sus servicios a un número limitado o determinado de clientes (decidido por un empresario), lo cual genera una relación de dependencia económica y otorga un poder económico de coordinación al que organiza su trabajo.

También existen los contratos de trabajo temporario y estacionales y las modernas formas de empleo en empresas subcontratadas o que surgen de la tercerización de la fuerza de trabajo. El objetivo central buscado por todas esas modalidades es reducir los costos fijos y variables de producción, poniendo el acento en los costos salariales.

Lo esencial del trabajo/empleo precario se refiere a la inseguridad y a la inestabilidad de la relación salarial, pero estas malas condiciones pueden reunirse tanto en los empleos formales como informales, y en los trabajos registrados como en los no registrados. Pero mientras que los empleos asalariados no registrados claramente desconocen o violan la legislación del trabajo y de la seguridad social, y los empleos informales se sitúan en el margen de la legalidad o la ignoran; en cambio los empleos precarios así especificados son generalmente lícitos, se han establecido válidamente por medio de leyes o decretos y de esa manera se los naturaliza, aunque tengan repercusiones negativas sobre el sistema de relaciones de trabajo, aumentando la carga de trabajo con su impacto sobre la vida y la salud de los trabajadores.

Los trabajadores precarios son los que no tienen estabilidad ni seguridad en el empleo; ellos se insertan de una manera diferenciada y degradada en los sistemas de relaciones de trabajo en la empresa, pues es menor su grado de integración al colectivo de trabajo, no siempre forman parte de los sindicatos ni son representados por ellos.

En general, el nivel de las remuneraciones y la cobertura de la seguridad social son inferiores y de menor calidad al de los de asalariados con empleos seguros y estables que realizan tareas similares. Por otra parte, desde su ingreso a la empresa los trabajadores precarios son objeto de mayores requerimientos por parte de los empleadores: polivalencia, movilidad interna forzada entre diversos puestos según las

necesidades y con frecuencia ampliación de tareas con un contenido superior a las que demanda normalmente el puesto que ocupan, lo cual significa una intensificación del trabajo, que implica una mayor fatiga. Con frecuencia se promueve también en su caso la gestión por las competencias para cambiar el comportamiento de los trabajadores buscando desarrollar en ellos mayor autonomía, deseos de aprender, responsabilidad, capacidad para resolver problemas, aceptación de los cambios tecnológicos y organizacionales, propensión al trabajo en grupos, socialización de conocimientos y aprendizajes.

La complejidad del tema y su magnitud fueron reconocidos por la OIT. Es a partir de la Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo, celebrada en 2002, y de los estudios previos (Hussmanns, 2001) que el concepto de precariedad –en su modalidad de trabajo no registrado– se asocia o más precisamente se incluye en el de informalidad. La nueva definición de trabajadores informales (recomendada por la OIT desde 2003) innova sustancialmente, porque incorpora en este subconjunto de la población económicamente activa a sectores de trabajadores cuyos empleos no están sujetos a la legislación del trabajo, independientemente de si se desempeñan en el sector formal o informal de la economía.

De nuestro análisis surge que la política de estimular la creación de empleos de naturaleza precaria o dejar que surjan empleos no registrados, no es una alternativa para combatir de manera definitiva el desempleo o el subempleo. Todos estos fenómenos coexistieron en un mismo periodo histórico, desde que se produjeron varios grandes cambios en la estructura de la población económicamente activa argentina: creciente feminización, freno del proceso de asalarización, concentración económica y al mismo tiempo restricciones para la creación de empleos en las grandes empresas, pero aumento del empleo en las micro y pequeñas empresas donde la productividad y los salarios están por debajo del promedio, crecimiento del trabajo independiente o por cuenta propia, aumento de los trabajadores asalariados informales ocupados en microem-

presas, estancamiento o disminución del desempleo mientras el subempleo se estabilizaba o sigue creciendo debido a que se incluyen a los beneficiarios de los planes sociales y de empleo que por definición tienen jornadas reducidas cuando se contabiliza la población económicamente activa.

Es de suma utilidad la teoría de la segmentación del mercado de trabajo (Piore y Sabel, 1988) para comprender este fenómeno, porque los empleadores introducen fuertes divisiones sustanciales entre el conjunto de los empleados estables de la empresa (mercado interno) y los que están fuera de ella (mercado externo), pero también dentro del colectivo de trabajo, entre los trabajadores estables (mercado primario) y los precarios (mercado secundario) segmentándolos con el propósito de reducir los costos laborales, controlarlos, contar con más libertad de maniobra y flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo.

### *Trabajo precario e integración*

Robert Castel puso de relieve que tanto el desempleo y el subempleo como la precarización del trabajo-empleo son síntomas de un deterioro de la integración social que se había construido progresivamente a lo largo del último siglo bajo el impulso de la relación salarial caracterizada como los empleos típicos, verdaderos empleos o la relación salarial fordista. Su aporte al conocimiento es valioso porque señala que el problema de la precariedad no se encuentra solamente dentro de la población económicamente activa de los países capitalistas industrializados, sino que ha avanzado también en todos los países y sobre los sectores que tenían empleos estables (Castel, 1995).

La precarización cambia las relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo asalariado contratado con esa modalidad, porque este se ha debilitado objetivamente porque no están afiliados ni son defendidos por los sindicatos, no tienen acceso a la misma protección legal y previsional de la que gozan sus compañeros del colectivo de trabajo, significa una mayor subordinación y dependencia, y en el caso de trabajar para

empresarios inescrupulosos se vuelven víctimas de una mayor explotación, porque aunque su productividad sea similar a la de sus compañeros que hacen la misma tarea, el excedente que se genera entre el valor de su productividad y sus remuneraciones es mayor, contribuyendo a un proceso de acumulación que no lo beneficia.

¿Cuáles son algunos de los costos sociales que genera esta situación? Como a medida que un país se desarrolla, dentro de la estructura de empleos se observa la tendencia a reducir la proporción de los asalariados con poca calificación por efectos del sesgo tecnológico (Petit en Gautié y Neffa, 1998); los procesos de precarización comienzan a provocar la inestabilidad de los trabajadores menos calificados, que por lo general perciben salarios bajos y tienen empleos precarios.

Los asalariados con empleo precario –para hacer frente al riesgo de la inestabilidad y la inseguridad– recurren preventivamente al pluriempleo, aceptan trabajos adicionales de carácter también precarios, se avienen a los contratos de actividad (trabajando sucesivamente para varios empleadores), o a los ofrecidos por las empresas de servicios eventuales o de trabajo temporario, máxime cuando el subsidio por desempleo requiere cumplir con numerosas exigencias, cubre durante un tiempo limitado a un reducido porcentaje de trabajadores y otorga un monto insuficiente de subsidio.

Es frecuente asimilar y utilizar de manera indistinta los conceptos de estabilidad y seguridad en el empleo y sus contrarios, la inestabilidad y la inseguridad, lo cual acarrea confusiones cuando se analiza el problema de la precariedad y dificulta la adopción de políticas.

### *Estabilidad e inestabilidad en el empleo*

La estabilidad del empleo significa la continuidad en el tiempo de la relación de empleo entre el asalariado y una empresa u organización. Es una dimensión microeconómica, no necesariamente ligada a un solo tipo de contrato de trabajo, pues puede ser el resultado final de una pasantía, que da lugar a un contrato inicial de duración determinada y que

al finalizar se convierte en un contrato de duración indetermi-  
nada. Puede estar influenciada por el ritmo, los ciclos y las  
modalidades del crecimiento económico.

La seguridad en el empleo no significa ocupar siempre  
el mismo puesto de trabajo; es la posibilidad de permanecer  
empleado en la misma o en otra empresa, pero sin sufrir una  
interrupción durable en el periodo de tránsito por el mercado  
de trabajo desde uno hacia otro empleo percibiendo en ese  
caso el subsidio por desempleo.

Por el contrario, la inestabilidad es la posibilidad de ser  
despedido o de renunciar voluntariamente al empleo, riesgo  
que creció rápidamente desde hace un tiempo.

La inseguridad en el empleo consiste entonces en el ries-  
go de perder involuntariamente un empleo y de encontrarse  
desocupado durante un cierto tiempo. Este riesgo implica  
la pérdida total o parcial de sus ingresos, dificultades para  
acceder a otro empleo (por el impacto de la estigmatización)  
donde los nuevos salarios son generalmente más bajos que los  
anteriores pues se pierde el pago de la compensación por la  
antigüedad acumulada en la empresa.

### *Seguridad, estabilidad y subjetividad*

Independientemente de la diferente evolución de los indi-  
cadores objetivos de inseguridad e inestabilidad del empleo  
según los países, la percepción de los asalariados es que ambos  
han aumentado, trayendo como consecuencia tensiones y sufri-  
mientos por angustia o ansiedad que a término generan proble-  
mas de salud, síquica y mental primero, y luego se somatizan.

La percepción de inseguridad tiene repercusiones ma-  
croeconómicas, pues al cambiar las expectativas, los compor-  
tamientos impactan sobre la demanda, hay más cautela en  
cuanto al uso del dinero, se moderan o reducen el nivel de  
consumo y se incrementa el ahorro. Esa percepción influye  
para limitar la movilidad voluntaria entre empresas y, por  
miedo, los asalariados prefieren quedarse en el empleo que  
ocupan aunque no los satisfaga, antes que correr el riesgo de  
renunciar, buscar otro y no lograrlo.

La sensación de inseguridad contribuye a moderar las reivindicaciones salariales pero al mismo tiempo los sindicatos presionan directamente ante el gobierno por medio de los partidos políticos para intentar que se introduzcan modificaciones en el derecho del trabajo y de la seguridad social. Por ejemplo: limitar durante un cierto tiempo la atribución patronal para hacer despidos colectivos, subsidiar a las empresas para que no despidan en momentos de crisis y caída de la demanda, aumentar el subsidio por desempleo o el monto del preaviso y de la indemnización por despido, mantener durante un tiempo prolongado el derecho a la protección social por parte de los desocupados y sus familias, etc.

Los crecientes procesos de subcontratación y de tercerización han estimulado el recurso de los empleadores al empleo no registrado, el trabajo por cuenta propia, los microemprendimientos, el trabajo a domicilio y otras modalidades de trabajo precario.

Estadísticamente se observa algo nuevo en los países capitalistas industrializados: a medida que pasa el tiempo, también los asalariados de las grandes empresas disminuyen su grado de satisfacción en cuanto a la seguridad y estabilidad de sus empleos, pues constatan que se difunden en su seno los contratos de trabajo a tiempo determinado y los empleos temporales para los nuevos asalariados, se recurre cada vez más a la tercerización, la subcontratación y la externalización de fuerza de trabajo que antes era estable, y a la deslocalización de los establecimientos hacia países donde los costos laborales son más bajos, el derecho del trabajo es endeble y otorgan facilidades fiscales. La amenaza de deslocalización constituye una fuerte presión para que se reduzcan las demandas por mayores salarios nominales y se acepten disminuciones de los beneficios sociales adquiridos como condición para no verse obligados a cambiar de país o región.

La sensación de inseguridad es más fuerte entre los trabajadores con poca antigüedad, o durante el periodo de prueba. Pero según la edad y las responsabilidades familiares contraídas, los más inquietos frente al riesgo de inseguridad son

los de entre 30 y 50 años con responsabilidades familiares, máxime sin están endeudados.

## **Reflexiones y perspectivas**

Por diversas razones, se ha generado una confusión conceptual acerca de la informalidad, el trabajo no registrado y la precariedad asimilándolas, porque desde 2003 la nueva definición de informalidad promovida por la OIT incluye el empleo precario.

Para nosotros se trata de tres modalidades diferentes respecto de los empleos típicos que predominaron en los países capitalistas industrializados en los 30 años gloriosos.

El concepto tradicional de informalidad acuñado entre 1971 y 1972 por la OIT se aplica desde entonces a los países con economías en desarrollo, para clasificar el empleo y las unidades productivas tomando como criterio las categorías socio-profesionales y de la población económicamente activa, donde la proporción de empleos asalariados es muy reducida, predominan el trabajo por cuenta propia, el trabajo doméstico remunerado, el trabajo familiar no remunerado, y el empleo en las microempresas.

Por su parte, el concepto de trabajo/empleo no registrado se basa en un aspecto jurídico e institucional, que consiste básicamente en un comportamiento del empleador: la no declaración de los asalariados ante las oficinas públicas correspondientes y el no registro y omisión del pago de los aportes al sistema de seguridad social, mientras que las demás unidades económicas de similares características sí lo hacen. Se ha comprobado que los empleos no registrados pueden encontrarse tanto dentro de las grandes empresas capitalistas de la economía formal como en las unidades económicas informales generando en todos los casos precariedad y exclusión social.

Finalmente, los conceptos de trabajo/empleo precario, están vinculados con la forma institucional relación salarial, es decir, las condiciones, instituciones y normas que regulan el uso y la reproducción de la fuerza de trabajo y son opuestos al verdadero empleo, estable y seguro. Para nosotros, el concep-

to de precariedad es el más abarcativo y dinámico de los tres, pues incluye a los de informalidad y trabajo no registrado y a un porcentaje cada vez más grande de las formas específicas de empleo, tanto formales como informales, registrados como no registrados, que se alejan de los verdaderos empleos, creando una sensación de inseguridad e inestabilidad que atentan contra la salud física, síquica y mental de los trabajadores.

En consecuencia, de alguna manera, todas las modalidades de trabajos/empleos informales y los que se encuentran en las unidades económicas informales, así como los trabajos/empleos no registrados, adoptan diversas modalidades según sea el régimen de acumulación pero tienen en común su carácter precario. Es decir, que la precariedad es una categoría específica de la relación salarial que incluye al trabajo/empleo informal y al trabajo/empleo no registrado.

## Bibliografía

- Aglietta, M. (1974). *Régulation et crise du capitalisme*. Paris: Calmann-Levy.
- Boltanski, L. y Chiapello, M. (2001). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Ed. PUF.
- Boyer R., (dir.) (1986). *La flexibilité du travail en Europe*, Editions. Paris: La Decouverte.
- Boyer, R. (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación*. Buenos Aires: Miño y Dávila/CEIL-PIETTE/Trabajo y Sociedad.
- Boyer, R., y Neffa, J. (2005). *La economía argentina y su crisis (1976-2001): visiones institucionalistas y regulacionistas*. Buenos Aires: Miño y Dávila, CEIL-PIETTE/CONICET, CDC.
- Boyer, R., y Neffa, J. (2007). *Salida de crisis y estrategias alternativas de desarrollo: la experiencia argentina*, Buenos Aires: Ed. Miño y Dávila, CEIL-PIETTE/CONICET, CDC.
- Boyer, R. y Saillard, Y. (1998). *Teoría de la regulación. Estado de los conocimientos*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad/Oficina de Publicaciones del CBC,/ Eudeba, Vol. I, II y III, Buenos Aires.
- Caire, Guy (1973). *Les nouveaux marchands d'hommes. Etude du travail interimaire*. París: Ed. Economie et Humanisme, Les Editions Ou-



vriéres.

- Castel, Robert (1995). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. París: versión castellana de la traducción francesa en Fayard, París, 1995.
- Coriat, B. (1975). *El taller y el cronómetro*. México: Siglo XXI.
- Husmanns, Ralf (2001). Informal sector and informal employment: elements of a conceptual framework. Documento presentado en la Quinta Reunión del Grupo de Expertos sobre estadísticas del sector informal (Grupo de Delhi), Nueva Delhi.
- Neffa, J. C. (1989). *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford*. Buenos Aires: CREDAL/CNRS, Hvmánitas.
- OIT (2003). Directrices sobre una definición estadística de empleo informal. Adoptadas por la Decimoséptima Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo. Ginebra
- Paugam, Serge (1997). *Les salariés de la precariedad, Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: PUF.
- Piore, M., y Sabel, C. (1988). *Les chemins de la prospérité*. Paris: Hachette.
- Prealc (1978). *Sector informal. Funcionamiento y políticas*, Santiago de Chile: Prealc.
- Suppiot, Alain (1998). *Au delà de l'emploi*. Génève: OIT, Bureau International du Travail.



*Subcontratación, productividad y  
competitividad*



# *Las paradojas de la competitividad: La subcontratación, el outsourcing y la reforma laboral en México*

*Edgar Belmont Cortés, Marco Carrillo P., Gaspar Real C., Marja González J. y Javier Salinas G.*

## **Introducción**

En los últimos años la acción del Estado y la toma de decisiones de actores políticos y económicos suele encuadrarse predominantemente en la idea de crear competitividad y de atraer inversiones y talentos,<sup>1</sup> a partir de la comparación de indicadores internacionales y del interés del empresario por invertir en cualquier territorio; la política de empleo se subordina por ejemplo, a una perspectiva ortodoxa en el que lo importante es alcanzar los indicadores antes que las mediaciones que permitan rearticular compromisos sociopolíticos y socioproductivos. En este sentido, el *leitmotiv* de los ajustes y reformas estructurales que se promueven desde el poder ejecutivo se encuadra en la tesis de salvar a la empresa, de crear empleos y de atraer inversiones; así, la agenda de la competitividad contempla ampliar las opciones de inversión para el capital y flexibilizar el mercado laboral. En este escenario, como señala Eugène Enriquez, la acción del Estado pierden su carácter sagrado y la empresa pretende ocupar un rol casi *divino*, al

---

1. Véase, Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. 2009, "Índice de competitividad internacional 2009. México ante la crisis que cambió al mundo", en: <http://imco.org.mx/es/indices/>, acceso 17 marzo de 2011.

mismo tiempo que existe una endeble contestación de los movimientos sociales al poder económico (Enríquez, 1992).

En este esquema impera una perspectiva de corto plazo pues *en nombre de la nación* se hace un llamado a que trabajadores y actores políticos hagan sacrificios en aras de salvar a las empresas y de crear empleos, a cualquier precio. Esta postura refleja la dominación de la esfera económica sobre lo político y lo social, lo cual pone a prueba el rol del Estado por ejemplo, ante el desafío de ajustar el marco jurídico a las nuevas formas de organización productiva sin socavar los derechos de los trabajadores (Echeverría, 2010).

La redefinición de la acción de Estado, en un periodo histórico en el que este deja de percibirse como fuente reductora de incertidumbre, se combina con los intereses económicos y relaciones de poder que se expresan alrededor del mercado, poniendo en tensión el trabajo como institución, es decir, como fuente de integración social a partir de que las perspectivas de futuro de los individuos y de las familias se ponen a prueba con el incremento de la incertidumbre, la precariedad laboral y el desempleo (Castel, 2009).

A partir de estos supuestos analizaremos el debate sobre la reforma laboral y las paradojas que se construyen frente al dominio de la lógica de corto plazo. Abordaremos, en primer termino, la reconfiguración de la conflictividad laboral en México, en segundo lugar, las tensiones que se construyen con los procesos de reorganización productiva y con las iniciativas de flexibilizar el mercado laboral, en particular, con el debate sobre la tercerización de actividades y con la subcontratación de personal u *outsourcing*.

Este ejercicio analítico sin embargo, forma parte de un proyecto multidisciplinario de investigación de largo plazo, por lo que, este artículo constituye un punto de partida para comprender la recomposición del mundo laboral desde diversos ángulos y espacios. En este sentido, comprender los ajustes en la regulación laboral y los procesos de reorganización productiva exige articular la recomposición del Estado y del capitalismo.

## La conflictividad laboral en México: apuntes para una interpretación

El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y la crisis financiera del Estado han motivado amplios debates a partir de que el programa económico-político neoliberal, la reorientación y reorganización de la acción del Estado, pone en juego el rol del poder público en la regulación del mercado; pero también la intervención de la acción de Estado en el desarrollo social y ambiental. Así, la tesis central, que justifica el retraimiento del Estado en la regulación del mercado, encuadra el ideal de modernizar del sector público, adelgazar las estructuras burocráticas y focalizar los recursos en el combate a la pobreza; en este sentido, la reorganización de las instituciones enmarcan el supuesto de hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos públicos y de promover una política asistencialista, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas. Tales ideales se confrontan, no sólo con la realidad y el incremento en la concentración de la riqueza, sino también, con la reproducción de prácticas y rutinas corporativas y autoritarias, creando tensiones y paradojas en múltiples escenarios.<sup>2</sup>

- 
2. La promesa de abatir la pobreza bajo las premisas del programa neo-liberal, focalizando recursos públicos y adelgazando las estructuras burocráticas, se ha agotado, pues esta deja de ser una palanca para justificar, por ejemplo, la privatización de sectores estratégicos, lo que obliga a hacerse visibles los intereses y relaciones de poder que se expresan en la redefinición de la acción del Estado, la cual se apoya sin embargo, en un conjunto de ambigüedades y de controversias. Un ejemplo tangible son las controversias que se crean en la orientación de la política energética al disociar los preceptos constitucionales y el marco reglamentario o legislación secundaria, donde el poder ejecutivo, interviene al justificar su facultad para conducir la política energética y administrar los recursos energéticos del país. La reorientación de la política energética entra en tensión, por lo tanto, con los compromisos sociopolíticos que se integran en el texto constitucional, los cuales atan, en principio el comportamiento de los actores políticos e incorporan los referentes de una economía planificada: el Estado es un actor protagónico en la promoción del desarrollo social y económico. Tales controversias se construyen en sectores estratégicos: energéticos, telecomunicaciones, educación y salud. Un ejemplo son las controversias constitucionales que se han promovido en materia energética debido, principalmente, a que los ajustes en la adminis-

La modernización del Estado como ideal, ha sido central en el discurso de los actores políticos y económicos, operando con mayor empuje en la década de los noventas al apoyarse en el *leitmotiv* o en la aspiración de insertar a México en la dinámica de la globalización y mundialización económica. La premisa, desde entonces, es ajustar las estructuras a los imperativos del mercado a las nuevas reglas del juego económico y a los procesos de integración comercial regional. La carga positiva que se asigna a la tesis de la modernización de las instituciones y a la redefinición de la relación Estado-mercado, se apoya también en el ideal de responder a las exigencias inmediatas de los ciudadanos (Estado mínimo); sin embargo, en este proceso de cambios estructurales, se tiende a descalificar a los críticos, acotando la deliberación a la figura de los expertos. En este sentido, los espacios para deliberar los contenidos de la modernización y los criterios con los cuales se orienta la acción pública son escasos, más allá del periodo de las campañas electorales. Una tesis es que en diversos escenarios se ha creado un *impasse*, una cierta incapacidad o indisposición para reconstruir un marco de acción consensuado que rearticule compromisos sociopolíticos y socio productivos; no sólo porque se carece de, o no se vislumbra, un horizonte tangible, sino también, porque la simulación y la ruptura con los referentes del pasado constituye una estrategia de los actores políticos ante la incapacidad de crear las mediaciones que legitimen los ajustes estructurales y la reorientación de las políticas públicas.

Ahora bien, recientemente el tema de las reformas estructurales vuelve a aparecer en escena con fuerza en el ideal de elevar la competitividad de la economía mexicana: atraer in-

---

tración y la organización del sector se apoyan en un conjunto de cambios en la legislación secundaria, los cuales entran en tensión con los referentes sociopolíticos y socioproductivos que se enmarcan en el texto constitucional. En muchos sentidos, los ajustes estructurales de la década de los noventa se apoyan en las reformas a la legislación secundaria, creando ambigüedades, simulaciones y, en algunos casos, una ruptura entre la acción del gobierno y los preceptos constitucionales.



versiones y talentos, y crear empleos,<sup>3</sup> construyéndose un paralelo o un cruce con las reformas que se emprendieron en la década de los noventa, solo que en un contexto distinto, marcado por el desencanto de la transición democrática y cambios en la conflictividad laboral muy visibles ante la convergencia de intereses entre el sector empresarial y gubernamental.

Nuestra tesis es que existe un cambio de régimen bastante violento, en el que no sólo se expresa una estrategia gubernamental de ruptura con el pasado, sino la indisposición e incapacidad de crear mediaciones. Los conflictos laborales: minero, electricista y de aviación, por señalar los más mediatizados en los últimos años, dan cuenta de la recomposición de la conflictividad laboral en el marco además, de la reforma laboral.

El marco de la agenda de la competitividad articula, por una parte, el llamado a “cambiar de fondo”, a asumir los retos de la globalización y a tomar decisiones fuera de la lógica de los costos políticos, es decir, a cambiar los referentes que orientan la toma de decisiones y, por otra parte, el llamado a salvar a la empresa, modernizando el mercado laboral, relajando las obligaciones patronales en la contratación y el despido e impulsando las reformas que permitan avanzar en la consecución de indicadores de competitividad. Con una actitud belicosa se plantea desde el poder ejecutivo hacer frente a las resistencias y las oposiciones.

Dicho esquema discursivo crea consecuencias y justifica la reorientación de la acción del Estado; sin embargo, aunque se inscribe en el ideal de libre mercado, al apoyarse en indicadores de desempeño o en índices de competitividad sugieren objetividad y apego a una racionalidad económica. En este sentido, la modernización y la competitividad del Estado y de la economía mexicana adquieren una connotación positiva

---

3. Véase: Presidencia de la República, 2009, “Diez puntos para cambiar a México”, en: Tercer informe de gobierno. Tomado de: <http://tercer.informe.calderon.presidencia.gob.mx/>; acceso 3 de julio de 2011; y, página web Consejo Coordinador Empresarial; <http://cce.org.mx/publicaciones>; acceso 3 de julio de 2011.

y racional, descalificando a los opositores o los críticos. Lo que en el terreno político significa un retroceso considerable debido a que está en juego el derecho a disentir, o bien, la representación y la participación plural de los trabajadores en la definición de la agenda de la competitividad, los cuales, hasta el momento, han sido excluidos de la deliberación.

La centralidad que adquiere la agenda de la competitividad entre los actores políticos y económicos, es un elemento que interviene en la recomposición de la conflictividad laboral. Nuestra tesis es que dichos ajustes son conflictivos en sí, pues en estos convergen orientaciones o posiciones divergentes; sin embargo, ante la dificultad de crear mediaciones socioproductivas que permitan consensuar la reorganización de actividades estratégicas para el desarrollo económico y social, el dominio de la lógica económica se refleja en el amplio margen de negociación del sector empresarial,<sup>4</sup> pero también, en la debilidad del poder público para anteponer el interés general al interés privado en la regulación del mercado.<sup>5</sup>

La referencia a la competitividad de la economía mexicana es un tema central en el marco discursivo de actores políticos y económicos, sin embargo, poco se ha debatido sobre su definición y contenidos; impera, en cambio, la tesis de responder a las necesidades de los empresarios, ampliando las oportunidades de negocio, realizando las reformas estructurales, ele-

---

4. Véase, Acuerdo de Chapultepec 2006 "Acuerdo nacional para la unidad, el estado de derecho, el desarrollo, la Inversión y el empleo. En < <http://www.acuerdodechapultepec.org.mx/>> acceso 10 de marzo de 2011.

5. Un ejemplo tangible es la tensión que se crean en la regulación del mercado en el sector de telecomunicaciones o en el sector energético, pues los órganos de regulación carecen de autonomía y se ven bastante limitados en la defensa del interés general. En el caso del sector eléctrico, por ejemplo, la actividad de la Comisión Reguladora de Energía esta sujeta a fuertes contradicciones debido a que su actividad se enmarca en la consigna de "regular" las actividades de generación que no se consideran servicio público, contribuyendo a las ambigüedades que existen alrededor del interés general, pues antes que hacer respetar el interés público a los actores públicos, privados o sociales que convergen en el mercado eléctrico, la actividad de este órgano recae en la simulación al "regular" las actividades que no se consideran actividades de servicio público, en el caso de la generación eléctrica.

vando la productividad y ofreciendo las *armas* que requieren las empresas para enfrentar los retos de la economía mundializada: intensificación del intercambio de mercancías y de capital financiero.

Las metáforas de la guerra económica sugieren, una cruzada a favor del empleo y del empresario. Un elemento central de este marco discursivo es el culto por el resultado, es decir, los indicadores de desempeño y los coeficientes de performance; en este contexto, la competitividad se encuadra básicamente en los costos laborales y en la flexibilidad del mercado laboral; así, elevar la competitividad representa ganar posiciones en el ranking internacional de *doing business*.<sup>6</sup> El *leitmotiv* de la agenda de la competitividad es salvar a la empresa, lo cual genera tensiones al poner en juego el rol del Estado en la regulación del mercado. En este contexto, la empresa pretende adquirir el rol de una institución, como la familia, al emplear el *slogan* de empresa socialmente responsable, en muchos casos, como estrategia de marketing y presentarse como portadora de valores y de comportamientos deseables (Enríquez, 1992, Carrillo, 2011).

En la recomposición de la conflictividad laboral intervienen factores estructurales y elementos ideológicos, tales como la consigna de salvar a la empresa de *malos* trabajadores y de sindicalistas, pero también de una legislación laboral que es calificada de anacrónica respecto a la dinámica económica contemporánea y a los ajustes en los procesos de trabajo. Esta gramática de poder interviene en el espacio de trabajo acentuándose a partir de que el comportamiento *deseado* es medible o cuantificable; en este sentido, existe una tendencia a trabajar más por los indicadores que orientándose por una política, lo cual es paradójico en la medida que el culto por los resultados representa en sí, una política.

En este sentido, en la recomposición del espacio de trabajo tiende a negarse que el conflicto es inherente a las relaciones

---

6. Véase: Banco Mundial, 2010, "Economic Rankings, Doing Business", en: <http://doingbusiness.org/rankings>; acceso 5 de julio de 2011.

laborales, apoyándose en la aplicación de diversos dispositivos técnicos, organizacionales e ideológicos con el objetivo de racionalizar la implicación subjetiva en el trabajo.

Ahora bien, en el caso de México, además de la debilidades institucionales, intervienen otros elementos importante en la reconfiguración del conflicto laboral, entre estos, las estructuras de control corporativo, la injerencia de la autoridad laboral en las relaciones laborales y en la orientación de las organizaciones sindicales, por ejemplo, a través de la toma de nota y del consentimiento a los contratos de protección.

Para analizar las paradojas que se construyen alrededor de la agenda de la competitividad, en el terreno sociopolítico, pero también, en el terreno socioproductivo, debemos articular, por una parte, la recomposición de la conflictividad laboral y, por la otra, los cambios en la regulación laboral, la reorganización de la producción y la redefinición de los contenidos del trabajo y el empleo. A partir de lo anterior, para comprender la recomposición de la conflictividad laboral debemos considerar:

- a. la convergencia de intereses entre el sector empresarial, el gobierno y la clase política, principalmente, alrededor de la agenda de competitividad donde el leitmotiv es la crisis de empleo;
- b. la escasa deliberación y la exclusión del sector obrero alrededor de la definición de los contenidos de la agenda de la competitividad;
- c. la vigencia de las estructuras de control corporativo y burocrático sobre el sector laboral, es decir, las prácticas sindicales que excluyen la deliberación y que obstruyen, en mayor o menor intensidad, la expresión del conflicto;
- d. el retraimiento de los referentes simbólicos del movimiento obrero y el desmantelamiento de los compromisos sociopolíticos que se enmarcan en el modelo de regulación laboral mexicano;
- e. la atomización del sector obrero y la escasa contestación articulada; y
- f. la indisposición o incapacidad de los actores para re-

construir las mediaciones que legitimen, por ejemplo, la redefinición del rol del Estado en la regulación de las relaciones laborales.

### *La convergencia de intereses entre el sector empresarial y gubernamental*

Al entrecruzar el discurso que se produce en la Presidencia de la República, en el sector empresarial y en los organismos internacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Banco Mundial), la agenda de la competitividad se presenta como el conjunto de reformas necesarias e indispensables para superar la crisis de empleo y atraer inversiones al país; las cuales parecen concentrar su interés en sectores dinámicos y rentables para cualquier economía: el sector energético y telecomunicaciones. En esta perspectiva, la competitividad se traduce en un conjunto de indicadores comparables, principalmente, entre las economías emergentes que compiten por atraer inversiones.

Desde esta postura, la competitividad de un país recae básicamente en los costos laborales, en el margen de libertad de los empresarios para instalar o cerrar negocios frente a los controles políticos y burocráticos, y en la flexibilidad del mercado laboral; se trata de una definición estrecha que mide, en principio, la percepción de empresarios<sup>7</sup> y la regulación empresarial y laboral; la lógica que domina es, sin embargo, polémica y de corto plazo, pues omite otros factores estructurales y culturales que intervienen en la competitividad de las empresas, entre estos la formación de recursos humanos, las características de los empleos o las condiciones que existen para deliberar o para consensuar los ajustes a los marcos normativos que regulan las relaciones laborales, el empleo y el trabajo.

Elevar la competitividad y la productividad son dos consignas que apelan a la movilización de los actores políticos y de los propios trabajadores con el objeto de ganar terreno en

---

7. *Ibid.*

la *batalla* por el empleo. De ahí que la comparación de indicadores de competitividad entre las economías emergentes de México, Brasil, China, India y Sudáfrica, entre otros países, sea empleada como una palanca que fuerza el cambio, dramatizando la necesidad de hacer ajustar los marcos culturales y normativos de las relaciones laborales que se crean en determinado territorio. Dichas consignas se traducen en la presión de ajustar los marcos institucionales a las reglas del juego económico internacional, de flexibilizar el mercado laboral y de *abrir* las actividades reservadas al Estado, poniendo fin a los modelos de regulación monopolista estatal. En este sentido, la presentación de la agenda de la competitividad se acompaña de la dramatización de un escenario catastrófico en caso de no aprobarse las reformas estructurales que la integran; existe, sin embargo, una incapacidad de los actores para crear las mediaciones que permitan rearticular compromisos sociopolíticos y socioproductivos: el equilibrio entre la competencia económica y la protección social.

Aunque la definición de los contenidos de la agenda de la competitividad expresa relaciones de poder e intereses, pues, tal como lo plantea Charles Lindblom, el mercado no es un espacio neutral o libre de manipulaciones, en la mitificación del empresario se combinan no sólo los referentes y valores de la nueva cultura del capitalismo y las metáforas de la guerra económica y del mundo deportivo (las cuales apelan al sacrificio y al mérito); sino también, el dominio de la lógica financiera (Lindblom, 2002; Boltansky y Chiapello, 2002; Bachet, 2007; Coutrot, 2002).

En este sentido, el discurso belicoso empleado para hacer frente a los obstáculos de la competitividad, se expone también en el terreno político y productivo, creando espacios de tensión y conflicto, de resistencia y de oposición. Así, el dominio de la lógica financiera, la sumisión a la lógicas objetivos/resultados o a los indicadores o coeficientes del *performance*, intervienen en la recomposición del espacio laboral y en la redefinición de fuerzas políticas; así, por ejemplo, la idea de justicia social, en la que se protege al individuo a partir de

su condición social (campesino-obrero) entra en juego con el desmantelamiento y el retraimiento de los compromisos sociopolíticos y referentes simbólicos del sindicalismo y del movimiento obrero que se construyeron alrededor del ideario del nacionalismo revolucionario. En este sentido, la reforma al marco normativo que regula las relaciones laborales tiene un profundo significado histórico al poner en discusión los referentes ético-políticos que se asocian al modelo de regulación heredado de la revolución mexicana (De la Garza, 1995; Bensusán, 2000).

El trabajo, las relaciones laborales y los procesos productivos (bienes y servicios) guardan una dimensión histórica que exige sean considerados para comprender las paradojas que se construyen con el desmantelamiento de las garantías y de los derechos individuales y colectivos asociados al modelo de la cualificación y al trabajo asalariado, pero también, con los procesos de reestructuración que se expresan en lo social y en lo político.

Ahora bien, aun cuando la agenda de la competitividad pone en juego los referentes de la economía planificada que se encuadran en el texto constitucional, herencia del nacionalismo revolucionario, se advierte, en lo general, una indisposición de la clase política para crear las mediaciones que den sentido y que permitan legitimar las reformas constitucionales y estructurales, por el contrario, la estrategia gubernamental se encuadra en la *ruptura* con el pasado acentuando el *impasse* que caracterizan el trabajo legislativo y el quehacer político en México.

#### **Cuadro Nº 1. Diversas alocuciones: los cambios de fondo**

\* [...] Quisiera, además, decir que en esa Agenda de Cambio había varios puntos de la Agenda de Modernización del 2 de septiembre. En la misma agenda, por ejemplo, propuse, como un componente indispensable, la reforma en materia de las empresas del sector público, particularmente, las energéticas. Como quinto punto del cambio estaba una nueva generación de empresas públi-

cas del sector energético. Señalé ese día que habríamos de emprender una transformación de raíz de las empresas públicas con la finalidad de eliminar privilegios, terminar con su opacidad y con la corrupción, y orientar su desempeño al servicio público a través de una profunda reestructuración y modernización. Y es por esa razón, amigas y amigos, que el pasado 10 de octubre, en uso de mis facultades constitucionales, decreté la extinción de Luz y Fuerza del Centro. Debo decirles que fue una decisión muy difícil, muy compleja, con muchas aristas, pero a la vez una decisión indispensable. Y era tan difícil que, incluso, por su propia dificultad había sido postergada por muchas administraciones pasadas. Pero decidimos realizarla por varias razones, primero, porque en esos momentos, con la crisis de finanzas que tenemos, el país ya no podía aguantar, ya no podía seguir distraendo recursos para compensar las pérdidas de una empresa pública; pérdidas que, incluso, eran mayores a todo lo que estábamos destinando al combate a la pobreza en el país, sino también porque las ineficiencias estaban estrangulando la competitividad de la economía en la zona económica más importante de México que es el centro...

\*\*Presidente de la República: [...] Gracias a su esfuerzo (ex-secretaria de Energía, Dr. Georgina Kessel), fue posible sacar adelante, entre muchas otras cosas, la Reforma al Sector Energético que fortaleció a Petróleos Mexicanos, la reforma más importante en este sector, quizá, desde los años 60, o incluso desde 1938, cuando fue expropiada la paraestatal. Con ello, con su esfuerzo, se demostró que sí es posible adecuar al sector de los hidrocarburos a los nuevos tiempos y esquemas internacionales, rompiendo mitos y tabúes. [...] También, la participación de la doctora Kessel, como la titular del sector energético, fue crucial para el éxito en la operación de liquidación de Luz y Fuerza del Centro, y la introducción de los servicios de Comisión Federal de Electricidad en la Zona Centro del país, elevando la calidad del servicio eléctrico, clave para la competitividad de México y la comodidad de los usuarios, y también reduciendo importantes cargas financieras para el erario nacional.

\*\*\* [...] El tiempo de las reformas políticamente viables –pero acotadas y provisionales– debe quedar atrás para transitar a reformas profundas, esenciales, que



permitan atender frontalmente y con calidad los grandes desafíos que se observan en el escenario actual y futuro. Los trabajos que hoy hacemos públicos, son el resultado de un gran esfuerzo de los organismos que forman parte del Consejo Coordinador Empresarial. Son también una muestra de nuestra convicción de detonar el crecimiento de México a partir de acciones estratégicas. El día de hoy el Consejo Coordinador Empresarial presenta ante la opinión pública y los distintos actores de la sociedad, la Agenda de Competitividad 2010-2011, que busca impulsar las transformaciones que el país requiere para recuperar terreno frente a la comunidad internacional...

*Fuentes:*

\* Lic. Felipe Calderón, 29 de noviembre de 2009, "Palabras del Presidente Calderón durante el evento tres años de Gobierno", Presidencia de la República, en: <http://www.presidencia.gob.mx/prensa/>; acceso 10 de julio de 2011.

\*\* Felipe Calderón, 7 de enero de 2011, "El Presidente Calderón en el Mensaje a Medios de Comunicación", Presidencia de la República, en: <http://www.presidencia.gob.mx/prensa/>, acceso 10 de julio de 2011.

\*\*\* Consejo Coordinador Empresarial, 20 de abril 2010, "Mensaje durante la presentación de la agenda de competitividad 2010-2011, en: <http://cce.org.mx/discursos/>; acceso 10 julio de 2011.

La definición de la competitividad, centrada en los costos laborales y en la flexibilidad del mercado de trabajo, se articula con la búsqueda de la eficiencia económica, el llamado a elevar la productividad y a adoptar una *nueva* cultura laboral acorde con los procesos de flexibilización y de descentralización de los procesos productivos, con la evaluación de competencias y con los imperativos del modelo objetivos/resultados. Tal engranaje, en el que la competitividad y la productividad se apoyan en el culto por el resultado y en el retraimiento de la protección laboral, se articula, insistimos, en el dominio de una perspectiva de corto plazo, el cual pone en tensión el trabajo en sus múltiples dimensiones, es decir, en tanto que actividad y una fuente de realización para los individuos y de integración social. En este sentido, con la recomposición

del mundo laboral se crean múltiples tensiones y paradojas, conflictos y resistencias a partir de que la política de la empresa se enmarca en indicadores y, en ocasiones, en consignas divergentes y hasta contradictorias (Belmont, 2009b).

Tales tensiones son denostadas por el discurso gerencial y por las premisas de la modernización permanente de la empresa, en este marco, la reorganización incesante de la empresa y la aceptación de nuevas formas de contratación se acompañan de prácticas y de dispositivos que desvalorizan el trabajo, que incrementa la incertidumbre y que acentúan la fragmentación del colectivo de trabajo (Linhart, 2004; Echeverría, 2010).

Así, la definición estrecha de la competitividad, centrada en la competición de la mano de obra (local, nacional e internacional) se apoya en la tesis de que la “paz laboral” es una condición favorable para atraer inversiones. Sin embargo, no sólo se niega que el conflicto es inherente al espacio de trabajo y las relaciones laborales; sino que se confrontan las oposiciones al instrumentalizar, por ejemplo, la evaluación de las actitudes en el trabajo (Durand, 2004).

### *La neutralización del conflicto y la intervención del Estado en las relaciones laborales*

La verdad es que te consta, [...], en este país tenemos muy pocas huelgas, muchas revisiones, una gran labor de conciliación, una gran labor de los sindicatos y de las empresas por ponerse de acuerdo y no podemos dejar que esto se empañe por algo que estamos absolutamente seguros que es algo extralaboral, que es un asunto de carácter penal, personal, que pretende contaminar el contexto laboral del país... (entrevista al Secretario del Trabajo, *En los tiempos de la radio*, México, 5 de agosto de 2009).

La vigencia y resignificación de las estructuras de control corporativo y burocrático en los gobiernos panistas, permite comprender algunas de las paradojas que se viven en el espacio de trabajo, por ejemplo, la renuncia a los derechos laborales en aras de mantener la fuente de trabajo; no sólo por la incertidumbre del futuro inmediato, sino también por la

simulación que existe en torno a la contratación colectiva, la protección laboral y el acceso a la justicia laboral en México (Bouzas, 2007).

La convergencia de intereses entre el sector empresarial y el gubernamental es secundada por las dirigencias de organizaciones sindicales corporativas, las cuales están inmersas en fuertes tensiones ante la pérdida de legitimidad y la crítica social que se ejerce a las estructuras corporativas y burocracias sindicales, en parte, por el desmantelamiento de compromisos sociopolíticos, pero también, por la brecha o la distancia que existe entre las condiciones de vida de las dirigencias y los trabajadores. Aspectos que se combinan con una escasa intervención en los procesos de flexibilidad laboral, asumiendo, en principio, que el derecho de emprender y la búsqueda de la coherencia productiva es una atribución del patrón o empleador, de ahí que en el debate sobre la reforma laboral algunas posturas resaltan que las iniciativas favorables al empleador buscan, en todo caso, legitimar y dar certeza jurídica a las prácticas que se construyen alrededor de la flexibilidad laboral, las cuales son definidas por Enrique de la Garza en tres dimensiones: funcional, numérica, salarial. De acuerdo a estimaciones de especialistas, poco más del 90% de los contratos colectivos registrados en el país son de protección (De la Garza, 2007).

En el espacio laboral se combinan discursos y prácticas que acotan la conflictividad laboral. Así, en la recomposición de la conflictividad laboral intervienen prácticas culturales y mecanismos de control vertical y corporativo aun vigentes y funcionales. Frente a ello, el margen de negociación de los trabajadores se ha reducido, entre otras razones, por el repliegue de los individuos sobre uno mismo, por la atomización del sector obrero y la escasa contestación articulada.

Diversos dispositivos intervienen para reducir el margen de negociación de trabajadores, "neutralizar" las resistencias y las oposiciones. Ahora bien, nuestro argumento central es que las relaciones de poder y las estructuras de control, que se construyen en el espacio de trabajo, quedan al descubierto ante la dificultad de generar las mediaciones políticas que

den sentido a la reestructuración productiva de la empresa (pública o privada). En este escenario, la consigna de atraer inversión y talento se articula a una gramática de poder que tiene implicaciones en el terreno político-laboral.

A partir de lo anterior, compartimos la tesis de que la búsqueda de la coherencia productiva exige, como sugiere Philippe Zarifian, la asociación y cooperación alrededor de un proyecto, el cual, sin embargo no debería sujetarse sólo a indicadores económicos o a resultados de corto plazo; sino incluir también, como propone Daniel Bachet, indicadores sociales y ambientales (Zarifian, 1990; Bachet, 2007).

Así, los ajustes en los procesos productivos y en los marcos de regulación laboral crean tensiones en diferentes niveles (macro, meso, micro) ante la incapacidad de rearticular, bajo un marco de acción consensuado, mediaciones políticas y socioproductivas. Los conflictos laborales más mediatizados en el país en los últimos dos años (huelga minera en Cananea, el cierre de Luz y Fuerza del Centro y la “quiebra” de Mexicana de Aviación) son eventos que ejemplifican bien las tensiones que se expresan alrededor de los ajustes que se promueven en la agenda de la competitividad y en el apuntalamiento del régimen económico y político.

Tales conflictos expresan las tensiones que se crean no sólo en el contexto de las reformas estructurales; sino también, en la ruptura violenta con el pasado “inconveniente” para el gobierno en turno y empresarios, con los marcos referenciales (jurídicos y simbólicos) que incorpora el derecho al trabajo, la seguridad y la estabilidad laboral, y el modelo de la cualificación, en los cuales se combina la idea de la carrera y el status laboral como elementos favorables para la perenidad de la empresas.

Estos conflictos expresan las tensiones que se crean con los ajustes productivos y cambios en la regulación laboral; pero también, con la convergencia de intereses entre el sector empresarial y gubernamental, por lo cual, adquieren una connotación histórica en el marco de la recomposición del Estado y del capitalismo.

En el caso de la huelga de Cananea (iniciada el 30 de julio de 2007, declarada inexistente y concluida con el desalojo de los trabajadores el 6 de junio de 2010), el Gobierno Federal aludía constantemente la necesidad de modificar la legislación laboral para ajustarla a las “prioridades” del país: creación de empleo y atracción de inversiones, por lo que la huelga –como instrumento de lucha de los trabajadores– se pone a prueba al convertirse en un referente empleado por el Secretario del Trabajo (Lic. Javier Lozano) para justificar la iniciativa de reforma laboral, por ejemplo, al proponer acotar el tiempo de duración de las mismas y mayores requisitos para el emplazamiento a huelga, señalando que éstas producen efectos negativos para la localidad, parálisis en la economía y desconfianza en los actores productivos:

La gente de Cananea es gente de trabajo, lo que es dramático es que esta huelga de alguna manera impuesta por criterios de una dirigencia y no en un sentido estricto por interés de los trabajadores, los ha puesto en una situación terrible, la economía de los municipios está completamente parada, esto afecta desde luego la economía del estado y también la nacional. Recordemos que Cananea produce arriba del 40 por ciento del cobre que se produce en México, entonces pues la esperanza de que esta resolución sea en términos jurídicos pero deja claramente un panorama para que esa sea una buena noticia para que Cananea empiece a trabajar y se empiece a mover la economía mexicana (entrevista a Alberto Zinder, abogado del Grupo México, En los tiempos de la radio, México, 12 de febrero de 2010).

En el caso de la huelga de Cananea se articulan elementos que intervienen en la reconfiguración de la conflictividad laboral; entre estos, la crítica a las organizaciones sindicales; la cual se expresa, con agudeza, en el cierre de Luz y Fuerza del Centro y en la construcción mediática, simbólica y ¿real?, de las tensiones entre el trabajador electricista (afiliado al Sindicato Mexicano de Electricistas), el contribuyente, el ciudadano y el cliente insatisfecho. En ambos casos, el rol de los medios de comunicación en los conflictos laborales merece ser tratado

con detalle en otro espacio. Entre las estrategias discursivas empleadas por el Gobierno Federal se encuadra la idea de que existe una indisposición de trabajadores y sindicatos a asumir los cambios o ajustes que conllevan a la modernización de la empresa, la mejora en la calidad de los productos o servicio y en el trato al usuario/cliente.

En este esquema, la indisposición a asumir los cambios es presentada como algo injustificable o como una *actitud* reprochable (sin dar más elementos para comprender las resistencias y oposiciones que se configuran en el trabajo), a partir de este esquema, la calidad del servicio, los costos laborales y la eficiencia productiva se articulan para subrayar los problemas operativos y financieros de la empresa, culpabilizando a trabajadores y a la organización sindical de la situación de la empresa, omitiendo, en la atribución de responsabilidades, los efectos negativos de la política energética y de las restricciones presupuestales en las condiciones en las que se produce el servicio. Otro eje del argumento empleado por el Gobierno Federal fue señalar que el modelo contractual de Luz y Fuerza del Centro representaba un obstáculo para la modernización del sector eléctrico y una merma para la competitividad de la zona centro del país.

## **Cuadro 2. Discurso del Secretario del Trabajo y Previsión Social**

[...] Pero que quede claro que el decidir extinguir Luz y Fuerza del Centro en el peor de los momentos, en los más críticos para la economía mexicana, hablando del famoso time, era en octubre del año pasado, y sin embargo, cuando se tienen que tomar las decisiones, ese no es el momento asumiendo los costos que ello implica.

En este caso, traemos el asunto, también, quien hubiera pensado que el Sindicato Minero era el intocable, que jamás íbamos a ser capaces de poder enfrentar, con la legalidad y con la firmeza que los estamos haciendo, a alguien que, por cierto, ni siquiera está en México; es prófugo de la justicia, está exiliado en Canadá, no es reconocido como secretario general por la Secretaría,

porque tampoco cumplió con los requisitos propios de su sindicato, de sus estatutos.

Y que además de todo, después de casi tres años de una suspensión irracional de labores en la Mina de Cananea, con las afectaciones tan grandes que esto ha tenido para la economía de esta región, todo lo que esto le ha significado.

Fíjate nada más, lo números hablan por sí solos, en estos casi tres años se dejaron de producir 530 mil toneladas de cobre en Cananea; tan sólo en la materia de salarios, prestaciones y reparto de utilidades, lo que se privaron los trabajadores y sus familias, en estos casi tres años, son cuatro mil 326 millones de pesos y la derrama para la región es cercana a los cinco mil 500 millones de pesos, esto es una afectación directa a toda una población por una suspensión de labores que, yo lo dije desde el principio, era una suspensión irracional de labores, porque no tenían una verdadera justificación ¿Por qué? Porque, una y otra vez, en las negociaciones que tuvimos para tratar de levantar la huelga se antepusieron otro tipo de intereses ¿Cuáles? Que se retiraran las órdenes de aprehensión en contra del entonces secretario general del Sindicato y de otros de sus compañeros.

Segundo: Que se le entregaran 100 millones de dólares como pago de una indemnización, por supuesto va (inaudible) por todo lo que había ocurrido y entonces, satisfechos esos dos requisitos, luego podíamos iniciar las pláticas de ver cómo se levantaba la huelga, eso se llama chantaje y perdóname, pero no podemos acostumbrarnos y perder las capacidad de asombro y acción por este tipo de tratamientos. Y mientras tanto miles de familias y de personas no ven centros de trabajo y no abren sus comercios, miles de familias en Cananea y toda esa sección, auténticamente empezando a ver cómo se escapaba la posibilidad de salir adelante, por eso es que estamos poniendo remedio a las cosas con algo muy importante, con esas familias, con apego, estrictamente a derecho, que esa es precisamente la gran diferencia entre actuar con legalidad y legitimidad, a pesar de las críticas y consecuencias que podamos tener.

*Fuente:*

Lic. Javier Lozano Alarcón, 8 de junio de 2010, "Entrevista al Secretario del Trabajo", Programa de radio: Trece Noticias.

En este sentido, ante el *impasse* en el debate energético y la incapacidad de crear las mediaciones políticas que legitimen la reestructuración de la empresa pública, la reconversión del servicio público al modelo de mercado es un tanto violento ante el cierre de la empresa pública Luz y Fuerza del Centro y el despido colectivo de 44 mil asalariados (Belmont, 2009a).

Lo mismo puede señalarse en el caso de Mexicana de Aviación a partir del quiebre de la aerolínea, que se atribuye a los pasivos laborales y a las obligaciones contractuales, establece un cruce en ambos casos. La referencia a las prerrogativas contractuales y económicas de los trabajadores (electricista o pilotos) como causas que ponen en riesgo la continuidad y la competitividad de la empresa, es síntoma también de la extensión e intensificación de la precariedad e inestabilidad en diferentes contextos laborales; mediáticamente, ello se traduce en la consigna de que son injustas tales protecciones y prerrogativas frente a las condiciones de empleo de la mayoría, la cual tiene como efecto la justificación de la precariedad.

El dominio de la lógica financiera y de las tensiones que se crean en el terreno operativo se expresa con mayor énfasis en el caso de Mexicana de Aviación, pues la reestructuración de la empresa, para hacerla competitiva, se encuadra en la iniciativa de reducir los costos laborales, la flota de aviones y el número de personal; proceso complejo, pues interviene no sólo la figura del accionista, sino también, el entrecruce de negociaciones entre pilotos, sobrecargos y personal terrestre. El entrecruce de casos permite apreciar algunos rasgos de la conflictividad laboral en México: la indisposición para construir las mediaciones que legitimen las reformas estructurales, la reorientación de la política de empleo y de la relación Estado-sindicatos, la vigencia de estructuras de control político sobre las dirigencias sindicales y en particular sobre las oposiciones y las resistencias que se construyen en los procesos de reorganización productiva y en el “cambio” de régimen económico.

En este sentido, la herencia de la cultura corporativa y de las prácticas de negociación entre cúpulas sindicales, guber-



namentales y patronales es una de las contradicciones que existe no sólo en el marco de la reforma del Estado y de la transición democrática inconclusa o inacabada; sino también, de la reforma laboral.

Precisamente, la referencia a la paz laboral y a la conciliación de intereses es un punto en el que converge la iniciativa del Partido Acción Nacional<sup>8</sup> y del Partido Revolucionario Institucional,<sup>9</sup> detrás de esta coincidencia existe, sin embargo, el interés de mantener intactas las estructuras de control corporativo en tanto que contribuyen a contener el conflicto y a simular la contracción colectiva:

Para garantizar la paz laboral a largo plazo, conviene olvidar las concepciones que ubican a las relaciones laborales como una sociedad de suma cero, en donde los derechos de unos son pérdidas para los otros, dado que patrones y trabajadores comparten en los mismos términos los objetivos estratégicos del desarrollo nacional. Por ello, el análisis y la propuesta de reformas a la Ley Federal del Trabajo debe buscar lograr una mejor productividad y competitividad como país, pero en términos de cooperación y equilibrio entre los factores productivos, pues todos formamos parte de un solo proyecto y los costos y beneficios deben ser compartidos (iniciativa de reforma laboral, PRI, 2011: 6).<sup>10</sup>

Para concluir este punto, ambas posiciones se apoyan en el marco discursivo del acuerdo nacional para productividad laboral, firmado en mayo del 2009, es decir, en la idea de que el “valor supremo” del acuerdo es garantizar la perennidad de la empresa. La paz laboral, como ideal, se apoya en el supuesto de que existe una convergencia de intereses entre los

---

8. Partido Acción Nacional, 2010, “Iniciativa con proyecto de Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo”, Gaceta Parlamentaria, México, N° 2971-I, en: <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/61/2010/mar/20100318.html>; acceso 9 de marzo de 2011.

9. Partido Revolucionario Institucional, 2011, “Iniciativa que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo”, Gaceta Parlamentaria, México, N° 3218-II, en: <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/61/2011/mar/20110310-II.html#Iniciativa5>; acceso 14 de marzo de 2011.

10. *Ibid.*

sectores productivos y el gobierno para asegurar la continuidad de la empresa, dicho esquema discursivo, encuentra un punto de apoyo, primero, en el mantenimiento de estructuras de control corporativo y, segundo, en la definición de la competitividad y de la productividad como la consecución de indicadores o de índices de *performance*.

En este sentido, los compromisos productivos, a la mexicana, se apoyan en las estructuras de control político, en una cultura empresarial vertical, pero también, en la simulación que existe alrededor de la protección al trabajo y del acceso a la justicia laboral, así como en las debilidades institucionales del país. Dichas tensiones se expresan en la reorganización del trabajo y en la reforma a los marcos jurídicos que regulan las relaciones laborales y el vínculo del individuo con la empresa; por ejemplo, en la legalización de las prácticas de subcontratación, la externalización de servicios o el *outsourcing*. Para contextualizar esta práctica encontramos que de acuerdo a las estadísticas de Censo Económico 2009, de 20.116.834 personas ocupadas, 13,6% no dependía de la razón social donde realizaba sus actividades. De acuerdo a estas estadísticas, los servicios financieros, el comercio y las industrias manufactureras concentran en buena medida este tipo de personal (27,3%; 31,8% y 24,4%, respectivamente). Por ejemplo, de acuerdo a estos datos, en el caso de la manufactura, el número de personal subcontratado se incrementó de enero 2005 (213.029) a diciembre de 2010 (386.529) en el 81%, por lo que el número de horas trabajadas por el personal subcontratado, en el mismo periodo, pasó de 42,268 a 75,927 miles de horas; registrando su punto más alto en octubre de 2010 al alcanzar las 81,280 miles de horas trabajadas (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2009).

## La flexibilidad en el trabajo y en el empleo

[el outsourcing] México va a crecer mucho en los próximos años y los clientes van a empezar descubrir que es una oportunidad de mejorar su operación con mucho menos costos y más eficiencia. [...] tenemos una gran

cantidad de empresas en donde estamos apoyando en distintos sectores como el área financiera, servicios públicos, consumo masivo, tenemos clientes en las distintas industrias y el ahorro es muy variable se ha alcanzado un 30% en el costo total pero veo que los clientes están más motivados por la innovación que viene junto al tema de outsourcing porque si compras sólo número de personas no necesariamente tienes todo lo que hay detrás que es el conocimiento de industria o el desarrollo de ideas para implementar que es lo que nosotros ofrecemos (outsourcing, servicio que impulsa la competitividad, *El universal*, 2010, México, 27 de febrero).

La flexibilidad laboral se ha debatido ampliamente en el marco de los ajustes a los sistemas productivos, de las rupturas y las continuidades del modelo productivo fordista-taylorista y de las nuevas formas de organización; así como, en la redefinición del juego económico e ideológico del capitalismo contemporáneo (Lucena, 1999; De la Garza, 2007; Veltz, 2000; Echeverría, 2010).

En este sentido, la subcontratación se ha abordado ampliamente en el marco de los ajustes a los procesos de trabajo (descentralización, flexibilidad y especialización de actividades) en las empresa; es decir, como respuesta a las exigencias del mercado y, como señala Jean-Pierre Durand, a la combinación calidad/variedad/precio (Durand, 2004).

Estas mutaciones, sin embargo, trastocan las relaciones laborales y los marcos de regulación laboral en todos sus niveles, desvalorizan el trabajo cuando se externaliza el empleo (outsourcing), no la actividad, sino la mano de obra *in situ*, los recursos humanos, dicha situación pone en juego, en consecuencia, el empleo como portador de *status* y como un sistema de derechos y de obligaciones. Esta distinción, la externalización de actividades y del empleo, parece importante para comprender y diferenciar los efectos de la subcontratación y el outsourcing, este última entendida como una forma de externalizar las obligaciones ligadas al empleo con el objeto de *relajar* la responsabilidad patronal y de abaratar los costos de la mano de obra.

Ahora bien, los cambios en la estructura de la empresa y en la organización de los procesos productivos producen efectos diferenciados en contextos sociopolíticos y en marcos institucionales heterogéneos, a nivel *macro, meso y micro*; no sólo en la regulación formal de las relaciones laborales, en los procesos de negociación colectiva y en el terreno laboral; sino también, en las representaciones colectivas de los trabajadores, prácticas culturales, rutinas y anclajes indentitarios.

En otras palabras, la extensión e intensificación del intercambio de mercancías y de capital financiero; la permanente racionalización del trabajo –en la búsqueda de la eficiencia económica– redefine no sólo los contenidos del trabajo y del empleo; sino también, los marcos referenciales de los trabajadores y sindicalistas y el margen de negociación de los actores productivos.

Un elemento a considerar es que este proceso se sitúa en un contexto histórico donde domina una lógica financiera y de corto plazo, donde se crea un vacío en la esfera política a partir de que el Estado no se percibe como una fuente reductora de incertidumbre frente a la extensión e intensificación de la competición entre mercados: capital, mercancías y mano de obra, favoreciendo la contracción de poder en empresas y grupos transnacionales, capaces de aprovechar las oportunidades de la apertura e integración de mercados regionales. En esta dinámica convergen la recomposición del capitalismo y el Estado, de la empresa, el trabajo y el empleo.

En este proceso, discursos, prácticas y dispositivos (técnicos e ideológicos) intervienen en las relaciones laborales creando un proceso contradictorio, pero también paradójico, pues si bien existe una individualización y repliegue sobre uno mismo, ello no significa la ausencia de conflicto, ni la posibilidad de detonar acciones colectivas en lo inmediato, las cuales implica resignificar la militancia y el verbo sindical, dar sentido a la política misma.

En términos analíticos, los ajustes que hemos identificado se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa; en los procesos de trabajo y en la regulación laboral, ahora bien, aunque la

frontera de la empresa es endeble, la conflictividad laboral que se expresa alrededor de la reforma laboral se sitúa con énfasis en la flexibilización del mercado de trabajo y en el relajamiento de las obligaciones patronales en la contratación y el despido.

En este sentido, nuestra interpretación es que las pretensiones de flexibilizar el mercado laboral buscan articularse coherentemente con los procesos de reorganización productiva. Es decir, con ello se trastocan, sobre todo, los marcos institucionales que emergen en el contexto de las economías más o menos planificadas, de ahí que las confrontaciones que hemos abordado dan cuenta más bien del resquebrajamiento del pacto social que emerge en el ideal del nacionalismo revolucionario. En este sentido, como sugiere Enrique de la Garza (2007), además de los cambios tecnológicos, organizacionales y productivos, los procesos de reestructuración productiva incluyen ajustes en los marcos normativos (contratos, convenios, reglamentos, leyes) y en las relaciones laborales.

La flexibilidad como paradigma genera polémicas, resistencias y oposiciones en diversos espacios al poner en juego, a nivel *macro*, por ejemplo, el rol del Estado en la regulación del mercado y los mecanismos de protección social; a nivel *meso*, las reglas y los tópicos de la negociación contractual, tales como la negociación de los dispositivos técnicos, ideológicos o de gestión que intervienen en las condiciones en las que se producen los bienes y servicios; a nivel *micro*, en las situaciones del trabajo, resistencias y consentimientos, que se construyen en el cotidiano, es decir, en el curso de la actividad. La aplicación de los dispositivos vinculados a la calidad total y el justo a tiempo, como sugiere Lucena, tienen un carácter social al articularse con los dispositivos ideológicos que racionalizan la implicación subjetiva en el trabajo (Lucena, 1999; Durand, 2004).

A partir de lo anterior, un elemento que interviene en la perennidad de la empresa es la implicación de los trabajadores con su actividad. En el caso de México, sin embargo, la vía por la que se ha optado es simplista y de corto plazo:

los convenios y bonos de productividad. En un trabajo previo, Enrique de la Garza esboza los rasgos de la flexibilidad laboral, tipificando cambios en las relaciones laborales y en las estrategias empresariales, gubernamentales y sindicales alrededor de los convenios de productividad; en él se muestra que la flexibilidad laboral se ha respaldado en una política de bonos (De la Garza, 2007b).

Ahora bien, aun cuando esta política se retrae a finales de la década de los noventa suplantándose por el esquema objetivos/resultados, incluso con la participación de los trabajadores a través del trabajo en equipo o de los círculos de alto desempeño; la lógica de corto plazo continúa perneando las relaciones laborales, acotando la perspectiva de futuro y el horizonte de vida de los trabajadores; de ahí que el culto por el resultado se entrecruza ahora con el interés de flexibilizar la contratación y el despido.

Encerrados en la lógica de corto plazo, la descentralización de la producción de bienes y servicios se traduce no sólo en la flexibilización de los procesos de trabajo (funcional o numérica); sino también, en la renegociación del status y de los mecanismos de protección de los trabajadores, es decir, en la redefinición del vínculo jurídico que se establece entre el trabajador y la empresa. Así, la competitividad, definida a partir de los costos laborales, produce fragilidad en el vínculo de individuo con el trabajo y con el empleo (contrato). En el caso de México, la industria de la maquila es un ejemplo claro de la precariedad en el trabajo y en el empleo. Dichas investigaciones permiten distinguir los cambios en la estructura de la empresa y en los procesos de trabajo; pero también, los ajustes en los modelos contractuales y en las relaciones laborales (De la Garza 2005; Sánchez 2000).

En este sentido, consideramos oportuno distinguir la recomposición del vínculo del individuo con el trabajo y con el empleo, pero también, con el colectivo de trabajo y con lo social. De ahí que la reforma a los marcos normativos pone a prueba los mecanismos de integración y protección vinculados al trabajo asalariado.

*“Un compromiso con la competitividad...”*

Ahora bien, la subcontratación o tercerización y el outsourcing son prácticas que tienen una doble significación: primero, al justificarse desde el plano operativo con la descentralización de procesos, concentrando las actividades sustantivas o las “habilidades principales” de las empresas solicitantes (especialización), flexibilizando los procesos de trabajo para ajustarse, con mayor rapidez, a las oscilaciones de la demanda y externalizando los riesgos; segundo, al enmarcarse en una lógica de control sobre los costos laborales y relajamiento de las obligaciones contractuales. La combinación de estas lógicas –descentralización de la producción, reducción de costos laborales y externalización de responsabilidades– da sentido a la idea de que la subcontratación y el outsourcing elevan la competitividad de las empresas:

El trabajo en régimen de subcontratación, mejor conocido como outsourcing, es una realidad en los ámbitos nacional e internacional, que genera fuentes de trabajo en la economía formal; prohibirlo o incluso acotarlo o limitarlo a algunas actividades complementarias o accesorias al objeto de las empresas, significaría que nuestra economía perdiera competitividad frente a otras, lo que inhibiría la inversión nacional y extranjera en proyectos productivos (Secretario del Trabajo, *Boletín de prensa*, México, 13 de junio de 2010).<sup>11</sup>

Los procesos de reorganización productiva y los ajustes contractuales, que enmarcan la implicación laboral en el corto plazo a través de los bonos de productividad, recomponen no sólo la relación salarial, sino también el vínculo del individuo con el trabajo y con la empresa. Precisamente, en el debate sobre la reforma laboral suele argumentarse que los marcos

---

11. Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2010, “Propone Reforma Laboral reglas claras para regular la subcontratación (outsourcing o tercerización) en beneficio de los trabajadores”, *Boletín de Prensa* (México) N° 96, en: [http://www.stps.gob.mx/saladeprensa/boletines\\_2010/Junio/b96\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/saladeprensa/boletines_2010/Junio/b96_stps.htm), acceso: 10 de marzo de 2011.

jurídicos deben actualizarse a la luz de la *nueva* realidad económica y laboral.

Si bien hemos señalado que existe una convergencia de intereses entre los sectores empresarial y gubernamental, a esta se adhiere las representaciones sindicales corporativas vinculadas al Partido Revolucionario Institucional (PRI) ya que la iniciativa de reforma laboral presentada por dicho partido parte, en general, de las razones que justifican la reforma laboral respaldada por empresarios y el Gobierno Federal, sin llegar a posicionarse sobre los indicadores de desempeño o sobre construir una definición alterna que incorpore indicadores sociales y ambientales. En diversas alocuciones, los representantes del sector laboral del PRI señalan la constitución de un nuevo pacto productivo, centrado en la actualización de la legislación laboral, en la productividad, calidad y competitividad; en la flexibilidad del mercado laboral y en el modelo de certificación por competencias.

Las convergencias que se crean entre las cúpulas del sector empresarial, gubernamental y sindical corporativo, se han llamado como un “compromiso por la competitividad”, el cual tiene como punto de partida la firma del Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral, firmado por el Secretario General de la Confederación de Trabajadores de México y el Presidente del Congreso del Trabajo, además de las cúpulas empresariales y representantes del Gobierno Federal.<sup>12</sup> Dicho acuerdo reitera el interés por avanzar en los índices de competitividad, el cual es refrendado también en la iniciativa de reforma presentada por el PRI:

Según los indicadores económicos mundiales, nuestro país se ubica en el lugar 103 en el índice de dificultad de contratación; en el 116 en el costo por despido, por lo que los indicadores de competitividad muestran que México tiene la necesidad de realizar cambios como lo es la adecuación de la legislación laboral, ya que los costos

---

12. Véase: Acuerdo Nacional para la Productividad Laboral mayo 2009, en: [http://www.stps.gob.mx/PRODUCTIVIDAD\\_LABORAL/PL\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/PRODUCTIVIDAD_LABORAL/PL_stps.htm); acceso 11 de julio de 2011.



de no impulsar una reforma efectiva se traducirán en mayores consecuencias económicas negativas para ésta y las próximas generaciones (iniciativa de reforma labora PRI, 2011: 5).<sup>13</sup>

Diversos elementos intervienen en la creación del acuerdo productivo entre las cúpulas empresariales, gubernamentales y las dirigencias sindicales vinculadas al Congreso de Trabajo, la Confederación de Trabajadores de México, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, centrado en el modelo de competencias; entre estos: el abandono de compromisos asociados a la aspiración de una transición democrática y, en consecuencia, la resignificación del corporativismo en el marco de la agenda de la competitividad. Ahora bien, son múltiples las paradojas que se crean en el terreno laboral. Por ejemplo, al instalar *prácticas* horizontales que apelan a la cooperación y a la participación de los trabajadores, en la identificación de los errores o de los obstáculos que impiden alcanzar una mayor eficiencia productiva y en el diseño de planes de mejora continua, prácticas en las que se establece un juego alrededor del reconocimiento en el individuo, el trabajo y que crean tensiones a partir de que el sentimiento de explotación y las exigencias de una mejor retribución, continúan siendo centrales y validadas en la narrativa de los trabajadores, no sólo ante los cambios en la organización del trabajo y en la gestión de recursos humanos, la intensificación del trabajo y la pérdida de poder adquisitivo, sino también, ante la precariedad del empleo, la pérdida de status, de la seguridad y de la estabilidad. Tales tensiones se expresan con mayor claridad en el personal que labora a través de la subcontratación, tercerización u outsourcing, pues estas prácticas, aunque se justifican en una lógica de corto plazo, en términos de eficiencia económica y productiva, genera tensiones en cuanto al vínculo del individuo con lo social y la protección laboral. Este debate, constituye la confrontación de lógicas divergentes, la expresión de los conflictos que se crean alrededor de la

---

13. *Ibid.*

competencia económica y la protección social, pero también la incapacidad de la clase política para crear mediaciones y salir de una lógica de corto plazo. En medio de este juego se encuentran los trabajadores, pero también las organizaciones sindicales.

Desde otra perspectiva, la perennidad (competitividad) de la empresa exige una implicación durable de los trabajadores a través de la combinación capacitación/calificación/promoción, la cual permite establecer una relación más o menos estable entre el proyecto de la empresa y la implicación en el trabajo (Taddéi y Coriat, 1993).

Salir de la perspectiva de corto plazo implica debatir sobre las paradojas de la competitividad y las tensiones que se crean dentro y fuera de la empresa: el desarrollo ambiental, social y ecológico; sin embargo, ante la indefinición de instancias de regulación independientes, apegadas a la vigilancia del interés público, prevalecen simulaciones alrededor, por ejemplo, de la responsabilidad social de las empresas. Deliberar tales elementos implica abrir camino a la resignificación de la política.

## Conclusiones

El dominio de la lógica económica se expresa no sólo en el culto por el resultado, sino también, en la incapacidad de la clase política para crear las mediaciones que permitan rearticular compromisos sociopolíticos y socioprodutivos; sumidos en múltiples contradicciones, los trabajadores y la sociedad mexicana, en su mayoría, resiente las consecuencias derivadas de los imperativos económicos, de las reglas del juego económico, de la intensificación del intercambio de mercancías y de capital financiero, de la convergencia de intereses entre el sector empresarial y gubernamental, de la redefinición del juego ideológico y de las presiones en la subjetividad de los trabajadores a partir de que la disposición en el trabajo es evaluada en indicadores de desempeño. En este escenario, la crisis de empleo se ha convertido en el *leitmotiv* de

las reformas estructurales creando tensiones, recomponiendo el vínculo del trabajador con su actividad, con el empleo y con lo social, pues los efectos de la precariedad repercuten en el territorio y en el contexto vital de los individuos, elementos que requieren ser analizados desde una perspectiva crítica y reflexiva.

## Bibliografía

- Abramo, Laís (1999). Desafios atuais da sociologia do trabalho na América Latina: algumas hipóteses para a discussão. En: Enrique de la Garza (comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- Bachet, Daniel (2007). *Les fondements de l'entreprise. Construire une alternative a la domination financière*, Paris: Les éditions de l'Atelier.
- Belmont, Edgar (2002). Organización, identidad y acción colectiva: el Sindicato Mexicano de Electricistas frente a la iniciativa de privatización del sector eléctrico, (1999-2001). Tesis de maestría, México.
- Belmont, Edgar (2009a). Réorientations et réorganisations du service public de l'énergie électrique: Les cas d'Electricité de France et de Luz y Fuerza del Centro. Tesis de doctorado, Francia.
- Belmont, Edgar (2009b). Manager la divergencia: los centros de relación clientela en Electricidad de Francia. En: Sergio Sánchez, Abel Pérez y Florenciaq Peña (comp.), *Trabajo precario: expresiones en distintos contextos laborales*. México, D.F.: Eón-CIESAS-ENAH.
- Bensusán, Graciela (2000). *El modelo mexicano de regulación laboral*, México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Boltansky, Luc y Chiapello, Éve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bouzas, Alfonso, (comp.), (2007). *Contratación colectiva de protección en México*. México, D.F.: UNAM-OIRT.
- Carrillo, Marco (2011). *Decisiones empresariales. Dos estudios de caso en empresas del Estado de Querétaro*. México DF: Miguel Ángel Porrúa, UAQ.
- Castel, Robert (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut de l'individu*. Paris: Seuil.
- Coutrot, Thomas (2002). *Critique de l'organisation du travail*. Paris: La Découverte.
- De la Garza, Enrique (1993). Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina (1982-1992). *Sociología del Trabajo* (19) 41-

68. España: Siglo XXI.
- De la Garza, Enrique (enero-marzo 1995). El tratado de libre comercio y el futuro de la contratación colectiva en México. *Vínculo Jurídico*, (21). Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- De la Garza, Enrique (coord.), (2001). *Democracia y cambio sindical en México*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, Enrique (2005). *Modelos de producción en la maquila de exportación, la crisis del toyotismo precario*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, Enrique (2007). Organización y flexibilidad del trabajo, debates teóricos y estado de la investigación en México. En: Enrique de la Garza, *Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas*. México, D.F.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- De la Garza, Enrique (2007b). Los cambios en las relaciones laborales y la flexibilidad salarial. En: *Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas*, México, D.F.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Echeverría, Magdalena (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Chile: Dirección del Trabajo.
- Durand, Jean-Pierre (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Seuil.
- Enriquez, Eugène (1992). L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile. En: Renaud Sainsaulieu, (coord.), *L'entreprise, une affaire de société*. Paris: Presse de Sciences Politique.
- Linhart, Danièle (1991). *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Seuil.
- Linhart, Danièle (2004). *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Linhart, Danièle, et al., (eds.), (2005). *Perte d'emploi, perte de soi*. France, Saint-Agne: Érès.
- Lindblom, Charles (2002). *El sistema de mercado*. Madrid: Alianza.
- Lucena, Héctor (noviembre-diciembre 1990). La flexibilización neoliberal en Venezuela. *Nueva Sociedad* (110) 152-159.
- Lucena, Héctor (1999). El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales. En Enrique de la Garza, (comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. 313-335). Buenos Aires: CLACSO.
- Lucena, Héctor (2002). Repensando las relaciones industriales: sus posibilidades y limitaciones desde las regulaciones. En Ludger Pries, y Wannöffel Manfred, (comp.), *Regímenes de regulación laboral en*

- la globalización* (pp. 197-220), Alemania: The University Press Bochum.
- Sánchez, Sergio (2000). *Del nuevo sindicalismo maquilador en la ciudad de Chihuahua. Un ensayo sobre el poder entre la nueva clase obrera*. México: CIESAS.
- Taddéi, Dominique y Coriat, Benjamin (1993). *Made in France, L'industrie française dans la compétition mondiale*. Paris: Librairie Générale Française.
- Veltz, Pierre (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard.
- Zapata, Francisco (1995). *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*. México, D.F.: COLMEX-IINUPDS.
- Zarifian, Philippe (1990). *La nouvelle productivité*. Paris: L'Harmattan.
- Zemelman, Hugo (1997). Sujetos y subjetividades en la construcción metodológica. En: Hugo Zemelman y Emma León (comps), *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (pp. 25-35). Barcelona: Antrhops.

### *Recursos tomados de la web*

Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2009, "Censo económico" en <http://www.inegi.org.mx/>.



## *Subcontratación, productividad y riesgos en la industria forestal uruguaya*

*Francisco Pucci, Soledad Nión  
y Fiorella Ciapessoni*

### **Introducción**

En la primera mitad de la década de los ochenta, el concepto de riesgo se propaga y se utiliza en numerosos dominios, tan diferentes como la seguridad policial, la vigilancia estratégica, la protección de los laboratorios, la previsión de crisis políticas, la seguridad en el medio ambiente, etc. Los análisis de Luhmann (1992) Giddens (1995) y Beck (1998) muestran cómo el concepto de riesgo se puede asociar a cambios profundos en las relaciones sociales, en las formas de autoridad y en las relaciones entre ciencia, técnica y sociedad. Los procesos de creciente individuación que permean las relaciones sociales más diversas y los límites al control y al dominio de la ciencia y de la técnica recolocan el tema de la creciente complejidad de los sistemas sociales y la centralidad de la incertidumbre en el paradigma societal.

Los conflictos o problemas sociales dejan de constituir problemas unívocos y determinables de orden o de orientación normativa, y pasan a ser problemas ambivalentes e inciertos de riesgo. A su vez, los criterios y formatos de organización,

decisión, responsabilidad, e incluso de explicación científica no resultan apropiados para comprender, dar cuenta y legitimar este aumento de la incertidumbre. A esto habría que agregarle la existencia de procesos y luchas por la definición de riesgos, en los cuales se manifiesta la debilidad de la racionalidad científico-técnica para enfrentar estos problemas. Beck plantea que la invisibilidad y globalidad de los riesgos determina que estos sólo puedan ser estimados o interpretados causal y tentativamente por la ciencia y la tecnología, en tanto la definición de los mismos va a involucrar también a una racionalidad social asociada a valores. Los umbrales de riesgo, definidos y detectados desde la racionalidad experta, se ven permeados por la racionalidad social, pudiendo ser transformados, ampliados o reducidos, dramatizados o minimizados. A diferencia de los bienes (educación, ingresos, etc.) que son objetivos, consumibles y experimentables, los riesgos en su imperceptibilidad, se encuentran mediados argumentativamente, en la medida en que contienen una doble faz teórica y normativa (Beck, 1998). En resumidas cuentas, están abiertos a los procesos sociales de definición, existe un amplio margen para las luchas sociales y políticas de definición donde deben enfrentarse y colaborar ciudadanos, empresas, expertos, administración, política, etc.

Como señala Luhmann (1992), el riesgo y la actitud de los individuos ante el mismo aparece como uno de los ejes centrales de las organizaciones de la sociedad moderna. Por otra parte, toda sociedad se enfrenta al problema clave de definir quién y cómo se seleccionan los riesgos que deben ser considerados. En la discusión sobre la valoración y selección de los riesgos, Luhmann discrimina conceptualmente entre riesgo y peligro. Existe riesgo cuando el daño eventual es visto como consecuencia de decisiones que se justifican como costos en relación a las posibles ventajas. El concepto de peligro en cambio aparece cuando se atribuyen al entorno exterior los futuros daños. Esto implica diferenciar entre la posibilidad de decidir, y la condición de ser afectado por una decisión exógena. De esta manera, los riesgos asumidos por las instancias de decisión se convierten en peligro para los afectados, que se



ven sometidos a situaciones que no pueden controlar. En las instancias de decisión, los beneficiarios y los afectados pueden estar notoriamente distanciados espacial y temporalmente entre sí, de manera de que no pueden ser comprendidos en una categoría o grupo social ni en un contexto específico de normas de comportamiento. Resulta imposible delimitar en unidades sociales con calidades específicas tipos tan heterogéneos de participantes, beneficiarios y afectados. Esto pone de manifiesto, de acuerdo con Luhmann, la estructura asimétrica del problema: la intervención social sólo puede tener lugar en el ámbito de la decisión, no en relación a la condición del afectado. Esto ocurre así para cualquier tipo de intervención; los afectados constituyen una masa amorfa no susceptible de ubicación en una estructura (Luhmann, 1992).

Un concepto central de los procesos de gestión del riesgo es el de reflexividad (Giddens, 1995). La misma implica la posibilidad que tienen los individuos o grupos, de dar cuenta de sus propios actos y de las consecuencias de los mismos, más allá del conocimiento científico o técnico que posean. La reflexividad posee una doble cara, ya que por un lado aumenta la libertad de los individuos, pero al mismo tiempo introduce la incertidumbre y la ambigüedad como componentes centrales de las relaciones sociales. La teoría del riesgo contrapone el componente de interpretación y de decisión individual al concepto de acción orientada por normas del estructural funcionalismo. Si las conductas son la consecuencia de decisiones individuales, independientemente de los componentes de socialización del individuo, la misma se vuelve indeterminable. Esto implica que la condición de afectado o de víctima no es explicable a través de categorías sociales, roles o estamentos.

Este concepto de Giddens se incorpora el conocimiento cotidiano en el funcionamiento de las organizaciones, lo que permite analizarlo no sólo en función de las decisiones establecidas por los segmentos profesionales y técnicos, sino también a través de las decisiones cotidianas de la pluralidad de actores que participan en la organización. Esta perspectiva vuelve discutible el carácter universal, objetivo y consensual de las reglas de conducta que le adjudica la teoría estructural

funcionalista. Ello supondría asumir la existencia de determinadas inercias en los valores y normas que no conciben con el aumento de la reflexividad en las organizaciones modernas, en las cuales las normas de conducta son cuestionadas y revisadas de manera permanente (Giddens, 1995).

En este sentido, la gestión del riesgo organizacional debe apoyarse en un necesario equilibrio entre el saber profano y el saber técnico, entre la racionalidad técnico-científica y el saber social. Lo interesante a señalar es que la relación entre ambas esferas está lejos de ser armoniosa; más bien constituye un escenario de conflictos y competencias continuas. Es justamente en esta disputa pública sobre la definición de los riesgos donde encontramos plasmada el aumento de la reflexividad de los actores; esta se expresa cuando los conflictos dejan de ser meramente técnicos y adquieren un talante decididamente político y público y los agentes profanos comienzan a lograr nuevas y extendidas responsabilidades logrando incidir decisivamente en el *management* o gerenciamiento de la incertidumbre.

## La gestión del riesgo

En la segunda mitad de los años ochenta, por el contrario, se produce el efecto opuesto. Frente al imperialismo del concepto de riesgo, se produce una reacción que limita y desplaza dicho concepto. Este proceso se produce por la confrontación del concepto a problemas que superaron su alcance y su poder heurístico, como por la competencia de otros conceptos en el mismo terreno: amenaza, peligro, fortuna, etc. La etapa actual, siguiendo a Duclos (1996), se caracteriza por la reabsorción y el ajuste funcional del concepto de riesgo en el campo de la teoría de la gestión. El concepto de riesgo se integra a la perspectiva sistémica desarrollada en el seno de la teoría de la gestión.

Duclos muestra cómo el riesgo se vuelve, de manera explícita o implícita, un concepto clave, en la medida en que permite dirigir la discusión acerca de las actitudes aceptables y los resultados empíricos tangibles, constituyéndose en el punto

de encuentro entre los factores materiales o técnicos y el factor humano. El concepto de riesgo permite establecer modelos desde una lógica previsional, como inducir comportamientos a través de una lógica actuante. Genera también una discusión teórica y empírica acerca de los límites máximos o mínimos de aceptabilidad de los eventos, así como la construcción de útiles de gestión que permitan la modelización y la serialización de los probables accidentes (Duclos 1996).

Tal como indican Dourlens, Galland y Vidal (1991), la introducción del concepto de riesgo en el campo de gestión cambia el enfoque que se tenía hasta el presente con relación a la seguridad. La conciencia de la complejidad de los sistemas lleva al abandono de los conceptos demasiado mecánicos que se tenían de la seguridad, como la idea de que un sistema se reduce a una cadena lineal de componentes, cuya fiabilidad es considerada como igual a la de su eslabón más débil. La gestión del riesgo parte de la base de que la seguridad absoluta no existe y de que la fiabilidad en cada uno de los componentes, por más alta que sea, no implica una fiabilidad equivalente del conjunto del sistema. También se cuestiona la idea de que la suma de medidas de seguridad parciales aumenta la seguridad global de los sistemas. La perspectiva del riesgo pone el acento en el reconocimiento de posibles, y casi inevitables *efectos perversos* ligados a la puesta en marcha de determinadas técnicas de seguridad específicas. El desarrollo de estas técnicas produce con frecuencia un desplazamiento de los problemas dentro del ámbito específico en que se aplican, o bien disminuyen la seguridad en un campo pero lo aumentan en otro.

La creciente conciencia de la complejidad de los sistemas orienta la búsqueda actual hacia el establecimiento de probabilidades de fallas eventuales así como su posible combinación. Dourlens, et al., muestran como los modelos mecánicos comienzan a ser sustituidos por los modelos probabilísticos, que tienden a integrar y a cuantificar las interrelaciones en el seno de los sistemas y a vislumbrar los accidentes potenciales desde su propia concepción (Dourlens, et al., 1991).

Esta misma conciencia de la complejidad de los sistemas, tanto técnicos, como económicos y sociales, deja en claro la dificultad de identificar el origen de los eventos peligrosos. Al tomar en cuenta la interdependencia de causas o la interacción eventual de causas y consecuencias, la noción de causalidad empieza a perder sentido y comienza a ser sustituida por enfoques probabilísticos.

Como afirman Dourlens, et al., la aceptación del hecho de que un factor identificado de riesgo puede ser, en otro registro, considerado como un factor de protección, o que a la inversa, una solución a una causa supuesta de disfuncionamiento puede ser el origen de otro disfuncionamiento, relativiza los objetivos de seguridad e invalidan la noción de riesgo nulo, en cualquier ámbito que sea. La gestión del riesgo consiste más bien en reconocer los riesgos, evaluarlos y regularlos unos en relación a otros, dejando de lado el intento de restablecer situaciones en las cuales el riesgo estaría completamente excluido (Dourlens, et al, 1991).

La evolución del concepto de riesgo ha puesto en primer plano, según los autores, la concepción de que demasiada seguridad impide la seguridad. El reconocimiento de la irreductibilidad de los riesgos lleva a la necesidad de realizar una evaluación y cuantificación de los diferentes riesgos potenciales en determinada situación. Los métodos de evaluación tienen como objetivo la cuantificación de las probabilidades de ocurrencia de accidentes o catástrofes, vislumbrando los escenarios de probables accidentes y cuantificando las probabilidades de que los mismos afecten bienes y personas.

También ha evolucionado la concepción acerca del accidente. De ser una escoria que debía ser erradicada y sobre la cual se debían elaborar nuevos métodos de protección, pasó a ser una probabilidad siempre tenida en cuenta. Los cálculos sobre riesgos y la evaluación de los peligros parten de base de la existencia de riesgos residuales, más allá del aumento de los niveles de seguridad.

El carácter irreversible de la incertidumbre en la materia, que vuelve frágil la posibilidad de establecer políticas de segu-

ridad, no sólo es consecuencia de la complejización creciente de los sistemas, sino también del propio progreso de la ciencia. El desarrollo científico y tecnológico pone en duda los métodos de prevención y de apreciación de riesgos, generando nuevas relaciones entre expertos, políticos y poblaciones afectadas. Como indican Dourlens, et al., cuando las políticas de seguridad podían deducirse del progreso del conocimiento, la decisión social subyacente a la adopción de medidas estaba oculta. La complejización de los fenómenos a gestionar, los diferentes riesgos en competencia y la incertidumbre que pesa sobre las decisiones, resquebraja la legitimidad del conocimiento científico como garante de la seguridad absoluta. Se trata más bien de elevar los niveles de seguridad buscando compromisos entre objetivos contradictorios, determinando los niveles de aceptabilidad del riesgo y gestando los posibles equilibrios en sistemas dinámicos e inestables, (Dourlens, et al., 1991).

### **El riesgo aceptable**

Ansidei (1998) muestra que la percepción de los riesgos y la actitud frente a los mismos, dependen poco de la realidad de los riesgos. Las actitudes parecen fijarse sobre riesgos precisos y no sobre las posibilidades de daño. Se acepta más morir de la gripe que del SIDA, o ser atropellado por un auto que sufrir la explosión de una fábrica de los alrededores. En algunos casos, los riesgos son difícilmente aprehensibles y son consecuencias poco explícitas para la población. Son riesgos que no se negocian, ya que las víctimas potenciales no pueden ser identificadas con anterioridad, e incluso pueden no haber nacido aún.

Por otra parte, la falta de responsabilidad tiene por efecto desarmar la acción social. Siguiendo a Douglas (1985), lo que es inaceptable no es el riesgo sino la falta. La afirmación de la inaceptabilidad del riesgo es un mecanismo a través del cual los grupos sociales intentan imponer determinadas normas en la sociedad. El análisis de la aceptabilidad del riesgo presenta un doble interés para esta autora. Por una parte, permite gestionar mejor los riesgos tomando en cuenta las percepciones

que tiene el gran público. Por otra parte, nos remite a una imagen de la evolución que tienen las normas sociales. El hecho de que alguien gestione el riesgo hace existir el riesgo, ya que todo riesgo será considerado una falla del gestor (Fadier, 1994).

La cuestión de la aceptabilidad del riesgo está ligada a la determinación de medidas o umbrales a partir de los cuales el riesgo es real y se materializa. Pero al mismo tiempo, parece utópico esperar que los procesos de decisión puedan concluir en la determinación de umbrales aceptables y aceptados por los diferentes actores que intervienen en la gestión, para luego derivar en acciones tendientes a ponerlos en práctica. Parece más bien que estos umbrales, lejos de ser el producto evidente y claro de una negociación explícita, que pone sobre la mesa los intereses y las expectativas de los actores, resulta de las interacciones y de las relaciones que los actores logran establecer o no, a partir de las relaciones de fuerza y de las condiciones económicas, sociales y técnicas que pueden volver aceptable un riesgo.

La recurrencia de ciertos riesgos y la incapacidad de la ciencia y de la técnica de desarrollar políticas de seguridad absolutas lleva a los decisores políticos a intentar modificar las relaciones entre poderes públicos y grupos involucrados. Dourlens, et al., sostienen que el tema de la aceptabilidad del riesgo pone como actor relevante de la gestión de los mismos a las poblaciones involucradas, desplazando al conocimiento técnico como actor absoluto en la esfera de la decisión política e instaurando un juego complejo entre expertos, decisores y poblaciones. Numerosas decisiones y responsabilidades de resorte tradicional del Estado son parcialmente transferidas a diferentes organizaciones que emanan de la sociedad civil o los propios individuos. Por otro lado, es frecuente la utilización de soluciones pragmáticas, con mayor o menor respaldo estatal. Estas soluciones ponen en juego cierto número de intermediarios provenientes de la sociedad civil, del Estado o de los poderes locales, que intentan desarrollar con mayor o menor éxito estrategias locales y focalizadas, donde lo importante reside menos en la validación científica de los métodos

que en el seguimiento inmediato de los resultados obtenidos puntualmente, lo que no excluye, en una segunda etapa, la evaluación de los métodos (Dourlens, et al., 1991).

En este contexto, es posible sostener que la determinación de umbrales aceptables de riesgo es implícita. Es más una conclusión del observador que un producto explícito de decisiones sobre las cuales se apoyan los actores. También permite admitir horizontes temporales diferentes. Por otra parte, si los procesos de decisión se apoyan sobre compromisos y juicios que ponen en juego diferentes variables, intereses y problemas, sus conclusiones y evaluaciones no son puestas en discusión: las elecciones y discursos, una vez discutidos, se transforman en binarios. Por lo dicho anteriormente, la aceptabilidad del riesgo se vuelve un concepto difícilmente teorizable. La aceptabilidad no es analizable más que a posteriori, no es un útil de decisión. La aceptabilidad se expresa en decisiones que toman los actores en un momento dado ejerciendo su juicio. La pragmática de la aceptabilidad y de la precaución depende, no de la aplicación mecánica de una regla, sino de reglas y procedimientos que, tal como indica Godard (1998) se deben inventar caso por caso.

## **Riesgo y organizaciones**

Para poder emerger y funcionar, la gestión debe movilizar a los actores sobre objetos y objetivos comunes. Los objetivos y los criterios de decisión no son datos dados y no van a aparecer más que como culminación de un proceso de aprendizaje común. Es primordial que los actores sean capaces de identificar lo que está cuestionado en su práctica actual y participen de la elaboración de problemas y de soluciones.

El concepto de aprendizaje organizacional constituye un eslabón o puente que permite articular las decisiones individuales con los comportamientos organizativos. En este marco, las organizaciones desarrollan, muchas veces de manera implícita, culturas de riesgo específicas, que generan conductas y actitudes rutinarias frente a las situaciones de riesgo. Estos desarrollos teóricos destacan la necesidad de desarrollar

competencias organizacionales específicas para lograr una gestión más eficiente del riesgo. En cada caso concreto, el proceso de aprendizaje de la gestión del riesgo debe analizarse a partir de las siguientes hipótesis:

a) La construcción de competencias para la gestión del riesgo implica una articulación con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto.

b) Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos, que genere condiciones de confianza. Los formatos institucionales más descentralizados y horizontales, en los cuales el conocimiento técnico deje de ser el referente único y absoluto, generan espacios de intercambios y negociaciones permanentes entre expertos, decisores y trabajadores.

c) La construcción de competencias para la gestión del riesgo deben partir de la base de que los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto es fundamental para orientar la formación hacia el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación que permitan generar procesos de negociación y establecer acuerdos y compromisos ligados a la gestión del riesgo.

d) El aprendizaje organizacional se debe comprender como una experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lograr acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.



e) La construcción de competencias debe tomar en cuenta no sólo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano, y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad que desarrollamos en el punto anterior. Por el contrario, si bien los mismos tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de los mismos en cualquier situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.

f) El desarrollo de competencias debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada cultura organizacional, que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas.

g) La construcción de competencias no debe estar únicamente orientada a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria para una adecuada gestión del riesgo, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere de un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente

sobre el conocimiento práctico de los trabajadores. Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía.

Estudios previos (Pucci, et al., 2006) han mostrado que, en Uruguay el aprendizaje de la gestión del riesgo nos enfrenta a un conjunto de instituciones, organizaciones y comunidades técnicas que se encuentran en el primer peldaño de este proceso de aprendizaje. Las culturas de riesgo institucionales también tienen un carácter limitado y específico. Incorporar la gestión del riesgo en las conductas cotidianas de usuarios, técnicos e instituciones implica un largo proceso de acumulación y aprendizaje, que se encuentra, en los casos analizados, en sus primeras etapas. La profundización de este proceso de aprendizaje dependerá del alcance y la magnitud de las situaciones de riesgo, aunque nada indica, a priori, que estas situaciones sean aprovechadas y capitalizadas para mejorar su gestión.

Estos son los antecedentes teóricos a partir de los cuales abordaremos el estudio de la gestión del riesgo en la actividad forestal. En este sector, como veremos más adelante, confluyen lógicas de trabajo típicas del mundo rural con componentes modernos propios de la actividad industrial, con fuertes inversiones tecnológicas y en algunos casos, acompañados de formas de gestión de los recursos humanos que reproducen los lineamientos de las casas matrices instaladas en el mundo desarrollado. Esta confluencia de componentes tradicionales y modernos tienen una especificidad en un contexto de producción históricamente rural que le otorga a este sector características específicas que se incluyen en los modelos de gestión del riesgo que se implementan.

## **La producción forestal en Uruguay**

A partir de la década de los sesenta, la actividad forestal es apreciada en Uruguay como una realidad viable y dinamizadora tanto del medio rural como de la economía en su conjunto. Desde principios de los años noventa, la actividad

forestal en el Uruguay ha sufrido un crecimiento sustantivo tanto en términos económicos como sociales, posicionándose como el sector con mayor dinamismo en los últimos quince años debido a su gran demanda laboral (Tommasino y Bruno, 2010). Algunos estudios señalan que para el período 1988-2005, el área forestada del Uruguay se ha multiplicado más de 15 veces, siendo Rivera, Tacuarembó, Paysandú y Río Negro los departamentos que concentran la mayor densidad de plantación (Riella y Ramírez, 2007).

Este crecimiento se relaciona con la existencia de políticas enfocadas al desarrollo productivo de tipo rural, ligadas a los procesos de atracción de inversiones extranjeras en el rubro, que consideran no sólo los beneficios económicos sino también los beneficios sociales (la retención de la población en las zonas rurales y el aumento del empleo relacionado al aumento en la demanda de la mano de obra de estas actividades) de dicho desarrollo. Concretamente la Ley N° 15.939 (de dic. de 1987) y el decreto de Regulación de las empresas forestales (272/99) han sido el marco legislativo a partir del cual se reimpulsó la producción forestal en el Uruguay.

Este impulso se concretó en un fuerte proceso de modernización de la actividad productiva del sector forestal, a través de la implantación de diferentes regiones del país de empresas nacionales o extranjeras que realizaron importantes inversiones en infraestructura y tecnología. Esta modernización tuvo como consecuencia un creciente proceso de formalización de la mano de obra contratada para trabajar en el sector, mejorando notoriamente las condiciones de empleo de los trabajadores de las regiones en las cuales las empresas se instalaron, que se desempeñaban con anterioridad en actividades rurales de baja calificación y en condiciones precarias desde todo punto de vista.

El perfil de los trabajadores que se incorporan a la actividad forestal se diferencia del trabajador de las clásicas estancias ganaderas del Uruguay. La mayoría procede de zonas urbanas y tiene una fuerte presencia de jóvenes con bajos niveles de educación formal. Una novedad de este tipo de

actividad es la incorporación de la mujer al trabajo forestal, en particular en los procesos de trabajo de plantación de los viveros, en los cuales, una supuesta manualidad más fina, las hace preferible en relación al hombre en las decisiones de contratación de mano de obra de las empresas forestales.

La modernización del sector en términos tecnológicos y de organización del trabajo cambian las características típicas del trabajo rural, sustentado en la fuerza física y en la resistencia corporal, para aproximarlos a las modalidades del trabajo industrial. Este cambio tiene como consecuencia el aumento de las exigencias de capacitación y formación de la mano de obra, que debe desarrollar capacidades y habilidades para manejar tecnologías y procesos de trabajo más calificados. Sin embargo, pese a estos importantes cambios que acompañaron la modernización del sector, la actividad forestal mantiene dos características históricas: la estacionalidad y la tercerización del proceso de trabajo.

### **Condiciones de empleo y riesgo**

La estacionalidad de la producción forestal es una condición inherente a un tipo de actividad en la cual la dinámica y evolución de los factores naturales juegan un rol importante, a lo cual se le puede agregar, como factor complementario, las oscilaciones de la demanda de productos forestales. Esta característica de la producción forestal deriva en las modalidades de contratación de la mano de obra. Si bien la actividad forestal implicó un fuerte proceso de formalización de las condiciones de empleo, la figura predominante sigue siendo la del trabajador jornalero, que cobra su salario de acuerdo a la cantidad de días que trabaja, y que está sujeto a los vaivenes de la demanda de trabajo. Junto a este trabajador jornalero, que ha constituido la modalidad histórica de contratación de la actividad forestal, se conforma un grupo de trabajadores estables, que cobran mes a mes con independencia de los ritmos de producción, y que desarrolla actividades de mayor nivel de responsabilidad para las empresas.

La estacionalidad de la producción y la necesidad de contar con trabajadores jornaleros cuando las necesidades

de producción lo determinan, deriva en la segunda característica significativa de la actividad forestal: la fuerte tercerización de sus procesos de trabajo, desde los cuales emerge una figura típica del mundo forestal: el contratista. Los diferentes componentes del proceso de trabajo de la producción forestal están a cargo de diferentes contratistas, que se ocupan de proveer la mano de obra y, en algunos casos, los implementos necesarios para el desarrollo de la misma. El proceso de trabajo forestal se compone, en función de la estacionalidad de la producción, de múltiples cuadrillas pequeñas de trabajadores jornaleros dependientes de un contratista que a su vez es contratado por la empresa forestal, en la cual se desempeñan trabajadores estables que realizan tareas de supervisión, coordinación o dirección.

La estacionalidad y la presencia de trabajadores jornaleros provistos por los contratistas son modalidades históricas de la producción forestal, que los procesos de modernización no han modificado. En algunos casos, la estacionalidad se ve atenuada por la incorporación tecnológica que genera condiciones que independizan la producción de los ritmos de la naturaleza, pero esta realidad constituye más una excepción que una regularidad. A estas condiciones de empleo hay que agregar una modalidad que se incorpora más recientemente en la producción forestal: la fijación del salario del trabajador de acuerdo a sus niveles de productividad individual.

La incorporación de la productividad en las condiciones de empleo del sector tiene importantes impactos en los hábitos de trabajo arraigados en los trabajadores, en la medida en que, para alcanzar niveles salariales relativamente decorosos, deben desarrollar su trabajo en ritmos y condiciones diferentes a las que estaban acostumbrados. La productividad pasa a transformarse en una condición de empleo, dado que establece un silencioso proceso de selección de la fuerza de trabajo, en función de las capacidades de los trabajadores para alcanzar los niveles de producción exigidos. La incorporación de la productividad también conlleva un proceso de segmentación de la fuerza de trabajo, ya que los salarios se distribuyen de

acuerdo a los niveles de producción individuales, generando condiciones de competencia al interior de la fuerza de trabajo.

Si bien mantienen algunas de las características históricas de la actividad forestal, los procesos de modernización experimentados en el sector generaron condiciones de trabajo muy superiores, desde todo punto de vista, a las que existían previamente. La implementación de políticas de seguridad en el trabajo y de capacitación de mano de obra para mejorar los niveles técnicos y de seguridad de la producción constituye un cambio cualitativo en las condiciones de trabajo del sector, que no tiene antecedentes en las formas de producción anteriores.

### **Políticas de gestión del riesgo**

El desarrollo de políticas de gestión del riesgo en las empresas forestales fue fuertemente impulsado por la legislación reciente en seguridad laboral. Los lineamientos generales de la ley se concretaron, en las empresas forestales analizadas, en el desarrollo de políticas de trabajo en las cuales el tema de la seguridad se incorporó centralmente. De todas maneras, si bien la legislación sobre seguridad en el trabajo dio un fuerte impulso al desarrollo de políticas de seguridad en la actividad forestal, las mismas, por diferentes razones, no tuvieron el mismo nivel de desarrollo en todas las empresas del sector.

La modernización del sector implicó la implementación de procesos de capacitación en las tareas más riesgosas de la producción forestal, como el manejo de las motosierras y la actividad de cosecha en general, para las cuales comenzaron a exigir credenciales de formación que garantizaran el conocimiento del trabajador en los aspectos técnicos y normativos requeridos para desempeñar su tarea en las condiciones de seguridad adecuadas. El desarrollo de estas políticas tuvo impactos positivos en términos de disminución de accidentes de trabajo en las empresas forestales más modernizadas.

Otro aspecto asociado a la implementación de políticas de seguridad en el sector fue la generalización de la utilización de elementos de protección personal de acuerdo a las diferentes tareas desempeñadas por los trabajadores. Las empresas

forestales asumen la responsabilidad de proveer a los trabajadores de los elementos de protección adecuados, además de reponerlos cuando se deterioran. También se responsabilizan de brindar a los trabajadores la ropa de trabajo adecuada, la que constituye también un elemento de protección personal en el contexto de una actividad que se desarrolla al aire libre sometida a los impactos de los elementos naturales. Esta política de suministro de elementos de protección personal se acompaña de políticas de capacitación orientadas a internalizar la necesidad de la correcta utilización de estos elementos por parte de los trabajadores.

La generalización en la utilización de los elementos de protección personal en la producción forestal es un aspecto que la separa claramente de las actividades rurales tradicionales, en las cuales el trabajador desempeña su tarea sin ningún tipo de protección especial. En este sentido, la producción forestal constituye un foco de modernización productiva, en la medida en que no sólo brinda los elementos de protección personal adecuados, sino que también implementa políticas de capacitación del personal para la correcta utilización de estos elementos de protección. Como mostramos en el caso de la industria de la construcción (Pucci, et al., 2006), la simple distribución de elementos de protección personal entre los trabajadores no es suficiente para asegurar una gestión eficaz del riesgo. Esta distribución debe ser acompañada de políticas de capacitación y movilización de la fuerza de trabajo que permiten el desarrollo de actitudes positivas en relación a los elementos de protección personal y que venzan las resistencias presentes en numerosos casos para su utilización.

El análisis de los incidentes de trabajo, es decir, de aquellos comportamientos que pudieron terminar en accidentes, constituye otra dimensión relevante de las políticas de seguridad implementadas por las empresas forestales. Este análisis se inscribe en el modelo de gestión del riesgo orientado a reforzar la robustez de las organizaciones, en materia de prevención, a través de la detección de las perturbaciones organizacionales, de manera de anticipar la posibilidad de

accidentes y establecer los cambios necesarios para evitarlos (Boissières, 2007).

Las políticas de seguridad tienen, en algunas dimensiones, puntos de contacto con la implementación de políticas orientadas a mejorar la calidad del producto. La seguridad constituye un componente central dentro de la propuesta de calidad que las empresas desean obtener para mejorar su competitividad en el mercado. En este sentido, la misma se inscribe en una lógica racional de maximización de beneficios, en la cual la estabilidad de las políticas de seguridad está fuertemente ligada a una perspectiva de estabilidad de la empresa en el mercado, sea nacional o internacional.

Las normas de seguridad incluyen el llenado de planillas en las cuales los trabajadores dan cuenta de las acciones que desarrollaron en el marco de su tarea. A esa planilla se le agrega la observación directa por parte de los encargados para controlar que el trabajador cumpla con la normativa de seguridad y que el equipamiento funciona adecuadamente. Estos procesos permiten la construcción de las representaciones que los trabajadores se hacen sobre el trabajo que realizan, representaciones que no constituyen el reflejo exacto y fiel de la actividad realizada (Campinos y Marquette, 1997). La representación introduce un proceso de reflexión sobre las actividades que se realizan y una selección de los procedimientos en los cuales la empresa se compromete. Si la escritura implica una cierta manera de codificar las actividades, la misma requiere una reflexión sobre las mismas y, en particular, sobre las actividades más vagas e inciertas, lo que se traduce en un proceso de creciente reducción de la incertidumbre. El recurso sistemático de la escritura no sólo permite una mejor comprensión de los procesos, sino que también facilita el desarrollo de acciones sobre el mismo. La puesta en distancia del proceso y la reflexión sobre el mismo generan condiciones para el desarrollo de nuevos conocimientos y nuevos modos de acción. También aseguran la continuidad en el tiempo del conocimiento y del registro de los cambios realizados.

La modernización de la producción forestal se acompaña de procesos de formación de la mano de obra que constituyen



un importante avance en las condiciones de trabajo del mundo rural, en los cuales la capacitación se realiza directamente a través de la experiencia de trabajo o en contacto con otros trabajadores. La implementación de políticas de capacitación, de todas formas, no es homogénea en todas las empresas. Todavía se mantienen formas de aprendizaje basadas en el “aprender haciendo” que también encontramos en contextos de escaso nivel de desarrollo tecnológico del mundo industrial uruguayo. Las políticas de capacitación tampoco se acompañan con procesos de modificación de la estructura empresarial o con la construcción de carreras laborales que permitan adaptar la organización a las nuevas capacidades desarrolladas por los trabajadores. Las políticas de capacitación se inscriben en procesos de mejora de los niveles históricos de formación de la fuerza de trabajo pero no suponen cambios profundos en las matrices organizativas de las empresas.

La capacitación que se le brinda a los trabajadores en el marco de la implementación de las políticas de seguridad, se complementa con un seguimiento continuo de las acciones que los mismos ejecutan en el desarrollo de sus tareas, de tal manera que puedan establecer un modelo de mejora continua que incremente los niveles de seguridad de toda la empresa. Estos modelos se sustentan en la concepción de que el trabajador debe desarrollar competencias para detectar posibles problemas de seguridad en su puesto de trabajo. Como plantea Perrow (1984), uno de los mecanismos más efectivos de gestión de los riesgos es la descentralización de la capacidad para detectar los mismos. En la medida en que cada trabajador desarrolle estas competencias, las capacidades de la organización se amplían.

La capacitación, si bien brinda conocimientos técnicos y provee de normas de seguridad a los trabajadores, no se inserta en una forma de organización del trabajo en la cual las habilidades y competencias desarrolladas por los mismos les permitan mejorar su carrera laboral y ascender en la estructura de la empresa. Si bien las empresas forestales han mejorado los niveles históricos de formación de los trabajadores rurales,

no conforman organizaciones calificantes en el sentido más moderno del término, debido a que el desarrollo de competencias individuales no se traduce en cambios organizativos que permitan aprovechar colectivamente los beneficios derivados de estos procesos de formación.

## **Límites y dificultades de las políticas de gestión del riesgo**

Más allá de los aspectos altamente positivos que acompañan el desarrollo de las políticas de seguridad y de la notoria mejora relativa en relación a otros contextos y a otros períodos históricos de producción forestal, la implementación de estas políticas debe enfrentar tres grandes desafíos: las formas de gestión de la mano de obra, las condiciones de empleo del sector y la tercerización del proceso de trabajo.

La complejidad del proceso de trabajo forestal pone de relieve la necesidad de generar procesos de gestión de la fuerza de trabajo que acompañen y complementen los esfuerzos realizados en términos de seguridad. En este sentido, la modernización productiva de la actividad forestal no parece acompañarse de una modernización de la gestión de recursos humanos. La modernización tecnológica introducida por la actividad forestal al mundo rural, no tuvo su correlato en el desarrollo de formas de gestión de la mano de obra más adecuadas a los cambios productivos realizados. Las relaciones jerárquicas y las relaciones de cooperación mantienen rasgos típicamente tradicionales, en los cuales el particularismo y el paternalismo propios de las relaciones en el mundo rural se insertan en estructuras productivas modernizadas. La tercerización del proceso de trabajo y la formación de cuadrillas de pequeñas cantidades de trabajadores en los cuales los criterios de reclutamiento son particularistas y teñidos por relaciones familiares o de vecindad, conforman un espacio de relaciones sociales específico, que lo diferencia de otras actividades productivas.

Si bien en la producción industrial tradicional uruguaya la presencia de lazos familiares o de vecindad constituye un

criterio de reclutamiento de mano de obra, la lógica productiva tiende a conformar relaciones más abstractas y universales en el mundo del trabajo. En la actividad forestal, las relaciones familiares y de vecindad se instalan en un proceso de trabajo altamente fragmentado, que refuerza este tipo de vínculo particularista.

Los modelos de gestión tradicionales basados en la autoridad individual no generan las condiciones propicias para el desarrollo de espacios de confianza entre los trabajadores ni de formas de confianza institucional. Estas formas de confianza, que generan las condiciones para una gestión del riesgo eficiente, se construyen a través de largos procesos de intercambio en los cuales las conductas de los actores se vuelven predecibles unas con respecto a las otras. Presuponen, a su vez, espacios de comunicación más horizontales, sustentados en el reconocimiento y el respeto mutuo. En estos casos, los mecanismos de control son más internos y se construyen sobre la base del respeto de un conjunto de reglas de juego compartidas. Las formas de gestión tradicionales, en cambio, reproducen relaciones de bajo niveles de confianza, que requieren de mecanismos de control externos y que generan permanentes discusiones sobre la legitimidad de las decisiones.

En algunas empresas forestales, los modelos de gestión tradicionales conviven con el desarrollo de políticas generales que incluyen normas relativas al proceso de trabajo. En este sentido, en las empresas analizadas parecen coexistir lineamientos modernos expresados en el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos que incluyen normas de comportamiento universales, con dispositivos de autoridad basados en las relaciones cara a cara de tipo particularista, en particular en las relaciones de los trabajadores de las cuadrillas con sus contratistas. Esta coexistencia de componentes modernos en términos de gestión del personal con formas de trabajo tradicionales propios del mundo rural es una característica específica de las empresas forestales uruguayas. La pervivencia de relaciones sociales tradicionales choca, por un lado, con las posibilidades de implementación de políticas ge-

nerales y universales típicas de la producción industrial moderna. Por otro lado, este tipo de vínculo establece espacios de integración social que pueden ser incorporados en políticas de movilización de la fuerza de trabajo orientadas a mejorar el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de calidad y seguridad de las empresas.

Estas relaciones se inscriben, a su vez, en un proceso de trabajo altamente fragmentado por la fuerte tercerización del proceso productivo, que refuerzan la construcción de realidades sociales en las cuales se intensifican las relaciones internas de cada grupo o cuadrilla, pero se construyen espacios heterogéneos en términos de vínculos personales en el marco global del proceso de trabajo. Esta fuerte heterogeneidad del proceso de trabajo en términos de relaciones sociales, constituye una dificultad importante en la construcción de relaciones de comunicación más fluidas entre los que implementan las políticas de seguridad y aquellos que las ejecutan. También constituye una dificultad para el desarrollo de políticas generales basadas en criterios generales y universales, que se deben implementar en espacios fuertemente marcados por vínculos personales y particulares. De todas maneras, estas dificultades no implican que las políticas de seguridad no sean eficaces: más bien lo que hacen es imponer formas de gestión específicas que contemplen la singularidad de los procesos de trabajo de la producción forestal.

La fuerte presencia de dimensiones familiares y de vecindad en las relaciones sociales que se establecen en los procesos de trabajo de la industria forestal también constituye un factor de integración social que puede ser aprovechado para mejorar la eficacia de las políticas de seguridad. En la medida en que reducir los niveles de riesgo de una actividad implica generar procesos de movilización de la fuerza de trabajo que generen un involucramiento de los trabajadores con los objetivos de las políticas de seguridad, la conformación de espacios con fuertes lazos de identidad grupal puede ser funcional a estos procesos.

Los modelos de gestión con componentes tradicionales coexisten con el desarrollo de políticas universales en ma-

teria de seguridad en el trabajo, a través de dispositivos de autoridad cuya legitimidad se construye en el marco de las relaciones cara a cara entre el jerarca y sus subordinados. Esta coexistencia de procesos de vocación universal con relaciones particularistas hace recaer en la relación que los contratistas tienen con sus trabajadores las mayores o menores posibilidades de éxito de los procesos de gestión del riesgo en las empresas forestales. En este sentido, la atribución de las responsabilidades en caso de accidentes también tiende a descentralizarse, aunque la gestión global del proceso de trabajo se realiza a nivel central. Las tensiones entre la fijación de criterios centrales en las políticas de seguridad y la descentralización de las responsabilidades constituye otro desafío importante en materia de gestión del riesgo del mundo forestal.

La introducción de la productividad también constituye un desafío importante para la implementación de políticas de seguridad. La aceleración de los ritmos de realización de las tareas constituye un factor que impide que el trabajador tome las debidas precauciones en su trabajo, o que no cumpla de manera adecuada con las normas vinculadas a la ejecución de las tareas. En la medida en que se prioriza la obtención de determinados resultados, existe una tendencia a descuidar los procesos a través de los cuales se alcanzan estos resultados, lo que aumenta los riesgos de accidentes o de lesiones en los trabajadores.

La productividad determina que los accidentes tengan sus temporalidades específicas en la jornada de trabajo, en función de las exigencias de producción impuestas por las empresas forestales. Los trabajadores regulan sus jornadas de trabajo en función de estas exigencias, las que determinan que el ritmo de trabajo sea mayor en la mañana, cuando el trabajador tiene la incertidumbre de alcanzar los resultados exigidos, y disminuye en la tarde, cuando el trabajador tiene una mayor posibilidad de prever los niveles que puede alcanzar al fin de la jornada. Esta regulación impuesta por las exigencias de producción implica que las posibilidades de accidente sean mayores en la mañana, en las cuales el ritmo de

trabajo es mayor. En este sentido, las condiciones de empleo tienen un efecto importante en la probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo.

Las empresas que desarrollan políticas orientadas a mejorar la productividad de la actividad forestal, establecen sanciones a los trabajadores que no alcanzan los niveles de producción necesarios, además de que los mismos pierden sus beneficios en términos de incentivos. En la perspectiva de los encargados, no alcanzar los niveles de productividad exigidos es la consecuencia directa de la holgazanería del trabajador. En estos contextos de bajos niveles de confianza, la mejora de la productividad se asocia al reforzamiento de los mecanismos de control de tipo taylorista más que al involucramiento del trabajador en los objetivos de la empresa. Estas modalidades tradicionales se combinan, en algunas empresas, con formas de gestión de los recursos humanos más avanzados, como el desarrollo de estímulos a la participación de los trabajadores en el proceso de trabajo.

Por otra parte, la introducción de la productividad estimula la competencia entre los trabajadores, lo que inhibe el desarrollo de relaciones de comunicación y de apoyo mutuo entre los mismos. Esta fisura en las relaciones de cooperación conspira contra el desarrollo de un conocimiento colectivo que permita enfrentar mejor las situaciones de riesgo inherentes a la actividad forestal. También es un factor que inhibe el desarrollo de acciones o reacciones de apoyo entre los trabajadores en caso de dificultades o riesgos en la actividad.

El tercer desafío importante para el desarrollo de políticas de seguridad en la actividad forestal es la fuerte tercerización del proceso de trabajo que caracteriza este tipo de producción, debido a la estacionalidad de la misma. Si bien la empresa contratante es la que fija las condiciones de trabajo y establece las normativas generales de las políticas de seguridad, su traducción efectiva se hace a través de los múltiples contratistas de los cuales dependen las diferentes cuadrillas de trabajadores que componen el proceso de trabajo. Esta complejidad del proceso productivo pone de relieve la necesidad de establecer

espacios de comunicación entre la empresa contratante y los diferentes contratistas, cada uno de los cuales es portador de un estilo de trabajo específico. La implementación de las políticas de seguridad obliga a la empresa forestal a establecer múltiples coordinaciones y relaciones de intercambio entre los encargados de definir los lineamientos de las políticas de seguridad y los actores más relevantes del proceso de trabajo, de manera de asegurar la continuidad y eficacia de las mismas.

Las políticas de capacitación de la mano de obra que forman parte del desarrollo de los procesos de mejora de la seguridad laboral, también se ven influidas por las modalidades tradicionales de gestión de la fuerza de trabajo. En algunos casos se mantienen modelos de aprendizaje basados en la idea de que se aprende realizando la tarea y en contacto con otros trabajadores, lo que implica que la incorporación de criterios de seguridad en el trabajo depende de los vínculos del trabajador con su entorno y no del impacto de espacios formales de capacitación. Estos procesos, en la medida en que no se sustentan en criterios generales y universales, están continuamente marcados por indicaciones contradictorias o ambiguas que generan confusión y temores de sanciones por parte de los trabajadores.

Estas realidades muestran que la gestión de la fuerza de trabajo que se realiza en las empresas forestales continúa fuertemente marcado por el particularismo y por las relaciones tradicionales propias del medio rural. Las políticas de capacitación tampoco son aprovechadas por las empresas de manera óptima, en la medida en que la formación que adquieren los trabajadores no se traduce en modificaciones de las formas de organización del trabajo que permitan expandir los conocimientos adquiridos al conjunto de la empresa.

La zafralidad del trabajo y la presencia de la modalidad de contratación por jornal, también conspiran con procesos de formación de la fuerza de trabajo en el largo plazo, que requieren condiciones de estabilidad que no están presentes en el trabajo forestal. Este desafío se ve atenuado por el hecho de que, si bien las condiciones de contratación son inestables y

dependen de las demandas de producción, la fuerza de trabajo se compone de los mismos individuos que rotan de empresa en empresa de acuerdo a las ofertas de trabajo demandadas.

En este sentido, de manera semejante a lo que analizamos en la industria de la construcción las políticas de seguridad del sector forestal se asocian a un modelo mecánico de evaluación de los riesgos, donde se considera que la reducción de los accidentes pasa principalmente por el cumplimiento de la normativa y la inversión económica, sin tomar en cuenta la complejidad de los procesos sociales asociados al riesgo y la irreductibilidad de los mismos (Pucci, et al., 2006). El tratamiento del riesgo parece orientarse por una perspectiva individualista, en la cual el componente decisional es clave para entender la frecuencia de accidentes de trabajo. Los trabajadores, en cambio, se orientan a localizar los accidentes en errores de organización del trabajo, de supervisión, de incumplimiento de normas de seguridad. Su perspectiva se asocia más al modelo del error humano, lo que implica no tomar en cuenta los componentes organizacionales para explicar la accidentalidad. De todas maneras, en ambas perspectivas, los accidentes no son analizados en el marco de la complejidad creciente de los sistemas productivos, que genera zonas de riesgo sistémico, consecuencias no deseadas y efectos perversos de diferente tipo, lo que obliga a trasladar la mirada desde la responsabilidad individual a la responsabilidad organizacional o colectiva. Los actores productivos son actores reflexivos, es decir, que tienen un profundo conocimiento práctico de su actividad cotidiana, y que tienen la capacidad de dar cuenta de ese conocimiento y de hacerse responsables del mismo. Este presupuesto fundamental para orientar la gestión del riesgo y el desarrollo de capacidades comunicativas y de autorregulación no siempre es tomado en cuenta en las empresas forestales analizadas.

Los procedimientos también reflejan una perspectiva mecánica de la gestión del riesgo, que se apoya fundamentalmente en la jerarquía vertical y en el cumplimiento de requisitos sometidos a controles externos, dejando de lado



formatos más horizontales que den cuenta y se reapropien del saber y del *know how* de los operarios. Una gestión del riesgo más eficiente debe tomar en cuenta no sólo las normas y las negociaciones explícitas que se establecen entre los actores laborales, sino también los procesos de negociación implícitos que se presentan en el trabajo cotidiano, y que se cristalizan en rutinas de trabajo. El carácter implícito de estos acuerdos no se opone al concepto de reflexividad mencionado más arriba. Por el contrario, si bien los mismos tienen un carácter invisible y no verbalizado, los actores tienen la capacidad de racionalizar su conducta y de dar cuenta de los mismos en cualquier situación. Esta capacidad permite la comunicación de los códigos y saberes prácticos, su modificación y su adaptación a nuevas situaciones.

La gestión del riesgo en las empresas forestales tampoco parece articularse con procesos globales de aprendizaje organizacional, que impliquen modificaciones en las rutinas de trabajo y en los comportamientos cotidianos de los actores laborales, procesos que se deben construir tomando en cuenta las diferentes perspectivas y orientaciones en juego en cada espacio concreto. Este proceso de aprendizaje organizacional requiere, como condición necesaria, una fluida relación de intercambio entre agentes técnicos y agentes profanos, que genere condiciones de confianza. La gestión del riesgo está orientada, en el mejor de los casos, a lograr una exitosa internalización de normas de conducta o de valores asociados a la seguridad. Si bien este aspecto parece una condición necesaria, la manera de resolver las incertidumbres que se presentan requiere de un proceso de construcción de reglas con componentes más horizontales e implícitos, que se traduzcan en rutinas de trabajo más eficientes. Las opciones y elecciones son por lo tanto mucho menos estructuradas, más coyunturales y situacionales, sustentadas fundamentalmente sobre el conocimiento práctico de los trabajadores.

Esta alternativa se apoya en modalidades de regulación más descentralizadas y autorreguladas, donde las unidades pasan a tener una gran dosis de autonomía. La recuperación

y comunicación del saber práctico de los trabajadores y de su capacidad de generar, de manera colectiva, reglas de conducta adecuadas a los contextos de incertidumbre, es una condición central en los procesos de gestión del riesgo. Esto implica pensar los mismos desde modelos más complejos que aseguren el aprendizaje permanente y la construcción cotidiana de comportamientos y reglas que articulen el saber técnico y el saber profano.

La gestión del riesgo debe partir del supuesto de que las orientaciones y conductas que desarrollan los actores laborales frente a los riesgos, son principalmente un producto organizacional y no la consecuencia de socializaciones externas al ámbito laboral. Si bien los trabajadores pueden ser portadores de culturas de trabajo internalizadas a través de la familia o de los diferentes espacios de socialización primaria, la actitud hacia los riesgos es la consecuencia de una determinada "cultura organizacional", que puede reforzar, mejorar o transformar estos determinantes inherentes a la socialización primaria. En definitiva, se trata de privilegiar los componentes contingentes de cada organización en relación a los determinantes estructurales o normativos de las conductas. En este sentido, el aprendizaje se debe comprender como una experiencia de comunicación, que permita traducir las diferentes racionalidades técnicas y las diversas racionalidades prácticas que están en juego, de manera de lograr acuerdos provisorios y contingentes en torno a situaciones específicas. La transitoriedad y fragilidad de los acuerdos no debe entenderse como un componente negativo de estos procesos, sino más bien como una condición propia de los contextos de incertidumbre.

### **La negociación de los umbrales aceptables de riesgo**

En la medida en que la producción forestal desarrolla modalidades de producción industrial en contextos rurales, sus procesos de trabajo combinan riesgos de diferente procedencia: los que surgen de la acción de los elementos naturales,

los que se generan por el manejo de instrumentos y tecnología modernas y los que se refieren a actividades ligadas a la construcción y mantenimiento de infraestructuras. Los trabajadores expresan, en este contexto complejo, un fuerte desarrollo de culturas de riesgo en las cuales se perciben algunos no considerados por las políticas de seguridad implementadas por las empresas. Este desarrollo de los procesos de percepción y valoración del riesgo por parte de los conjuntos laborales generan condiciones favorables para implementar acciones gremiales o prácticas orientadas a negociar los umbrales aceptables de riesgo con las autoridades empresariales.

El contexto político que se inició en el año 2005, con la llegada de la izquierda política al gobierno nacional, generó condiciones propicias para el desarrollo del sindicalismo rural, debido fundamentalmente a dos grandes avances. En primer lugar, la incorporación de los trabajadores rurales en la negociación colectiva por primera vez en su historia, lo que favoreció el desarrollo de sindicatos en sectores que nunca estuvieron organizados. En segundo lugar, diferentes leyes promulgadas en este período, como las del fuero sindical y las leyes sobre seguridad y salud laboral, establecieron soportes jurídicos sobre las cuales se puede implementar acciones sindicales que permitan mejoras sustantivas de las condiciones de trabajo en el medio rural.

Por otro lado, nos encontramos, en la producción forestal uruguaya, con amplios contingentes de trabajadores provenientes del medio rural, con escasa tradición de actividad sindical, fuertemente influidos por relaciones de tipo tradicional, en las cuales la separación entre trabajo y empleo no es nítida. En este contexto, el sometimiento del trabajador a la empresa se sustenta muchas veces en vínculos de lealtad personal hacia el contratista más que en normas universales provenientes de un contrato de trabajo. Estas relaciones dificultan el desarrollo de la actividad sindical cuya fuente de acción está en la relación salarial típica generada por el contrato de trabajo entre la empresa y el trabajador. La modernización de la producción forestal introdujo un fuerte proceso de for-

malización que generó condiciones propicias, en términos laborales y contractuales, para el desarrollo del sindicalismo. Al mismo tiempo, mantuvo modalidades altamente tercerizadas de organización del trabajo, en las cuales la relación personal del trabajador con el contratista es decisiva en términos de condiciones de empleo. Esta compleja realidad contractual y social explica la persistencia de importantes dificultades para el desarrollo de la actividad sindical típica del mundo industrial urbano en las empresas forestales, en las cuales persisten las matrices del mundo rural en sus relaciones formales e informales.

Las condiciones de trabajo del sector forestal, marcadas por la continua rotación de empresas y por la zafralidad, también son factores que obstaculizan el desarrollo de la acción sindical. Sin embargo, esta realidad también está presente en otros sectores, como la industria de la construcción, que sin embargo ha tenido históricamente altos niveles de sindicalización. En este sentido, la actividad forestal está fuertemente marcada por las características del mundo rural, en las cuales la zafralidad y la rotación de trabajadores asume modalidades que la diferencian de los contextos urbanos. La informalidad de las relaciones laborales en el medio rural, el vínculo del trabajador rural con su patrón, teñido por el paternalismo y las formas de dominación de tipo tradicional, conforman un tipo de trabajador con características muy diferentes a las del trabajador industrial urbano, cuyos contingentes contribuyeron a la formación del movimiento sindical uruguayo.

En las empresas forestales, como en otros sectores de actividad, las empresas tienden a reducir la cantidad de trabajadores, para reducir costos y competir en mejores condiciones en los mercados internacionales. El creciente achicamiento del tamaño de las empresas es una dificultad que contribuye a explicar el escaso desarrollo de la actividad sindical en el sector forestal, en la medida en que se restringe la masa de potenciales afiliados o de activistas sindicales. Por otra parte, el achicamiento de los puestos de trabajo genera temor al desempleo en los trabajadores forestales, temor que opera como

mecanismo de inhibición y de rechazo de la actividad sindical. Las empresas también utilizan este temor como factor de intimidación ante las posibilidades de crecimiento de la actividad sindical.

El carácter fuertemente tercerizado del proceso de trabajo de las empresas forestales también conspira contra el desarrollo de la organización sindical. La presencia de múltiples contratistas genera lógicas de trabajo y de relacionamiento específicas en cada cuadrilla, lo que diversifica las demandas de los trabajadores y la posibilidad de desarrollar estrategias sindicales comunes. La descentralización y tercerización de los procesos de trabajo también genera múltiples dificultades de diálogo y comunicación entre los trabajadores que están empleados por los diferentes contratistas y el sindicato, lo que dificulta el contacto permanente y fluido que se requiere para implementar acciones colectivas.

La falta de tradición sindical de muchos de los jóvenes trabajadores recientemente incorporados al sector, la dependencia directa de los trabajadores con la figura del contratista, la permanente amenaza de desempleo típico del carácter cíclico de este tipo de producción, y las dificultades para construir liderazgos sólidos, contribuyen a mantener la debilidad del sindicalismo en el sector. La estructura descentralizada de la producción tiene su correlato en una estructura sindical que también es altamente descentralizada, lo que dificulta el desarrollo de acciones colectivas.

Pese a las dificultades reseñadas, los niveles de acción sindical de las empresas forestales han aumentado en relación a épocas anteriores. En algunas empresas forestales, la acción sindical permitió mejorar las condiciones de trabajo, adecuar las categorías laborales en la negociación colectiva y modificar el trato al personal. La acción sindical también permitió hacer efectivos los derechos de los trabajadores establecidos en las numerosas leyes laborales que se han promulgado los últimos años, pero que no siempre se cumplían en las empresas forestales.

Las organizaciones sindicales también han logrado mejorar las condiciones de trabajo en lo que se refiere al suministro

de elementos de protección personal y de indumentaria adecuada para la tarea. También lograron que los trabajadores forestales accedan a diferentes beneficios, como los préstamos bancarios para vivienda, en los cuales el sindicato opera como garantía. Esta ampliación de la acción sindical a dimensiones que trascienden el espacio laboral, como la dimensión familiar o social, refuerza la acción sindical en contextos laborales con altos niveles de zafralidad. Esta estrategia no es específica del sector forestal; la misma se emparenta con las nuevas formas de acción sindical, en contextos laborales en los cuales la precariedad, la flexibilidad de las formas contractuales y las descentralización del proceso productivo achican el espacio laboral como campo de acción sindical (Quiñones, et al., 2006).

En las empresas forestales más modernas, la actividad sindical es reconocida y se establecen diferentes espacios de diálogo y de negociación entre empresarios y trabajadores. En estos contextos en los cuales las relaciones de comunicación son más fluidas y periódicas, de todas maneras subsisten dificultades en el diálogo entre directivos y trabajadores. Es muy común que los trabajadores exijan mayor transparencia en la toma de decisiones que realiza la empresa en temas vinculados a la actividad laboral y a la seguridad. En este contexto, la negociación de los umbrales aceptables de riesgo no siempre se expresa en acciones sindicales. En muchos casos, sus formas de expresión son más silenciosas, y se remiten a acciones cotidianas puntuales que establecen los límites entre lo que es aceptable y lo que no lo es en materia de riesgos laborales.

## Bibliografía

- Ansidei, M. (1998). Les risques urbains. *La lettre du PIR Villes* (7). Francia.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo*. España, Paidós.
- Boissières, I. (2007). Robustez organizacional y gestión del riesgo. En Francisco Pucci y Jorge Walter (dir.), *La gestión del riesgo y las crisis. Personas, culturas organizacionales e instituciones*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, Universidad San Andrés, FonCS.
- Campinos, M. y Marquette, Ch. (1997). Les normes d'assurance qua-

- lité iso 9.000: une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise? *GIP Les cahiers de recherche* (73). Francia.
- Douglas, M. (1985). *Risk acceptability according to the social sciences*. New-York: Russel Sage Foundation.
- Dourlens, C., Galland, J.P., Vidal-Naquet, P.A. (1991). Introduction. En: Dourlens C.; Galland, J.P., Theys, J.; Vidal-Naquet, P.A., *Conquête de la sécurité, gestion des risques*. Paris: L'Harmattan.
- Duclos, D. (1996). Puissance et faiblesse du concept de risque. *L'Année sociologique* 46(2) 309-338.
- Fadier, E. (1994). *L'état de l'art dans le domaine de la fiabilité humaine*, Toulouse: Ed. Octares.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del riesgo*. México: Universidad Iberoamericana.
- Perrow, Ch. (1984). *Normal Accidents*. New York: Basic Books.
- Pucci, F., Levin, R., Trajtenberg, N., Bianchi, C. (2006). *La negociación de los umbrales aceptables de riesgo en la industria de la construcción uruguaya*. Uruguay: Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- Quiñones, M., Acosta, M., Barros, G. (2006). Desafíos, perspectivas y estrategias del movimiento sindical: un marco analítico. En *Aportes para la construcción de lo colectivo. Psicología y Organización del Trabajo VII*. Montevideo: Editorial Psicolibros.
- Riella, A., Ramírez, J. (diciembre 2007). Población rural y forestación: el estudio de la dinámica poblacional en los territorios forestales del Uruguay. Ponencia presentada a la 6<sup>a</sup> *Reunión Anual de Investigadores del Departamento de Sociología*. Facultad de Ciencias Sociales. UDELAR, Montevideo.
- Tommasino, H., Bruno, Y. (2010). *Empresas y trabajadores agropecuarios en el período 2000-2009*, Montevideo: MGAP, Anuario 2010.





# *La calidad del empleo en las cooperativas de trabajo asociado: un análisis desde las dimensiones de la calidad del empleo<sup>1</sup>*

*July K. Criado Carreño*

## **Introducción**

Aunque desde la década de los años ochenta se está presenciando en Colombia una reducción en las tasas de desempleo,<sup>2</sup> esta se ha logrado a costa de la calidad del empleo,<sup>3</sup> la cual ha venido disminuyendo (Farné, 2007).

La calidad de los empleos<sup>4</sup> se ha visto minimizada por

1. Artículo basado en la tesis de grado con la que obtuve el título de Profesional en Sociología de la Universidad del Rosario en el año 2009.
2. La tasa de desempleo para 1984 era del 12%; en el año de 1999, época de la crisis económica, esta tasa tuvo un alza sorprendente, alcanzando el 21%; no obstante, desde la época de la crisis hasta la actualidad, la tasa de desempleo en el país ha disminuido hasta alcanzar un 13,5% (en enero de 2011) (DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares –GEIH).
3. En el presente estudio la calidad del empleo se enmarca a partir de las dimensiones de la calidad del empleo (Ver Gráfico N° 1), sumado al crecimiento de tasas como la del subempleo y la contratación temporal, acompañada de un fuerte deterioro en el índice de empleo permanente.
4. La tasa de subempleo en el país también se ha mantenido alta los últimos 10 años, pasando de un 31,7% para enero del año 2001 a un 30,3% para enero del presente año. (DANE, Encuesta Continua de Hogares, Total Nacional, Serie mensual 01-08). Asimismo, la contratación laboral en el país muestra un crecimiento positivo de los contratos de tipo temporal frente a una disminución de aquellos del tipo permanente o indefinido, en este sentido, la población temporal del país ha crecido a grandes pasos durante los últimos

procesos de flexibilización que han buscado, a través de reformas laborales y desregulación de los mercados de trabajo, adaptar nuestra economía a economías internacionales, buscando generar mayor competitividad empresarial por medio de estrategias de reducción de costos laborales, con el fin de introducir el mercado colombiano al proceso de globalización.

Los objetivos de los procesos de apertura económica, que traen consigo flexibilización y desregulación del mercado laboral, han conllevado a la pérdida de estabilidad de las condiciones contractuales, al crecimiento del empleo independiente –no regulado por relaciones laborales formales– y al crecimiento de lo que se ha denominado como empleo atípico<sup>5</sup> (Pineda, 2007). Empleo atípico cristalizado en su expresión más pura en las cooperativas de trabajo asociado.

Las cooperativas de trabajo asociado –desde la filosofía cooperativista– enriquecen el trabajo de los individuos ya que son ellos los que distribuyen su mano de obra de acuerdo a sus capacidades, asimismo, son dueños de su propio trabajo, por lo que –en principio– deberían percibir mayores ingresos y beneficios que un trabajador dependiente.<sup>6</sup>

Las cooperativas de trabajo asociado se crearon con el propósito primordial de facilitar la creación de empresas por parte de personas que, careciendo de los recursos necesarios,

---

diez años, ejemplificando esta situación el sector industrial, pasando de un promedio de 37.105 a 106.239 temporales del año 1995 al 2005 respectivamente, lo que supone un crecimiento del 186% en el número de temporales; por su parte, los trabajadores indefinidos o con una mayor estabilidad laboral, han disminuido notoriamente pasando de abarcar los 539.184 en 1995 a 327.150 en el 2005, la disminución ha sido del orden del 39%.

5. Empleo atípico se define por oposición al empleo típico, el cual se entiende como la prestación de trabajo por tiempo indeterminado, con una jornada laboral completa, a cambio de una remuneración o pago de salario, protegido –altamente– por la legislación laboral, la cual sugiere entre otros aspectos: aportes a seguridad social, beneficios extralegales, derechos de asociación, entre otras disposiciones que se desprenden del Código Sustantivo del Trabajo (Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, Universidad Externado de Colombia, 2002).
6. Entendiéndose por trabajador dependiente aquel que tiene un contrato de trabajo escrito y formal, el cual se reglamenta bajo las regulaciones laborales instauradas en el Código Sustantivo de Trabajo.

tuvieran buenas iniciativas empresariales (Aricapa, 2004). En este sentido, la ley permite que estas personas se asocien y aúnen recursos y esfuerzos para sacar adelante una empresa productiva de bienes o servicios, la cual es autoregulada y autogestionada por sus mismos asociados, quienes a su vez son los dueños y trabajadores de la misma (Decreto 4588 de 2006).

No obstante, a diferencia de los supuestos de la filosofía cooperativista, las cooperativas de trabajo asociado se han utilizado –al menos en gran número en Colombia– como un elemento eficaz para reducir y, en algunos casos, eliminar los derechos laborales y sociales de los trabajadores. Asimismo, debido a las exenciones tributarias y laborales que ostentan dichas cooperativas, las empresas han optado por realizar a través de estas, funciones de intermediación laboral con el fin de reducir aún más los costos laborales y restar, eventualmente, poder de negociación y capacidad organizativa de los trabajadores, esto a través de la represión sindical (Aricapa, 2004).

### **La calidad del empleo: marco analítico**

En los últimos veinte años hemos visto en el mundo una deconstrucción del trabajo (Boltanski, y Chapello, 1999: 308). Esto es, que la idea del trabajo como significador de dignidad y de estatus no sigue siendo así debido a su proceso de desregulación.

Actualmente el trabajo se ha transformado dejando a gran parte de los trabajadores desprovistos de derechos sociales esenciales.

Inicialmente existieron sociedades donde ser trabajador era significado de esclavitud y de poca dignidad, luego se fue generando un cambio, el trabajo comenzó a ser regulado, razón por la cual los trabajadores obtuvieron derechos y el carácter de ciudadanos, asimismo, este trabajo mediante dichas regulaciones asumió una nueva forma, la forma de empleo.

En las sociedades premodernas, por ejemplo en las sociedades primitivas, no existe noción de trabajo en cuanto tal, como tampoco existe un término específico para aislar las actividades productivas de los demás comportamientos humanos. Por esta razón no se descubre aún celebración o

desprecio del trabajo. Aunque con ello no signifique que no se den actividades productivas e intercambios, ya que ninguna sociedad puede reproducirse sin producir, pero estas no son actividades con entidad social establecida (Prieto, 2008, p. 57).

En el caso del mundo griego la noción de trabajo es confusa, al parecer existían diversos tipos de labores u oficios, pero el concepto de trabajo como tal no existe o no se nombra de esa manera. Lo que sí estaba claro era que quienes realizaban ese trabajo nombrado de distintas maneras eran los esclavos y que por el contrario, aquellos que se dedicaban a las artes eran seres libres, ya que era impensable trabajar y ser un ciudadano preocupado por los intereses de la polis. Es así como en mundo griego algo que sí estaba claro era que el trabajo era para los esclavos y la polis era para los ciudadanos.

Lo mismo sucedía en el mundo romano clásico, la posición frente a la actividad del trabajo y a los trabajadores era de desdén. No obstante, este desprecio no solo se presentaba frente al trabajo manual sino también frente al intelectual, sobre todo frente a aquel oficio que se llevará a cabo a cambio de una remuneración (Prieto, 2008, p. 59).

Por último, en la sociedad estamental del Antiguo Régimen va a suceder algo parecido al mundo romano. En esta jerarquía existían tres órdenes: los oradores, los bellatores y los laborantes. En este orden tanto los laborantes como su actividad ocupan un lugar inferior y todos quienes realizan un trabajo son personas viles, por lo tanto el trabajo es una actividad vil.

Esto sucedía durante la Edad Media, sin embargo, en la Edad Moderna las cosas cambiarían. Con el surgimiento de la modernidad nacen nuevos sistemas de clasificación de actividades y de individuos. El trabajo empieza a ganar reconocimiento social debido a ciertas reglamentaciones otorgadas por las autoridades reales o municipales, las cuales asumieron que los oficios son actividades sociales dotadas de utilidad colectiva, por lo que se hizo necesario reglamentarlos para así sacarlos de su insignificancia. No obstante, quien estuviera por fuera de los oficios reglamentados y por fuera de los gremios se encontraba excluido del sistema social, hacía

parte del populacho, del caos, ya que el trabajo manual y los oficios no se salvan por sí solos, son salvados por la norma, por la regulación pública (Prieto, 2008, p. 62).

Asimismo, en las sociedades modernas las nociones de trabajo y de trabajadores pasan a ser categorías centrales gracias a un proceso de luchas y reformas. En esta nueva sociedad –la sociedad del trabajo– la institución reguladora es el mercado, como afirmaba Polanyi, la inserción del trabajo a la economía del mercado era una inserción sujeta a criterios de pura lógica de mercado, es decir, el trabajo o según Marx, la fuerza de trabajo, debía convertirse en mercancía (Prieto, 2008, p. 69), lo que supone que el mercado debe dirigir la suerte de los seres humanos, ya que al ser mercancía están sujetos a la utilización por parte de este. Cuando el mercado puede disponer de la fuerza de trabajo de un hombre, es decir, utilizarlo e inutilizarlo, las condiciones del trabajo y de vida de los trabajadores comienzan a depender de su vínculo con el mercado y aparece en la escena lo que se conoce como mercantilización.<sup>7</sup>

Esta mercantilización pura de la fuerza de trabajo no sólo cuestiona el orden social existente sino que genera otras cuestiones, entre ellas, que el pauperismo no desaparece con la sociedad de mercado<sup>8</sup> sino que por el contrario comienza a generarse una nueva clase social que empieza a crecer desmesuradamente, la clase obrera.

Según Prieto, la necesidad de crear un nuevo orden social especificado en una sociedad del trabajo se fortaleció debido al incremento de la pobreza y con ella de los pobres en las ciudades. Este crecimiento desmedido de vagabundos empezó a generar miedo en las clases altas y sobre todo inseguridad

7. Estado en el cual los sujetos se han convertido en mercancía y dependen exclusivamente del mercado para poder vivir.

8. La construcción de una sociedad de trabajo y de trabajadores fue ante todo la respuesta política a la cuestión social que arrastraban las sociedades europeas desde el siglo XVI, que no dejó de agudizarse en los siglos XVII y XVIII y que no era ya posible reabsorber dentro de las coordenadas del Antiguo Régimen. Dicha cuestión social no era otra cosa que el crecimiento de los pobres, el aumento del pauperismo (Prieto, 2008, p. 64).

social. Inseguridad que solo podía remediarse bajo dos salidas: revolución o reforma.

La opción fue la Reforma; es decir, la desmercantilización de la fuerza de trabajo o en otras palabras, la regulación y el control político de las condiciones del trabajo y de vida de los trabajadores y, por supuesto, la conversión del trabajo en empleo (Prieto, 2008, p. 70; Esping-Andersen, 1993).

La conversión de trabajo en empleo se hace necesaria debido a que al estar el nuevo orden social basado en una centralidad del trabajo, comienzan a aparecer con más énfasis las clases sociales generadas a partir de la división del trabajo, de esta manera, se comienza a generar una desigualdad mayormente marcada en la sociedad.

La igualdad se genera a partir de la creación de derechos compartidos por todos los ciudadanos, dichos derechos se generan a partir de las regulaciones, de las reformas, es así que ningún ciudadano puede quedar excluido del funcionamiento de la sociedad aun estando por dentro o por fuera de la lógica del mercado. Estos derechos o soportes colectivos no sólo proveen al individuo de un conjunto de ayudas, sino que a través de la regulación colectiva se garantiza tanto la supervivencia del individuo como la integración social. En términos de Castel, la propiedad social se fundamenta en un pacto de solidaridad<sup>9</sup> basado en acuerdos colectivos, acuerdos colectivos que soportan al individuo (Castel, 2004, p. 279).

---

9. Durkheim plantea la solidaridad en términos estructurales, la cual se refleja y refuerza en la solidaridad moral encarnada en las instituciones (jurídicas o morales) y en los sentimientos morales generalizados entre los individuos. En este sentido el autor señala que en las sociedades primitivas la solidaridad surge de la conciencia colectiva, los individuos difieren poco entre sí, la sociedad es coherente ya que los individuos tienen cosas en común, no hay división del trabajo, especialización, en dichas sociedades se habla de solidaridad mecánica. Por el contrario, en las sociedades modernas, sobre todo en las sociedades industrializadas, la conciencia colectiva se hace más débil, en ellas se produce la solidaridad orgánica, puesto que surge de las diferencias, los individuos en estas sociedades ya no son semejantes, se han diferenciado gracias a la división del trabajo, se han especializado (1982). La regulación del trabajo expresa este acuerdo social, de orden estructural, que es interiorizado por la sociedad la cual reconoce una relación de corresponsabilidad entre los individuos fundamental para el logro de la cohesión social.

De esta manera, para evitar que las condiciones del trabajo pauperizaran a los individuos y que la clase obrera fuera explotada, fue necesario generar una gran reforma que garantizara la desmercantilización de la fuerza de trabajo, esto es, que una persona pueda ganarse la vida sin que necesariamente esté ligada al mercado, que los servicios que reciba sean asunto de derecho y no por su vínculo obligatorio con el mercado (Esping-Andersen, 1993, p. 41). La desmercantilización está asociada a procesos de regulación del trabajo, es decir, a la configuración de derechos sociales y a la construcción de individuos positivos.

En palabras de Castel,

[...] la historia social muestra que no hay un individuo en sí, que un individuo, [...] no se mantiene en pie por sí solo. Es necesaria la existencia de soportes o puntos de apoyo para poder llegar a ser de manera positiva un individuo. Gracias a las protecciones y derechos respaldados por la sociedad y el Estado el individuo se transforma en un individuo positivo (Castel, 2007, pp. 31-32).

Esto es lo que Castel llama propiedad social,

[...] nuevos apoyos que se constituyen como una propiedad para la seguridad, como el derecho a la jubilación [...]. El derecho a la jubilación ofrece los recursos básicos para mantenerse independiente socialmente cuando uno no puede seguir trabajando. Permite que el individuo no sea excluido de los intercambios sociales y que no caiga en la degradación social. Podríamos decir que estos derechos sociales, como el derecho a la jubilación, es en resumen la propiedad de los no-propietarios y es gracias a estos derechos sociales como los no propietarios han sido rehabilitados socialmente y pueden ser reconocidos como miembros completos de la sociedad. Es lo que podemos llamar una ciudadanía social, es decir, ser reconocidos en paridad con sus conciudadanos, compartiendo los mismos derechos (Castel, 2007, pp. 31-32).

Por tal razón, el proceso de adquisición de derechos sociales que genera la desmercantilización es indispensable para los individuos ya que refuerza sus capacidades y debilita la

autoridad absoluta de los empresarios (Esping-Andersen, 1993, p. 42).

Dicha reforma, generada en Europa a finales del siglo XIX, articuló tres movimientos políticos regulatorios:

- Regulación de las condiciones de trabajo: tiempo, salarios, seguridad e higiene. De manera que dichas condiciones no dependieran exclusivamente de acuerdos individuales del mercado, en los cuales los trabajadores se veían sujetos a la dominación empresarial.
- Regulación del trabajo en su forma de empleo: las regulaciones de las condiciones del trabajo hubiesen tenido un alcance social limitado si no se regula el trabajo en su forma de empleo, es decir, la regulación de modalidades de acceso y salida al mercado de trabajo.

Si el derecho del trabajo define y protege las condiciones de trabajo, el derecho del empleo define y protege las condiciones de vida de los trabajadores en función de su relación con el empleo: modalidades de contratación laboral, formación, desempleo, incapacidad laboral, jubilación, entre otros aspectos relativos al empleo (Prieto, 2008, pp. 71-72).

- Regulación de los derechos de asociación: se hace indispensable la creación de un organismo que asegure que los derechos de los trabajadores se respeten. Así surgen los sindicatos, quienes serán los encargados de proteger los intereses de los trabajadores frente a la clase empresarial y junto con el gobierno de definir y establecer los derechos del trabajador-ciudadano, la ciudadanía social.

Vemos de esta manera como el trabajo y los trabajadores ganaron importancia a través de la historia. Gracias a luchas obreras, la regulación que se logró en torno al trabajo y a su forma social, el empleo –entendido como trabajo regulado–, los trabajadores ganaron no sólo el estatus sino derechos sociales esenciales que los cobijan frente al mercado; derechos sociales que los convierten en individuos positivos. Sin estos derechos sociales, propiedad social, el individuo queda desprotegido y se convierte –en palabras de Castel– en un indi-



viduo por defecto, es decir, en un individuo negativo, aquel que no cuenta con soportes. Es indispensable la existencia de soportes o de puntos de apoyo ya que los individuos no pueden sobrevivir por sí solos y la única forma de hacerlo, como se ya se mencionó, es adquiriendo propiedad social, derechos que los protegen dentro y fuera de la lógica del mercado, y que les brinda márgenes de elección.

No obstante, este nuevo orden social basado en la centralidad del trabajo, el cual ha sido reformado y regulado, convirtiéndose en una sociedad del empleo o de productores –según Bauman<sup>10</sup> el cual no deja todo en manos del mercado, que les ha dado a los trabajadores derechos sociales y que contribuye a la construcción de la ciudadanía social es cuestionado a partir de la década del ochenta, y el mercado es presentado nuevamente como la institución reguladora por excelencia de las relaciones laborales.

En esta medida, no sólo se cuestiona el orden social sino las regulaciones propias del empleo ya que se advierte “que es posible que estemos en una sociedad de consumidores del siglo XXI con trabajadores del siglo XIX” (Prieto, 2008, p. 75), presentándose así una crisis no del trabajo sino del empleo en cuanto tal. La solución que se construye como inevitable y necesaria es la flexibilización de los mercados laborales. Dicha flexibilización<sup>11</sup> ha sido la solución propuesta por corrientes neoliberales que plantean que el mercado laboral debe desregular lo que antes se había normativizado para así darle paso al proceso de globalización en el que se ha sumergido el mundo y en el cual el mercado debe ser protagonista, vuelven

---

10. Esta sociedad cuyo trabajo se encuentra regulado es llamada por Prieto como sociedad del empleo y por Bauman como sociedad de productores. Según Bauman un ejemplo de sociedad de productores es la de nuestros antepasados; una sociedad en la que sus miembros se dedican principalmente a la producción. Sabemos que en todas las sociedades existe el consumo, sin él no podríamos sobrevivir, pero hay sociedades especializadas en consumir: sociedades de consumo y sociedades especializadas en producir: sociedades de productores, la cual en este caso sería la nuestra (Bauman, 2000).

11. Flexibilización entendida como sinónimo de desregulación.

a imponerse los principios del liberalismo clásico<sup>12</sup> (Prieto, 2008; Banco Mundial, 1995).

El proceso de flexibilización ha traído consigo una serie de transformaciones estructurales que han provocado alteraciones en las formas de contratación laboral, en la estabilidad en el empleo, en la intensidad y duración de las jornadas de trabajo y en las instituciones de protección y derechos básicos (Pineda, 2007: 61). Dichas transformaciones han puesto nuevamente en la lupa una cuestión primordial: las condiciones de los trabajadores y la propiedad social garantizada por la desmercantilización.

### **Las dimensiones de la calidad del empleo**

Una de las mayores consecuencias que ha sufrido el mercado a través de la flexibilización ha sido la disminución de la calidad de los empleos a raíz del proceso de desregulación generado por las normas y políticas que actualmente rigen el mercado. Dicha calidad se ha visto empobrecida debido a procesos flexibilizadores que han transformado las políticas laborales hasta el punto de eliminar las garantías que deben gozar por ley los trabajadores, abriéndole paso y legalizando empresas como las cooperativas de trabajo asociado que adelantan funciones de intermediación, las cuales minimizan las condiciones tanto laborales como materiales de los trabajadores a través de sus formas atípicas de contratación. Este sistema

---

12. El liberalismo clásico económico enuncia que el origen de la riqueza proviene del regulamiento de la balanza comercial a nivel nacional, asimismo, sostiene muy fuertemente que la economía es un organismo vivo regido por tres leyes naturales: 1) Ley de iniciativa: es detectar una necesidad en la sociedad y, por afán de lucro, fabricar un producto o brindar un servicio que satisfaga la necesidad. Lo negativo de esta ley es que quien lo haga podrá ponerle precio arbitrario. 2) Ley de competencia: es la iniciativa de que otros comiencen a competir fabricando lo mismo que quien haya tenido la iniciativa. Se genera la competencia calidad/precio. Lo positivo es que se nivelan los precios del producto o servicio, lo negativo es el exceso de producción y la baja calidad de algunos productos para competir en precio. 3) Ley de mercado: está compuesta por dos leyes, la ley de oferta y la ley de demanda. Si en el mercado hay más oferta que demanda, se genera un proceso de depuración en donde queda en el mercado el que tenga mejor relación calidad/precio, y quien sea depurado, comenzará el ciclo de vuelta en otro rubro.

de desregulación laboral generado por las cooperativas cuyo punto de partida es el no reconocimiento de la relación laboral, tiene efectos nocivos en las condiciones de trabajo de los individuos y, sobre todo, en la construcción de individuos positivos.

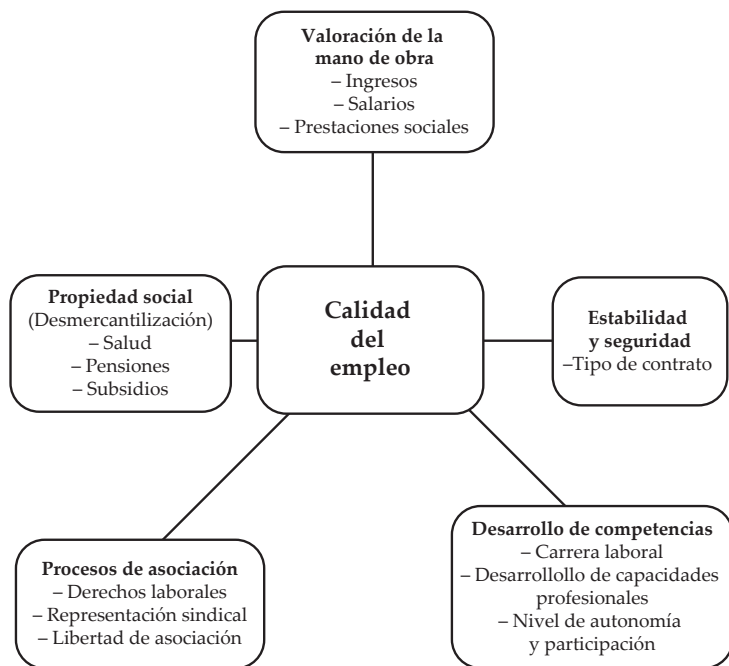
Para la construcción del marco analítico que permitiera analizar la calidad del empleo, fue indispensable, en primera instancia, tener como base los conceptos de capacidad y funcionamiento de los individuos propuesto por Sen. Dichas capacidades y funcionamientos se desarrollan bajo una visión de la vida en tanto combinación de 'quehaceres y seres', en los que la calidad debe evaluarse en términos de la capacidad de los individuos para lograr funcionamientos valiosos. En este sentido, los funcionamientos representan partes del estado de una persona: en particular, las cosas que logra hacer o ser al vivir: actividades laborales, ser atendido en caso de enfermedad, poder adquisitivo, relaciones sociales, estatus, etc. Por su parte, la capacidad de una persona refleja las combinaciones alternativas de estos funcionamientos, entre los cuales puede elegir una colección (Sen, 1998, p. 56).

Las capacidades de elección de los individuos se enmarcan a partir del trabajado regulado, es decir, del empleo, teniendo en cuenta las dimensiones de la calidad del empleo propuestas por Pineda (2007, p. 71), ya que desde el punto de vista del enfoque de las capacidades "cada una de las dimensiones de la calidad del empleo contribuyen a funcionamientos que permiten o no ampliar capacidades específicas de desempeño, relación, valoración, campos de opciones y libertades que tienen los individuos" (Pineda, 2007, p 70).

Entre las dimensiones del empleo se encuentran el tejido social y el tejido empresarial. Dentro de la primera dimensión, el tejido social, cabe destacar los derechos sociales o derechos de propiedad social, los cuales según Castel suponen un contrato social orientado hacia la desmercantilización de la fuerza de trabajo. Es decir, funcionamientos como salud, pensiones y subsidios al desempleo son cuestiones de derecho y no deben depender necesariamente del vínculo laboral, pues configuran la ciudadanía social y son base fundamental para la construcción de individuos positivos.

Por su parte, en la dimensión empresarial encontramos funcionamientos generados a partir de un contrato de trabajo como: valoración de la mano de obra, estabilidad y seguridad en el empleo; desarrollo de competencias, relaciones en el trabajo, entre otros, los cuales dependen exclusivamente de la relación laboral y determinan en gran medida la calidad del empleo ofrecido a los individuos. Existe un funcionamiento adicional, los derechos de asociación, el cual se encuentra articulado tanto al tejido social como empresarial (ver gráfico N° 1).

**Gráfico 1. Dimensiones de la calidad del empleo**



Fuente: Tomado de Pineda, Javier, 2007, "Calidad del empleo e inequidades de género", Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, N° 1 (con algunas variaciones y modificaciones conceptuales hechas por la autora para efectos del estudio).

A través de los funcionamientos que ofrece la relación laboral y la construcción de derechos de propiedad social, los individuos tienen la posibilidad de desarrollar sus capacidades ya que los diferentes funcionamientos que supone la calidad del empleo y las variaciones de estos, les otorgarán cierto grado de libertad para elegir la vida que consideren deseable vivir.

Mientras todos o una gran mayoría de los funcionamientos de la calidad del empleo se satisfagan, la calidad de vida de las personas tenderá a mejorar. Pero por ejemplo, si funcionamientos como el ingreso, el tipo de contrato o la posibilidad de hacer carrera laboral son limitados o precarios, la calidad de vida de los sujetos será igual de precaria que las posibilidades que tenga enfrente.<sup>13</sup>

No obstante, como se ha mencionado antes, el proceso de flexibilización de los mercados de trabajo han transformado las relaciones laborales y puesto en cuestión la endeble configuración del empleo, lo que conlleva a pensar que tanto los funcionamientos como la capacidad de escogencia de los individuos se tornan cada vez más limitados. Optar por una mejor calidad de vida no es posible bajo los funcionamientos actuales del empleo, los cuales involucran tanto el tejido empresarial como el tejido social.

Dichos funcionamientos y capacidades son aún más limitadas desde el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, ya que estas han aprovechado su carácter cooperativo-asociativo para evadir los derechos asociados a la relación laboral, ya que al no existir tal relación con los asociados, estos no gozan de los mismos derechos que un trabajador dependiente o asalariado –en términos de Castel–, por lo que los funcionamientos a los que puede acceder son de menor calidad.

Asimismo, el proceso de desmercantilización actual en el país no es lo suficientemente amplio para acoger de manera

---

13. Preguntarse por la calidad del empleo de manera amplia es indagar sobre la calidad de vida que se deriva de la relación con el trabajo. [...]. El trabajo implica participar socialmente en la producción y reproducción de la sociedad (Pineda, 2007, p. 63).

completa al trabajador que sea expulsado del sistema laboral, es decir, la desmercantilización existente no ofrece la garantías necesarias al desempleado, por lo que este se ve obligado a recurrir a empleos precarios o a la informalidad.

Es así, que el individuo se encuentra supeditado al mercado dada la frágil configuración de derechos de propiedad social. Por tal razón, nos encontramos ante un individuo frágil, entendido como sinónimo de individuo por defecto o negativo (Castel, 2007: 32), sin mayores probabilidades de elección. Estos individuos deben decidir entre trabajos precarios ofrecidos por el nuevo auge de empresas dedicadas al *outsourcing*<sup>14</sup> o a engrosar las tasas de la informalidad.

Individuos frágiles sin mayores derechos sociales y sin capacidades para escoger una mejor calidad de vida, ya que el trabajo no le ofrece funcionamientos de calidad entre los cuales pueda optar por unas mejores condiciones de vida.

## Las cooperativas de trabajo asociado y la calidad del empleo

Las cooperativas de trabajo asociado no se rigen bajo el Código Sustantivo de Trabajo ya que no tienen empleados sino asociados, por lo que de entrada se supone que no existe relación laboral. Las cooperativas de trabajo asociado crean su propio régimen de trabajo y de compensaciones (Decreto 4588 de 2006: Art. 22<sup>o</sup>),<sup>15</sup> el cual sus asociados deben acatar y cum-

---

14. Outsourcing es la expresión que en inglés equivale a subcontratación o externalización, e indica el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. La externalización de funciones suele estar muy asociada a la pérdida de derechos y a condiciones laborales precarias.

15. Artículo 22<sup>o</sup>. Obligatoriedad y Autorización: Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un Régimen de Trabajo y de Compensaciones que será revisado y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la Co-

plir. En dicho régimen, cada cooperativas de trabajo asociado fija las características que existen dentro de esa cooperativa, características como compensaciones, aportes, beneficios, deberes laborales, entre otros aspectos, que la hacen el tipo de empresa ideal para abaratar costos laborales.

Al no existir un vínculo laboral en el trabajo cooperativo, este trabajo no es un trabajo regulado, es decir, no está sujeto al reconocimiento de prestaciones extralegales como las primas, las vacaciones, las cesantías, etc., asimismo, los trabajadores cooperativos tampoco tienen derecho a la asociación o conformación de sindicatos, a reconocimiento de horas extras y de pagas extraordinarias por trabajo en días festivos.

De esta manera, la problemática principal alrededor de las cooperativas de trabajo asociado se encuentra en que al no estar sujetas a las regulaciones laborales, se deslaboriza una relación que en principio debería ser laboral. Es decir, aunque las cooperativas de trabajo asociado tengan un régimen especial y los individuos no se consideren –en el lenguaje cooperativo– como trabajadores sino como asociados y dueños, la relación que se da en este tipo de empresas se asemeja a una relación laboral como tal, donde existe subordinación, exigencia por el cumplimiento de una jornada laboral, obtención de un salario y desarrollo de una labor específica.

A través del trabajo de campo realizado durante la investigación, el cual se llevó a cabo por medio de entrevistas

---

perativa. (...). El procedimiento de autorización del Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones será el que establezca el Ministerio de la Protección Social, a través de la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo, en el que se indicarán además, los documentos que se deben presentar, los términos para las correcciones o adiciones que se formulen cuando no cumplan los requisitos mínimos señalados en el presente decreto, o cuando contengan disposiciones que afecten los derechos fundamentales del trabajador asociado, la protección al trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

Las Cooperativas y Precooperativa de Trabajo Asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo y compensaciones en forma separada o integrada; en todo caso, una vez autorizados por el Ministerio de la Protección Social, deberán ser publicados, mantenerse visibles y disponibles para los trabajadores asociados.

enfocadas a asociados cooperativos de distintos sectores del mercado laboral, así como también a personas conocedoras de la función de las cooperativas de trabajo asociado, se pudo detectar que los funcionamientos<sup>16</sup> que se derivan de las dimensiones de la calidad del empleo como: valoración de la mano de obra, estabilidad y seguridad en el empleo, desarrollo de competencias y procesos de asociación, son nulos o altamente precarios en el marco de las cooperativas de trabajo asociado.

En primera medida esto se da, porque este tipo de empresas al no estar sujetas a la regulación que se ha logrado en torno a la actividad trabajo –cristalizada en el Código Sustantivo de Trabajo– los asociados pierden la mayoría de derechos sociales y laborales, así como prestaciones sociales tales como: primas, cesantías, vacaciones, pago de horas extras, etc. De la misma manera, al distorsionarse el objeto social para el cual que fueron creadas las cooperativas de trabajo asociado –cumpliendo en muchos casos funciones de intermediación laboral– los individuos asociados a este tipo de empresa en la realidad terminan siendo trabajadores dependientes –sujetos a un vínculo de dominación, desplegando su fuerza de trabajo orientada a cumplir una función específica en un tiempo y un espacio determinado– y no aportantes, gestores y dueños de su cooperativa, como lo supone la ley.

---

16. En términos de Sen, las capacidades y funcionamientos se desarrollan bajo una visión de la vida en tanto combinación de 'quehaceres y seres', en los que la calidad debe evaluarse en términos de la capacidad de los individuos para lograr funcionamientos valiosos. En este sentido, los funcionamientos representan partes del estado de una persona: en particular, las cosas que logra hacer o ser al vivir: actividades laborales, ser atendido en caso de enfermedad, poder adquisitivo, relaciones sociales, estatus, etc. Por su parte, la capacidad de una persona refleja las combinaciones alternativas de estos funcionamientos, entre los cuales puede elegir una colección (Sen, 1998: 56). En la investigación, las capacidades de elección de los individuos se enmarcan a partir del trabajo regulado, es decir, del empleo, teniendo en cuenta las dimensiones de la calidad del empleo propuestas por Pineda (Ver Gráfico N° 1), ya que desde el punto de vista del enfoque de las capacidades "cada una de las dimensiones de la calidad del empleo contribuyen a funcionamientos que permiten o no ampliar capacidades específicas de desempeño, relación, valoración, campos de opciones y libertades que tienen los individuos" (Pineda, 2007, p. 70).



Esto ocurre en el marco de la desregulación de los mercados de trabajo en el cual las cooperativas de trabajo asociado son la cabeza visible, deslaboralizando las relaciones que en principio son laborales y creando de esta manera condiciones precarias para el trabajador, el cual se ha convertido en un individuo frágil sin mayores oportunidades dentro del mercado, sin las garantías necesarias para desarrollar sus capacidades. Asimismo, por fuera del mercado los individuos tampoco cuentan con mayores soportes sociales y económicos. En esta medida, tanto dentro como por fuera de la lógica del mercado el individuo pierde derechos sociales esenciales como los subsidios al desempleo, el derecho a la jubilación y el derecho a la libre asociación, entre otros, convirtiéndose así en lo que Castel denomina individuos negativos<sup>17</sup> (Castel, 2007).

De la misma manera, a través de la investigación alrededor de la calidad del empleo en el marco de las cooperativas de trabajo asociado, la metodología permitió reconstruir procesos y captar no sólo los elementos objetivos de las condiciones del empleo ofrecido a través de este tipo de empresas, sino la reconstrucción de elementos subjetivos basados en la interacción con los individuos, en este caso, con los asociados cooperativos.

Si bien los pocos estudios existentes resaltaban la disconformidad y precariedad de los trabajadores frente a su pertenencia a las cooperativas de trabajo asociado, el trabajo que se realizó relevó la existencia de sutiles pero importantes diferencias de los asociados frente a su situación. Elemento que hizo necesario la construcción de tipos que dan cuenta de los sentidos diferentes manifestados por los trabajadores o asociados.

---

17. Dichos individuos se consideran individuos frágiles o negativos –en palabras de Castel– ya que no cuentan con soportes o puntos de apoyo para poder llegar a ser de manera positiva un individuo. Es decir, gracias a las protecciones y derechos respaldados por la sociedad, el mercado y el Estado (en este caso las regulaciones laborales y los derechos sociales como la salud, la pensión y los subsidios, los cuales deberían ser asunto de derecho y no estar vinculados obligatoriamente al mercado) el individuo se transforma en un individuo positivo, obteniendo derechos sociales, propiedad social.

En la construcción de estos tipos se tuvo en cuenta dimensiones como la trayectoria laboral de los entrevistados, género, edad, capitales que los soportaban (económico, social, escolar) y la percepción de los asociados en cuanto a recursos de poder, en el sentido de estrategias adelantadas por estos para generar mejores condiciones o transformar su situación presente.

Los tipos a que dio lugar la investigación son los siguientes:

1. El asocio cooperativo como percepción de única vinculación laboral.
2. El asocio cooperativo como una situación de paso.
3. El asocio cooperativo como una situación obligatoria.
4. El asocio cooperativo vinculado a la búsqueda y desesperanza.

La primera tipología reúne un tipo de trabajador joven que no cuenta con mayor experiencia laboral. Este asociado posee poco capital social, cultural y económico por lo que percibe su vínculo como única posibilidad laboral. Asimismo, sus estrategias de salida son insuficientes o nulas debido a su escasa experiencia laboral, de esta manera, es un actor con pocos recursos de poder, capacidad de crítica y espacios de elección.

Para estos jóvenes sin mayor escolaridad próximos, muchos de ellos, a la exclusión social, sin mayor experiencia laboral su paso por la cooperativas de trabajo asociado es positivo ya que les permite generar recursos para su sobrevivencia y el aporte familiar, así como la creación de redes sociales y, de alguna manera, la posibilidad de tener un tipo de actividad “digna” frente a la eventualidad de estar en las calles.

En segunda instancia, se encuentran los asociados a las cooperativas de trabajo asociado que conciben su vínculo como una situación de paso. Dentro de esta tipología se encuentran asociados jóvenes pero con mayor capital cultural. Estos trabajadores asociados, en su mayoría estudiantes universitarios o profesionales recién egresados, sin mayor trayectoria laboral, conciben su trabajo en las cooperativas de trabajo asociado como una situación de paso debido a que sus

estudios les ayudaran a conseguir en un futuro un trabajo con mejores condiciones tanto laborales como materiales. En esta medida, el trabajo que desarrollan en la cooperativa en algunos casos les brinda la experiencia laboral que les permitirá con los años poder movilizarse a otros ámbitos laborales.

Muchos jóvenes pertenecientes a esta categoría no cuentan con “colchones” que respalden elecciones de espera que les permitan abandonar estos nichos de mercado de manera inmediata, por lo que su paso por las cooperativas de trabajo asociado les significa una experiencia relativamente positiva bien porque es un ingreso complementario para cubrir gastos universitarios y personales, o porque es un campo de experiencia laboral.

La tercera tipología reúne un grupo de trabajadores que se han visto en la obligación de asociarse a las cooperativas de trabajo asociado debido a cambios estructurales en sus sitios de trabajo; debido a las estrategias de reducción de costos por parte, tanto de empresas privadas como estatales, se han visto presionados al cambio de tipo de contratación. Gran cantidad de trabajadores contratados de manera directa o por medio de empresas de servicio temporal, fueron despedidos y nuevamente contratados a través del asocio con las cooperativas de trabajo asociado.

En esta categoría convergen tanto personas adultas como jóvenes que temen adentrarse en nuevas esferas del mercado laboral, es decir, por fuera de la institución a la que pertenecen. Aunque gran parte de los trabajadores pertenecientes a este grupo cuentan con trayectorias laborales más altas en comparación con otras tipologías, perciben su situación actual como negativa ya que vivencian su experiencia como denigrante debido a la pérdida de sus derechos laborales, no obstante, elaboran pocas estrategias de salida, no por su falta de experiencia y conocimiento del mundo laboral, sino por su edad, la cual –en algunos casos– se considera alta dentro de los estándares actuales del mercado laboral.

Asimismo, dentro de la última tipología encontramos personas tanto jóvenes como adultas con o sin cualificación,

cansados de persistir en la búsqueda de trabajo sin resultados positivos; estos individuos tienen la percepción de que esta es la única posibilidad laboral con la que cuentan, bien porque al tener una trayectoria laboral reducida son expulsados de un mercado laboral que exige la suma tanto de experiencia como un capital cultural y académico alto; bien porque son personas adultas que por su edad ven como sus saberes pierden valor en el mercado laboral.

Este grupo se ha denominado búsqueda y desesperanza ya que al contar con pocos recursos de poder para mejorar su situación, son personas que no elaboran estrategias de salida inmediatas, conformándose así con lo que han conseguido y sumiéndose en una actitud de desesperanza debido a que consideran que no tienen oportunidad de conseguir algo mejor.

Para finalizar, de acuerdo con el objetivo principal del estudio, el análisis de la calidad del empleo en las cooperativas de trabajo asociado, cabe resaltar que en el no reconocimiento de una relación laboral radica la esencia de la deslaboralización. Al encontrarse las cooperativas de trabajo asociado en un marco de desregulación y flexibilización, los derechos vinculados a la regulación del trabajo prácticamente no existen para los asociados cooperativos ya que aquí no se presenta en términos legales una relación laboral como tal. En esta medida, los trabajadores cooperativos se encuentran en una situación de desprotección total al no contar con los beneficios legales y extralegales que se han logrado a través de la regulación del trabajo, las cual está asociada a una serie de garantías y beneficios laborales que les garantizan a los trabajadores condiciones laborales dignas.

Es así, como a través de las dimensiones de la calidad del empleo y la percepción de los asociados frente a su situación laboral, conocimos que los asociados, quienes se suponen son dueños de su propio trabajo y, al mismo tiempo, trabajadores, finalmente terminan por ser un eslabón más en la cadena de la mercantilización de la fuerza de trabajo.

## Bibliografía

- Aricapa Ardila, Ricardo (2006). Las cooperativas de trabajo asociado en el sector azucarero: flexibilización o salvajismo laboral. *Documentos de la Escuela*, N° 58, Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Castel, Robert (1997). La propiedad social. En Robert Castel, *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado* (pp. 269-324). Buenos Aires: Paidós.
- Banco Mundial (1995). Reformas laborales y económicas en América Latina y el Caribe. En *Informe sobre el desarrollo mundial 1995: perspectivas regionales*. Washington D.C.: Oxford University Press.
- DANE (2011). Encuesta Nacional de Hogares (Encuesta Continua de Hogares). Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=19&id=76&Itemid=258](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=19&id=76&Itemid=258).
- Decreto 4588 de 2006 (2007). *Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Durkheim, Émile (1982). *De la división del trabajo social*, Madrid: Akal.
- Farné, Stefano (2004). Cooperativas de trabajo asociado y gobierno nacional. Recuperado de <http://www.actualicese.com/opinion/cooperativas-de-trabajo-asociado-y-gobierno-nacional-stefano-farne/>.
- Farné, Stefano (diciembre 2007). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. *Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social* (10). Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Farné, Stefano (2008). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: balance de la política gubernamental 2002-2007. *Revista de Economía Institucional* 10(18) 261-285. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Esping-Andersen, Gøsta (1993). Las tres economías políticas del Estado de Bienestar. En Gøsta Esping-Andersen, *Los tres mundos del Estado de Bienestar*, Valencia: Alfons El Magnanim.
- Pineda Duque, Javier (2007). Calidad del empleo e inequidades de género. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales*, (1) 58-105, Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Prieto, Carlos (2008) Trabajo y orden social: de la nada a la sociedad del empleo (y su crisis). En C. López, L. López, J. Pineda y S. Vanegas (ed.) *Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas* (pp. 53-78), Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, Primera Edición.
- Sen, Amartya (1998). Capacidad y bienestar. En Martha Nussbaum y Amartya Sen. *La calidad de vida* (pp. 54-79), México: Fondo de Cultura Económica.



## *Precarización del trabajo agrícola en plantaciones de palma africana en Sayaxché, Petén, Guatemala*

*Laura Hurtado Paz y Paz y Geiselle Vanessa Sánchez Monge*

### **Resumen**

El presente artículo se deriva del estudio exploratorio “¿Qué tipo de empleo ofrecen las empresas palmeras en el municipio de Sayaxché, Petén?”, que surge a partir del contraste entre la propuesta de las empresas palmicultoras de ofrecer abundante empleo y altos ingresos salariales, esto a cambio de las tierras de las familias campesinas, y la realidad local donde se han establecido dichas plantaciones. De manera concreta el artículo se centra en evidenciar por qué el trabajo en las plantaciones de palma africana es un ejemplo de la precarización del trabajo fundada en la subcontratación. A partir de la información recopilada a través de visitas de campo, entrevistas, grupos focales con hombres y mujeres, y revisión bibliográfica, se obtuvo información sobre las estrategias de reducción de costos de las empresas palmicultoras a través de la subcontratación y el deterioro de la calidad de vida de las familias que dependen del trabajo en dichas plantaciones.

**Palabras claves:** Guatemala, palma africana, trabajo, precarización, subcontratación, condiciones laborales.

## Introducción

El trabajo en las plantaciones de palma africana en el municipio de Sayaxché, departamento de Petén en Guatemala, es un caso de precarización del trabajo y la vida de las familias vinculadas a dicha actividad, asociada a la subcontratación, debido a que esta última implica evadir responsabilidades de parte de los empresarios para asignarlas a los contratistas en algunos casos, o simplemente que no haya ningún responsable para el cumplimiento de los derechos de los trabajadores; y, por otro lado, la reducción de los costos a las empresas a través de estrategias de pago por productividad, supone simultáneamente la reducción en el pago del trabajo físico por unidad y el alargamiento de las jornadas para el resto de miembros de la familia, involucrados en diversas tareas económicas y domésticas reproductivas.

Tomando como punto de partida la asociación de estos términos –subcontratación y precarización–, se presenta en cuatro apartados (además de la presente introducción y las conclusiones) el caso de las plantaciones de palma africana establecida desde hace aproximadamente diez años en el municipio de Sayaxché, Petén. En la primera parte se expone una introducción contextual al caso de estudio, describiendo los momentos claves en que el municipio se ha poblado, así como también la llegada de las empresas palmiculturas a la zona.

En la segunda parte explora las dinámicas de las relaciones laborales, centrándose en el papel del contratista y su relación con los empresarios. De los cuatro tipos de trabajadores identificados en las plantaciones de palma africana, es con los trabajadores agrícolas que se vincula este tercer actor, el contratista, en la relación laboral; el contratista que muchas veces es elegido por los empresarios por ser el líder en su comunidad o bien porque este rol ha sido el medio de vida de su familia durante años y hasta generaciones. El contratista juega un papel fundamental en la sustitución de la relación laboral entre el empresario y los trabajadores agrícolas, y le es asignada la responsabilidad de los trabajadores.



En la tercera parte se trata la precarización del trabajo a través de elementos económicos y sociales, es decir a través del salario y las condiciones laborales de los trabajadores de la palma. En esta parte es necesario resaltar dos aspectos: el primero, que hasta inicios del presente año, en casi ninguna de las plantaciones de palma africana del municipio se pagaba el salario mínimo, y por otro lado, que ninguna de las empresas asume los compromisos laborales establecidos en el código de trabajo, siendo éstos transferidos en alguna proporción al contratista.

En la cuarta sección se estudia la precarización del trabajo a través de la retribución a los trabajadores, para ello, se comparan las condiciones de vida de tres familias que integran su ingreso a través de diferentes estrategias, entre ellas el trabajo en las plantaciones de palma africana. De acuerdo a la comparación, es evidente el deterioro de las condiciones de vida de las familias que no poseen tierra o que la han perdido por despojo y/o compra-venta a las empresas palmicultoras y dependen del ingreso obtenido por su trabajo en la palma. En una última sección se exponen finalmente, algunas reflexiones conclusivas del trabajo.

## Contexto de comunidades

El 4 de diciembre de 1929, Sayaxché fue declarado municipio del departamento de Petén. Sayaxché tiene una extensión territorial de 3.752 km<sup>2</sup> y se ubica al suroeste del departamento de Petén. Colinda al norte con el municipio de La Libertad, departamento de Petén; al sur con el municipio de Chisec, departamento de Alta Verapaz; al este, con los municipios de San Francisco, Poptún y San Luis, del departamento de Petén; y, al oeste, con el municipio de Ocosingo, Estado de Chiapas, México.

El municipio se divide en diez microregiones (ver mapa N<sup>o</sup> 1). De acuerdo a las estadísticas del Área Municipal de Salud,<sup>1</sup> para el año 2008 el total de la población a nivel mu-

---

1. Las estadísticas producidas por el Área Municipal de Salud a nivel municipal y nacional, son consideradas las más exactas y actualizadas.

nicipal, que en su mayoría pertenece a la etnia q'eqchi', era de 63.372 habitantes distribuidos en 170 comunidades y, para el año 2010, la población aumentó a 66.867 habitantes en 166 comunidades. Según esta fuente, en un período de dos años se redujo el número de centros poblados en cuatro. Reducción que se explica por la expansión de la palma africana según información recopilada.

Más del 50% de la población del municipio es originaria de los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, Escuintla, Jutiapa, Quiché y otros municipios de Petén (Mellado et., al, 2008). Población que se ha asentado en Sayaxché en busca de tierra y/o para resguardarse de la represión y violencia durante el conflicto armado. En la historia reciente se identifican tres momentos importantes de movimientos migratorios hacia el municipio y en general al departamento de Petén.

El incremento poblacional del departamento fue producto de las políticas del Estado que pretendían reducir las tensiones en torno a la demanda de tierras con proyectos de entregas de este recurso, luego de la contrarreforma agraria de finales de la década de 1950;<sup>2</sup> de hechos de violencia como fue la masacre en el municipio de Panzós, Alta Verapaz, ocurrida en mayo de 1978;<sup>3</sup> y, recientemente, en la década de dos mil, de las oportunidades de trabajo que se han generado a partir de la expansión de la palma africana, la ganadería y otros cultivos.

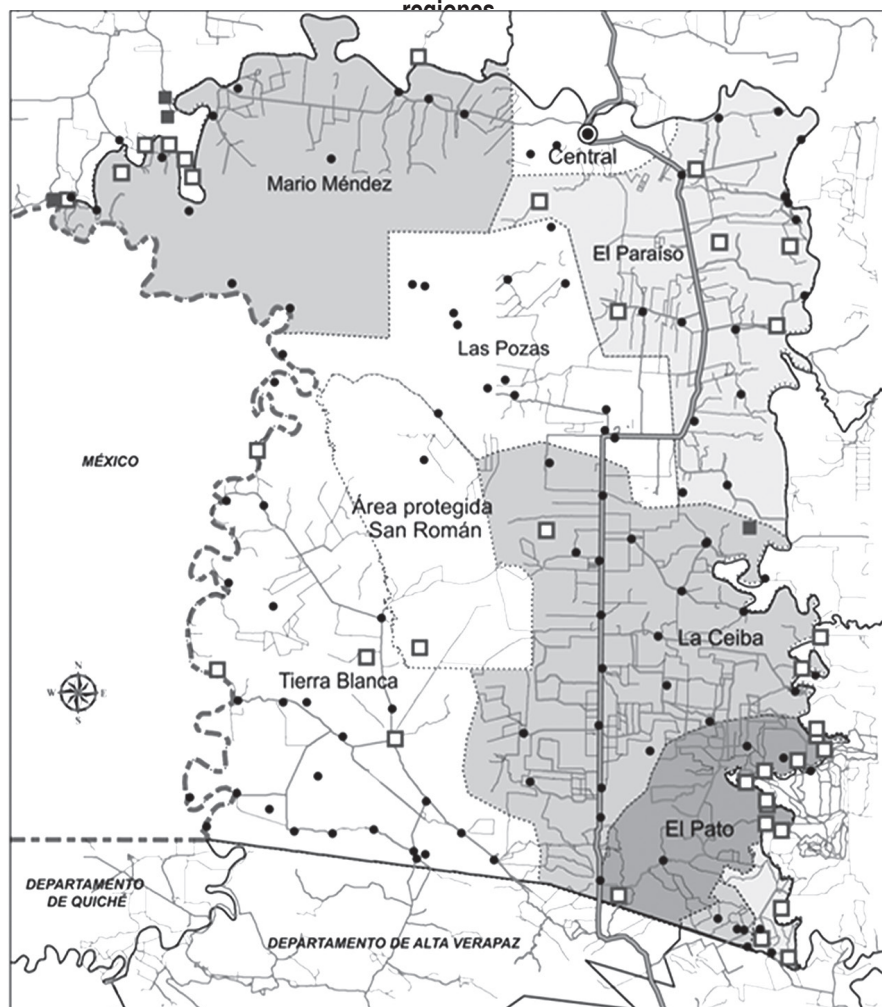
La década de los sesenta fue testigo del primer momento importante de migración. En 1962 se aprobó la Ley de Transformación Agraria o Decreto 1551, que vino a sustituir al Estatuto Agrario del año 1956 o Decreto 559. Con esa ley se inició

---

2. En 1944 con el triunfo revolucionario, los primeros cambios importantes en relación al tema agrario fueron los cambios en la política agraria la cual estaba orientada a la distribución de la tierra a campesinos sin tierra o con cantidad insuficiente. Sin embargo, con el derrocamiento de Jacobo Arbenz se llevó a cabo lo que se denominó una reforma agraria contrarrevolucionaria, que consistió en la devolución de tierras a los anteriores dueños, principalmente a los latifundios de propiedad privada y las tierras de la United Fruit Company.

3. Masacre ocurrida el 29 de mayo de 1978, en la plaza central de Panzós.

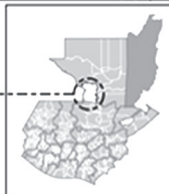
Mapa N° 1. Localización del municipio de Sayaxché y sus micro-regiones



NOMENCLATURA

- ALDEA; CASERIO; PARAJE
- PARCELAMIENTO
- ⊙ PUEBLO
- FINCA
- Pavimentado
- No pavimentado
- veredas
- - - límite internacional
- límite departamental

Municipio de Sayaxché



un nuevo proceso de colonización de tierras: atendiendo a que era políticamente más difícil expropiar las tierras ociosas, se optó por ampliar la frontera agrícola en la Franja Transversal del Norte (FTN) y Petén a través de los Programas de Colonización (Palma, 2002; Hurtado, 2011).

Un segundo momento de importante migración y poblamiento del municipio se derivó de la Masacre de Panzós, Alta Verapaz, ocurrida en mayo de 1978. Los sobrevivientes de ese evento, en su mayoría población q'eqchi, huyeron para salvar sus vidas y muchos de ellos se asentaron en el municipio de Sayaxché.

El último movimiento migratorio importante se registra en la presente década producto de la expansión de la palma africana. Hay dos tipos de migrantes, los migrantes temporales, se trata de los trabajadores contratados en otros departamentos del país y/o de otros países (El Salvador, Honduras y Nicaragua) que son trasladados para trabajar durante un mes en la palma africana; y los migrantes permanente, que son familias que se establecen en el municipio para vivir y trabajar en la palma africana.

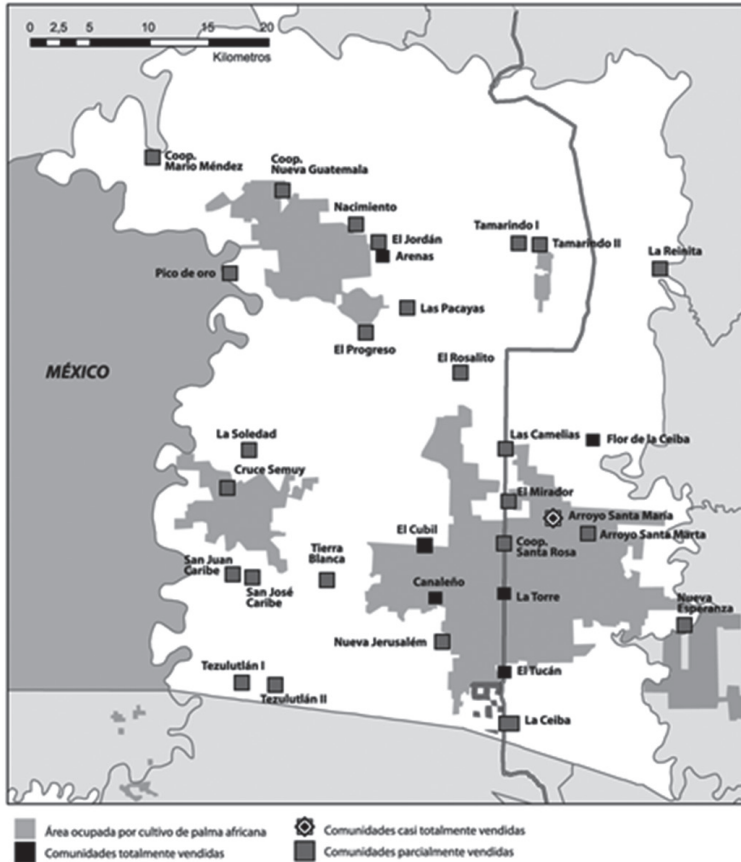
En el municipio de Sayaxché las primeras plantaciones de palma africana se establecieron en el año 2001, aunque fue en la costa sur del país, en 1988, que se empezó a sembrar palma africana en sustitución del algodón. La primera empresa y la que actualmente tiene la mayor extensión de tierra dedicada al cultivo de la palma africana en la región norte (Petén) es la Reforestadora de Palma S.A. (REPSA), propiedad del Grupo HAME, que ya contaba con plantaciones de palma africana en la Costa Sur.<sup>4</sup>

Actualmente en el municipio de Sayaxché son cuatro las empresas dedicadas al cultivo y procesamiento de la palma africana: la Reforestadora de Palma S.A. (REPSA), Tikindustrias S.A., la empresa Nacional Agroindustrial S.A. (NAISA) y

---

4. El nombre del grupo corresponde a las siglas de su principal accionista, Hugo Armando Molina Espinoza, quien es propietario de la empresa "Palmas del Horizonte", en el municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango.

**Mapa 2. Ubicación de plantaciones y plantas procesadoras, municipio de Sayaxché**



Palmas del Ixcán. En conjunto se estima que ocupan aproximadamente 1,300 caballerías de tierra<sup>5</sup> (alrededor de 60,000

5. Estimaciones realizadas por CEMEC/CONAP establecen en 60.477,5 hectáreas sembradas en palma en el área Sayaxché-Lachuá; varios contratistas entrevistados refieren un área superior a 67.500 hectáreas. Las estimaciones realizadas a nivel comunitario de información desagregada por comunidad, dan cuenta de una extensión de 58.656 hectáreas equivalentes a 1.300 caballerías, sólo en el municipio de Sayaxché.

hectáreas), equivalentes a cerca del 16% de territorio total de municipio, y se proyecta que año con año aumente el área dedicada a la palma africana.<sup>6</sup>

El mapa N<sup>o</sup> 2 ilustra la ubicación aproximada de las plantaciones y plantas procesadoras de palma africana establecidas en Sayaxché. Es sumamente difícil conocer a ciencia cierta la ubicación y extensión exacta actual de las plantaciones, pues los mapas elaborados a partir de imágenes satelitales y fotos aéreas no reflejan aún la realidad de su extensión, dada la corta edad de las plantaciones.<sup>7</sup> Por otra parte, el catastro municipal no cuenta con dicha información, dado que hasta febrero 2011 las empresas palmeras no reportaban el cambio de propietario de las fincas y parcelas a la municipalidad de Sayaxché.<sup>8</sup>

## La subcontratación en la palma africana

La subcontratación para las actividades del sector agrícola no es una relación laboral de reciente implementación en este sector; antes bien, las grandes explotaciones agrícolas durante la Colonia y, posteriormente la producción cafetalera durante el Período Liberal, descansaron en la figura del “engancha-

6. El “Estudio de Impacto Social y Económico de la Palma de Aceite en Guatemala” realizado por la firma Akianco, señala que el crecimiento del cultivo de la palma africana ha sido del 57% en los últimos cinco años, abarcando en la actualidad 90.000 has. en total. Se proyecta que para 2018 este alcance las 110.000 has. Prensa Libe, 25 de agosto 2011.

7. CEMEC ha elaborado un mapa de cambio de uso del suelo, pero únicamente ha registrado como plantación de palma africana aquellas áreas donde se puede confirmar que se trata efectivamente de dicho cultivo. No obstante, recorridos en campo sí permiten apreciar que las áreas señaladas como plantaciones de palma por CEMEC acusan un notable subregistro, dada la acelerada y reciente expansión de las mismas.

8. Consulta a responsable del Catastro Municipal en febrero de 2011. A consecuencia de la falta de actualización de los datos registrados en el Catastro Municipal, estas empresas agroindustriales no estaban pagando a esa fecha el Impuesto Único sobre Inmuebles (IUSI) a la municipalidad de Sayaxché. Ya en 2005 Olmeca S.A. (empresa también propiedad del Grupo HAME) fue señalada por la Tesorería Municipal de Sayaxché de no pagar el IUSI. Servicio de Información Municipal, Boletín Municipal N<sup>o</sup> 93.

dor” y contratista, que –bajo distintas modalidades– hizo inteligible el mundo del trabajo a los terratenientes, asegurándole la mano de obra en los tiempos y número requeridos. En la época moderna, sin embargo, la subcontratación ha sido un medio para la precarización del trabajo agrícola con el fin de reducir costos a las empresas palmicultoras y delegar sus responsabilidades a un tercero, el contratista, en esta relación laboral. En este apartado se hace una caracterización de la subcontratación en las plantaciones de palma africana, así como también se argumenta la importancia que tiene para las empresas la intervención de este tercero.

### *¿Quiénes son subcontratados en la palma africana?*

En campo, el presente estudio estableció que, al menos en el municipio de Sayaxché, existen cuatro tipos de trabajadores en las plantaciones de palma africana y las plantas procesadoras. En la primera categoría de trabajadores (permanentes con contrato) caben los trabajadores administrativos y que tienen que ver con la industrialización de la producción, en las tres categorías restantes de trabajadores (permanentes sin contrato, temporales locales y temporales de lejos) encontramos fundamentalmente a los trabajadores agrícolas o trabajadores de campo.

i) Los *trabajadores permanentes con contrato*, también llamados coloquialmente “presupuestados”, son aquellos que cuentan con un contrato formal y legal con la empresa, devengan un salario fijo mensual, bono 14, aguinaldo, gozan de vacaciones y demás prestaciones de ley. Generalmente son contratados de esta forma secretarías, contadores, trabajadores de la planta procesadora, trabajadores de mantenimiento, tractoristas, maquinistas, choferes, trabajadores de laboratorio y de talleres.

ii) Los *trabajadores permanentes sin contrato*, son trabajadores que en la práctica laboran de manera permanente para la empresa, pero no cuentan con contrato formal ni gozan de las prestaciones de ley. Generalmente, son contratados por medio de un intermediario o contratista para períodos variables, de

un mes a tres meses, pero por períodos largos, superiores a los tres meses, de manera ininterrumpida.

iii) Los *trabajadores temporales "locales"*, son trabajadores originarios de comunidades ubicadas en las inmediaciones de las plantaciones y plantas procesadoras, que generalmente conservan alguna porción de tierra en propiedad, o bien que arriendan un terreno de 1 a 3 manzanas para la producción de granos básicos para el consumo familiar y combinan, en distintas proporciones, el trabajo asalariado en las plantaciones de palma africana en diversas estrategias familiares de sobrevivencia. Este tipo de trabajadores nunca es recontractado pasado el tercer mes, lo que le permite a la empresa no adquirir responsabilidades laborales con el trabajador.

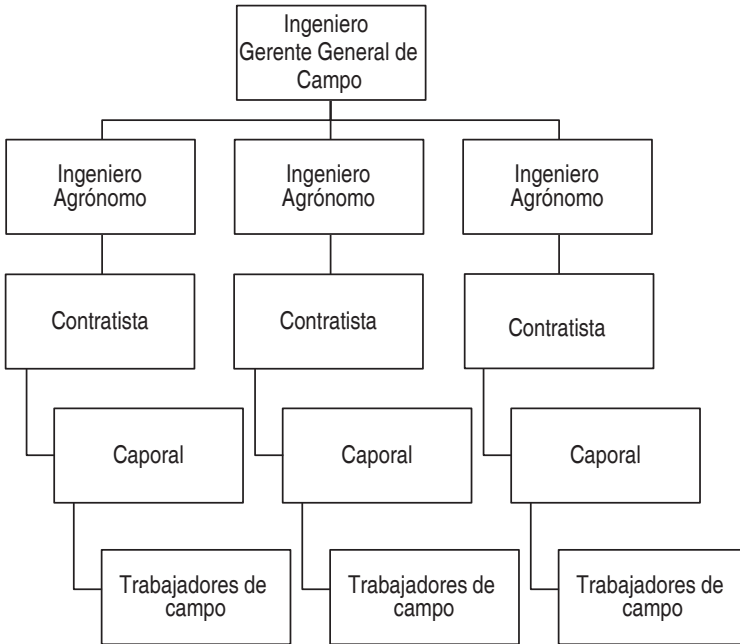
iv) Los *trabajadores temporales "de lejos"*, también llamados "cuadrilleros", "campamentados" o "encampamentados", son trabajadores agrícolas reclutados por contratistas en municipios lejanos a las plantaciones de palma africana, y contratados por períodos de un mes. Son trasladados de ida y vuelta a sus comunidades de origen en camiones por los contratistas y permanecen durante el tiempo de trabajo establecido en la plantación, en los campamentos dispuestos por las empresas para ese fin.

El grueso de los trabajadores en las plantaciones de palma africana se concentra en los trabajadores de campo, siendo estos contratados a través de un intermediario (el contratista) entre la empresa palmicultora y los trabajadores (ver diagrama N° 1), no así los trabajadores administrativos y vinculados al proceso de industrialización de la palma africana, los cuales tienen relación directa con la empresa, además el número de trabajadores en estas áreas tienden a ser significativamente menor.

### *Acerca del contratista*

El contratista de trabajadores "locales" o "de lejos", es la pieza articuladora entre el mundo del trabajo y los empresarios. El contratista conoce la vida de las comunidades de donde provienen los trabajadores, en muchos casos habla su



**Diagrama 1. Estructura organizativa del trabajo en la plantación**

Fuente: elaboración con base en información de campo.

idioma, conoce sus sistemas productivos, sus ciclos y sus preferencias. El contratista hace inteligible ese mundo campesino e indígena al otro mundo, ladino<sup>9</sup> y empresarial, movilizándolo la mano de obra dispersa en distintos municipios del país, hasta los lugares donde se encuentra la demanda, en las cantidades y temporalidad requerida por las empresas.

Los contratistas de trabajadores locales, muchas veces, son seleccionados entre los líderes comunitarios o coinciden en tener cargos comunitarios. Esto no es una mera casualidad, sino una intencionalidad de la empresa, para que los contratistas tengan influencia sobre los trabajadores, gocen de respeto, tengan conocimiento de las personas y prácticas comunitarias, así como capacidad de organizar y movilizar a

9. Mestizo.

los trabajadores cuando así lo requiera la empresa.

Así se expresó un contratista de Tikindustrias S.A. que es, a la vez, presidente del Comité Comunitario de Desarrollo (COCODE):

En mi parte de trabajo en la finca estoy trabajando como un contratista, pero yo no fui a buscar mi trabajo en mi voluntad a mí, sino que el ingeniero o el administrador nos manda una nota aquí a buscar a los líderes para que los líderes nos vamos a manejar las personas que vamos a trabajar allá.

Los contratistas de trabajadores de lejos, en ocasiones, son los mismos contratistas que trabajan en las comunidades vecinas y que las empresas les solicitan traer trabajadores de fuera en temporadas de mayor escasez de mano de obra, especialmente cuando es época de trabajo en sus parcelas. Pero, usualmente, son contratistas de otros departamentos quienes se encargan de la localización y traslado de los grandes contingentes de mano de obra de otros departamentos del país. Estos contratistas “de profesión”, no solamente trabajan subcontratando para las plantaciones de palma, sino también para otros cultivos tales como banano, caña de azúcar, melón y sandía, entre otros, y aprendieron el negocio en la familia, pues es una actividad que realizó la generación anterior, aunque no necesariamente sea la norma.

Si partimos de la procedencia de los trabajadores, se identifican dos tipos de contratistas. Sin embargo, no podríamos enmarcar a los contratistas en una sola categoría. Si lo vemos desde la perspectiva de la relación contratista-trabajador, observamos en campo una gama de posiciones respecto a esta relación, que va desde considerar al trabajador como su igual y buscar mejores propuestas de trabajo para ellos, es decir, estos contratistas no trabajan para las empresas palmicultoras que ofrecen las peores condiciones de trabajo, hasta encontrar contratistas que engañan a los trabajadores respecto a las condiciones de alimentación, alojamiento y pago en las plantaciones, con el fin de completar la cuota de trabajadores solicitados por la empresa.

### *Formas de contratación: empresa-contratista*

Normalmente, las empresas ofrecen dos formas de contratación a los contratistas. El *trato cerrado*, en el cual las empresas contratan “en paquete” la realización de un proyecto, por ejemplo, la siembra con palma africana de una determinada extensión de tierra. En este caso, el contratista deberá hacer su propuesta financiera por hectárea y por la extensión total en cuestión, considerando el conjunto de actividades que conlleva el proyecto e incluyendo todos los costos de mano de obra para ello, así como el pago de impuestos.

El contratista firmará un documento de contrato con la empresa. La empresa, por su parte, pondrá al ingeniero agrónomo para supervisar el trabajo en campo e irá haciendo los desembolsos al contratista conforme avance en los trabajos. Este tipo de contratación ha sido experimentada por algunos contratistas, pero son numerosos los casos de fracaso por las deficiencias y fallas en los cálculos de los costos reales por parte de estos últimos. La mayoría de contratistas no tiene, además, capacidad financiera para establecer este tipo de contratos con las empresa agrícolas y hacer la inversión inicial requerida hasta recibir el primer desembolso.

El “trato abierto” es utilizado de manera más generalizada. En este tipo de convenios no escritos, el agente del empresario –que la mayoría de veces es el gerente de la plantación o el ingeniero agrónomo responsable de una de ellas–, pide al contratista la cantidad de trabajadores que requiere, especificando para qué labores, cuánto les pagará por jornal o por tarea, en qué condiciones (de comida, transporte y alojamiento) y el porcentaje de comisión por planilla o por trabajador para el contratista, y el período de duración del contrato.

Esta es la modalidad más común de contrato establecido entre las empresas de palma africana –entre otras, tales como las de caña de azúcar y banano– y los contratistas. No requiere de una gran inversión previa y, descansa fundamentalmente, en la iniciativa y habilidad de los contratistas para realizar el reclutamiento de los trabajadores y llevar a buen término su traslado de la comunidad a la plantación y viceversa.

*Forma de pago: empresa-contratista*

La forma de pago a los contratistas por parte de las empresas varía entre una y otra empresa. Así, por ejemplo, en algunas empresas el contratista recibe de la empresa únicamente un pago fijo por trabajador contratado; en otras empresas, el contratista recibe adicionalmente un salario diario.

En el caso de la empresa NAISA, los contratistas devengan 80 quetzales diarios<sup>10</sup> más la comisión que les queda por el número de trabajadores aportado a la plantación. La empresa NAISA paga 80 quetzales diarios por trabajador al contratista, de los cuales el contratista deberá deducir el pago de su jornal, el pago del jornal del caporal que supervisa a los trabajadores de campo, los jornales del total de los trabajadores contratados y el costo del flete del transporte. El siguiente cuadro ejemplifica la distribución del pago de la empresa NAISA al contratista por la contratación de 100 trabajadores:

**Cuadro N° 1. Distribución de pago de la empresa NAISA a un contratista con 100 trabajadores**

Actor	Costo unitario	Costo total
Pago total de NAISA a un contratista por 100 trabajadores	Q 80 x trabajador	Q 8.000
Pago de contratista	Q 80 por jornal	Q 80
Pago de caporal	Q 60 por jornal	Q 60
Pago de 100 trabajadores	Q 50 por jornal	Q 5.000
Pago garita municipal (en caso los trabajadores provengan de otro municipio)	Q 500 x 100 trabajadores	Q 500
Transporte (flete de camión)	Q 2.000 o más	Q 2.000
Saldo a favor del contratista o "comisión"	Aproximadamente Q 3,60 por trabajador	Q 360

Fuente: Grupo focal en Arroyo Santa María, septiembre 2010

10. El tipo de cambio correspondientes es de US\$1 (dólar) = Q7,8 (quetzales).

El resultado final es muy similar al obtenido por los contratistas de las otras dos empresas que pagan una comisión por trabajador. En Tikindustrias S.A. y REPSA, los contratistas reciben únicamente la cantidad fija de tres quetzales por trabajador contratado, más una comisión. El pago, pues, varía de una empresa a otra y pareciera depender de si el contratista es poblador o líder de la misma comunidad que los trabajadores contratados, o bien si se trata de contratistas de otras comunidades que contratan trabajadores de comunidades más distantes.

### *El papel de contratista*

El contratista es una pieza clave en el proceso productivo, no sólo para entender la forma de contratación de la mano de obra que acude a las plantaciones de palma africana, sino también para comprender la organización del trabajo y la movilización de la mano de obra hacia las plantaciones de palma africana. Así mismo, la intervención de un tercero en las relaciones laborales permite la reducción de costos y la evasión de responsabilidades (patronales, laborales, salariales, fiscales y sociales) por parte de la empresa, que son transferidas al contratista como responsable de los trabajadores a lo largo del proceso productivo.

En este sentido, el contratista se hace un intermediario obligado e indispensable entre los trabajadores y las empresas palmicultoras. Él es el encargado de reclutar a los trabajadores, establecer los términos de contratación con el trabajador –si bien estos han sido previamente definidos por la empresa–, trasladar a los trabajadores hasta el lugar de las labores agrícolas, resolver cualquier problema o contingencia que se presente en la ruta hacia el lugar de trabajo y durante las jornadas laborales, ya se trate de enfermedad, de algún accidente o de reclamos diversos.

En caso de enfermedad o accidente durante el traslado, la empresa no asume ninguna responsabilidad para con el trabajador. Así, por ejemplo, en enero de 2009, cuando ocurrió el derrumbe de un cerro en las proximidades de la aldea Santa

Elena Ajkil de San Cristóbal Verapaz, en el que al menos 34 jornaleros quedaron soterrados y varias decenas entre heridos y desaparecidos, los contratistas debieron pagar los gastos funerarios y una cierta indemnización a las familias de las víctimas, no obstante que se conoció que dichos trabajadores se dirigían a trabajar a la empresa Tikindustrias S.A., en la localidad de Las Arenas.

En las plantaciones, el contratista es también el encargado de atender a “su gente”. Si se trata de una picadura de culebra, por ejemplo, en el campamento de los cuadrilleros hay enfermería y le aplicarán “algunas medicinas para mientras”, pero no se cuenta con suero antiofídico, por lo que deberá trasladarlo a un centro asistencial; si se trata de una caída o de un golpe serio, será trasladado al hospital de Sayaxché. En todo caso, es el contratista el responsable de la atención al trabajador.

Además de los riesgos ya mencionados de un accidente en carretera, una picadura de culebra, una enfermedad o cualquier otro accidente en la plantación, los contratistas deben enfrentar los reclamos y demandas de los trabajadores. Los trabajadores nunca ven al propietario o a los altos personeros de la empresa, que eventualmente llegan en avioneta o helicóptero a la plantación y a la planta procesadora. El contratista es, por así decirlo, un amortiguador de los reclamos de los trabajadores: “La gente sabe cómo es el trato. Alega y se va contra el contratista” (Entrevista a contratista. Sayaxché, marzo de 2011).

## **El trabajo en la palma africana: condiciones laborales**

El trabajo en las plantaciones de palma africana es el medio de vida de miles de pobladores de Sayaxché y de otras localidades del país, sin embargo, el tipo de empleo ofrecido en las plantaciones de palma africana se caracteriza por ser un empleo precario en el sentido económico y de sus condiciones laborales. En términos económicos relativos a los ingresos

devengados por el trabajo en las plantaciones, en la mayoría de empresas los trabajadores no ganan el salario mínimo establecido por ley.<sup>11</sup>

En términos de condiciones laborales, ya antes se mencionó que las empresas transfieren las responsabilidades para con los trabajadores a los contratistas, responsabilidades que así, son evadidas por los empresarios palmicultores y cumplidas, de manera muy parcial, por los contratistas. En otras palabras, ni las empresas empleadoras de los trabajadores, ni los contratistas pagan al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) la seguridad social de sus trabajadores; pero, en caso de un accidente o muerte, son estos últimos quienes se hacen responsables. Por otro lado, dada la inestabilidad y precariedad de este trabajo, son los contratistas quienes generalmente enderezan los reclamos. No fue sino hasta abril del presente año 2011, que los trabajadores se han organizado para reclamar sus derechos y han enderezado pliegos de peticiones a las empresas palmicultoras.

Con lo anterior se resumen algunos puntos que explican la precariedad del trabajo en las plantaciones de palma africana. Una aclaración importante para este apartado es que, si bien hay varios tipos de trabajadores, se utilizarán como ejemplo únicamente a los trabajadores locales, dado que esta categoría de trabajadores permite evidenciar la precarización del trabajo no sólo en términos económicos y condiciones de trabajo, sino también en términos de condiciones de vida, lo que será abordado más adelante.

### *Generación de empleo*

La Gremial de Palmicultores (Grepalma) estima que este cultivo genera alrededor de 14.000 empleos directos permanente y unos 10.000 empleos indirectos a nivel nacional.<sup>12</sup> Los

---

11. El salario mínimo vigente hasta diciembre 2010 era de Q 56 por jornal de actividades agrícolas. A partir del 1º de enero 2011, este subió a Q 63,7 (13,75%).

12. El informe producido por la firma Akianco citado anteriormente, ofrece cifras actualizadas a 2001: señala que en la industria de la palma aceitera laboran directamente 17 mil personas y otras 40 mil lo hacen de manera indirecta, Prensa Libre, 25 de agosto 2011.

datos recabados en campo dan cuenta de una contratación –bajo distintas modalidades– en el municipio de Sayaxché, muy superior a la declarada por la Grepalma. No obstante, es muy difícil acceder a estadísticas oficiales que reflejen la realidad laboral a nivel de empresa y municipal.<sup>13</sup>

Es por esta razón que el presente estudio acudió a la información aportada por los Consejos Comunales de Desarrollo (Cocodes) y grupos focales a nivel comunitario, obteniendo datos bastante precisos en lo que se refiere a los trabajadores locales por comunidad (vecinas a las plantaciones y plantas procesadoras de palma africana). Para los datos relativos a los trabajadores temporales o “cuadrilleros” fue necesario acudir a entrevistas con contratistas.

De acuerdo a la información recopilada, las plantaciones de palma africana ubicadas en Sayaxché demandan aproximadamente 2.027 trabajadores de las comunidades locales y 214.344 trabajadores de lejos anualmente, incluyendo la demanda de las plantaciones de palma africana de los vecinos municipios de Ixcán y Fray Bartolomé de las Casas del departamento de Alta Verapaz (ver cuadro N° 2).

Los trabajadores de lejos provienen de los municipios de Telemán, Panzós, Senahú, Tactic, Santa Cruz, San Juan Chamelco y San Pedro Carchá (de Alta Verapaz), Cubulco y Rabinah (de Baja Verapaz), Chicamán y Uspantán (de Quiché) y Livingston y El Estor (de Izabal) siendo considerados –al momento actual– los grandes reservorios de mano de obra para las plantaciones de banano, palma africana y caña de azúcar, en orden de importancia.

---

13. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) es la entidad estatal que debería de contar con y ofrecer estadísticas precisas y actualizadas sobre la fuerza laboral empleada a nivel de empresa y de municipio. No obstante, el MTPS elabora sus estadísticas únicamente a partir de los registros que las empresas entregan anualmente al IGSS y reportan al MTPS. Esta dependencia elabora con dichos registros un consolidado departamental anual de “patronos activos en el IGSS por ramo de actividad económica” y “trabajadores afiliados al IGSS por año”, que aparece en su boletín estadístico. Así, por ejemplo, la empresa REPSA –el mayor empleador de palma africana a nivel municipal–, para el año 2006, solo reportó al IGSS y MTPS 690 trabajadores contratados.



**Cuadro N° 2. Trabajadores temporales movilizados por contratistas a empresas de palma africana en el municipio de Sayaxché, 2010**

Empresas	Trabajadores*		Total 2010**	
	Agrícolas	Administración y técnicos	Mensual	Anual
Palmas de Ixcán***	800 a 1000	225	1.225	14.700
NAISA (IDEALSA)	800 a 900	275	1.275	15.300
Tikindustria S.A.	800 a 900	125	1.075	12.900
REPSA	4.800 a 6.500	450	6.950	83.400
Finca Bramadero	75 a 125	12	137	1.644
La Reinita	250 a 350	30	370	4.440
Productor independiente	1.100 a 1.450	25	535	6.425
Total			11.482	138.809

Fuente: Entrevista a varios contratistas, marzo 2011.

\* Requerimientos promedios de trabajadores por empresa, en las distintas categorías.

\*\* Trabajadores movilizados por contratistas en 2010.

\*\*\* Los datos para palmas del Ixcán incluyen trabajadores que acuden a las plantaciones establecidas en el municipio de Sayaxché e Ixcán.

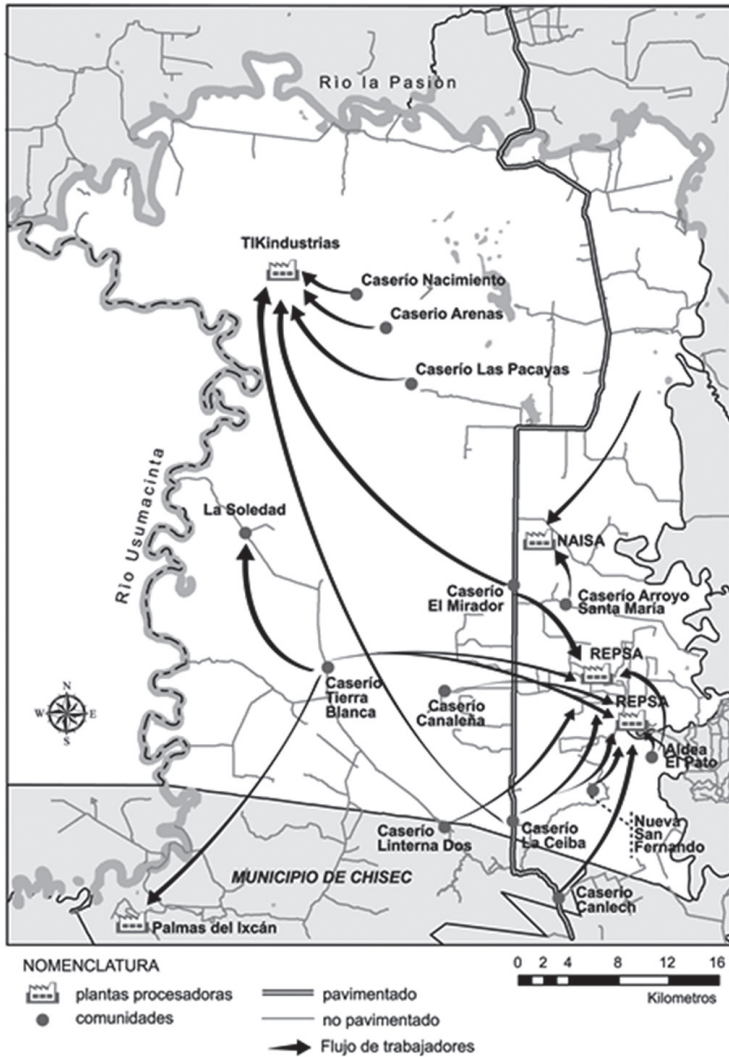
### *Trabajadores locales*

Los trabajadores locales son provenientes de las comunidades: Tierra Blanca, La Ceiba, El Canaleño, Aldea El Pato (de esta aldea sale el mayor número de trabajadores), Nuevo San Fernando, El Mirador, Las Arenas, Las Pacayas, El Nacimiento, Arroyo Santa María todos del municipio de Sayaxché y Ruta Yalmanchac, Canlech y Linterna II de Chisec, municipio que colinda con Sayaxché.

### *Forma de contratación: contratista-trabajador agrícola*

En la mayoría de casos, la contratación de trabajadores para las empresas palmeras se hace a través de contratistas. Para el caso de la contratación de los trabajadores locales, los contratistas generalmente son pobladores de las comunidades

**Mapa 3. Flujo de trabajadores de comunidades del municipio de Sayaxché a plantaciones y plantas procesadoras vecinas a sus comunidades.**



de la región y salen a las comunidades a buscar trabajadores, en las cantidades solicitadas para las empresas para las distintas labores requeridas. Llama la atención los términos despersonalizados y discriminatorios utilizados para referirse a los trabajadores; el agente de la empresa le pide al contratista: “Traeme cien cabezas”.

Otras veces, siendo el contratista del conocimiento previo de los interesados en emplearse en las empresas de palma, estos se comunican por teléfono celular para manifestarle su interés de trabajar en la palma. El teléfono celular es herramienta clave en el proceso de contratación. El contratista levanta un listado y acuerda el punto y la hora en que los recogerá con el camión para trasladarlos a la plantación. El contratista será el encargado de juntar a “su grupo”, llevarlo al lugar de trabajo y regresarlo de vuelta a sus comunidades respectivas, así como de pagarles o llevarles al lugar de pago al final del período convenido.

Las comunidades ubicadas en las cercanías de las oficinas de las empresas palmeras, pueden también acudir directamente a estas para solicitar empleo. Así, por ejemplo, los pobladores de las comunidades cercanas a la comunidad El Mirador, en donde están ubicadas las oficinas de la empresa NAISA, únicamente deben acercarse a las oficinas y solicitar su “código”. Este será el número para su contratación y bastará que lo indiquen al contratista cuantas veces quieren acudir como jornaleros a la plantación. En el caso de comunidades más distantes, les será solicitada la cédula de vecindad para su contratación.

Aunque existen variaciones entre las empresas, las contrataciones se hacen –por lo regular– por mes y la persona de referencia para el trabajador será siempre, sin excepción, el contratista. La estructura se hace más grande y compleja en la medida en que las plantaciones están establecidas y en producción, pero son similares en todos los casos. El contratista reúne el número de personas solicitado por la empresa. Este grupo, al llegar a la plantación, quedará bajo el mando de un caporal, que es el encargado de organizar las actividades

a realizar por los trabajadores en campo (ver diagrama N° 2). Cada caporal es supervisado, a su vez, por un ingeniero agrónomo y el conjunto de ingenieros agrónomos, dependiendo del tamaño de la plantación, estarán bajo el mando de “el ingeniero” o gerente de campo de la plantación.

*Forma de pago: contratista-empresa-trabajador agrícola*

Hasta 2010 era casi generalizado en las plantaciones de Sayaxché el pago de Q 50 por jornal a los trabajadores locales por períodos de un mes y tres meses en adelante. A finales del año, una de las empresas –REPSA– cambió de pago por jornal o “por tarea” (que implica el pago a precio fijo por una cantidad de actividades al día, medida en unidades) a pago “por productividad” (que implica el pago por unidad el número de unidades que pueda desarrollar el trabajador en una jornada). Medida que fue anunciada por la gremial de palmicultores como una contribución social de sus agremiados a la población trabajadora:

Las empresas palmicultoras apoyan el pago por productividad, por lo que los trabajadores de la palma devengan un salario mayor al mínimo establecido por la ley y están en capacidad de multiplicar varias veces éste, si así lo deciden, con base en su capacidad de tiempo dedicado.

En el siguiente cuadro presentamos los jornales reportados en campo por los trabajadores para las cuatro empresas, por actividad, hasta el mes de septiembre de 2010. En el caso de la empresa REPSA, podremos hacer algunos cálculos en cuanto a lo que ha supuesto el cambio de pago por tarea a pago por productividad.

En el mes de abril de 2011, las organizaciones sociales de Sayaxché y representación de los trabajadores de las empresas NAISA y REPSA presentaron sendos memoriales demandando a estas dos empresas un aumento salarial, así como mejorar sus condiciones laborales.<sup>14</sup> En el cuadro N° 3 hemos

14. Denuncias presentadas por los trabajadores de REPSA y NAISA ante la reunión de 11 de abril de 2011, celebrada en el salón social del municipio de Sayaxché, con representantes de ambas empresas, organizaciones sociales,

incluidos los datos presentados en los memoriales, mismos que supondrían una actualización de los salarios pagados al mes de abril de 2011.

No obstante, únicamente hemos podido hacer algunas consideraciones y no un análisis comparativo exhaustivo de lo que el cambio a pago por productividad ha puesto en estas empresas, dado que no disponemos de los datos de la cantidad de actividades que puede desplegar un trabajador en una jornada para el caso de NAISA. alguna aproximación se podría tener comparando como la cantidad de actividades (tantas matas o plantas por jornal) desplegada en otra empresa, pero es bien sabido que la tecnología aplicada y los requerimientos técnicos varían entre ambas empresas.

Este cuadro necesita ser completado y se requiere, igualmente un análisis más detenido para establecer, en cada caso, el impacto del cambio de política salarial entre las empresas palmicultoras. Las consideraciones que presentamos, no obstante, están basadas en el análisis de la empresa REPSA y algunas consideraciones respecto a las otras.

---

representantes del gobierno municipal y la PDH.

**Cuadro 3. Salarios pagados por día de trabajo, actividad agrícola y empresa. Sayaxché, septiembre 2010**

Empresa/actividad	REPSA		NAISA		Tikindustrias	Palmas del Ixcán
	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011		
Vivero	Q 56				Q 50*	Q 56
Corte de estacas				Q 0,10 por racimo		
Estaqueado				Q 0,50 por estaca		
Chapeo	Q 50 (aumentó de 40 a 60 matas. Bajó el pago por mata de Q 1,25 a Q 1,00)	Q50	Q 50	Q 0,90 por mata (aumentó tarea a 120 palmas, pero para el pago sólo les reportan 100, Q18 menos)	Q 50 (tarea: 40 matas) Q 1,25 por mata	Q 56
Hoyado	Q 56 (aumentó de 30 a 40 hoyos. Bajó el pago por hoyo de Q 1,86 a Q 1,65)					
Siembra	Q 56 (aumentó de 50 a 60 matas. Bajó el pago por mata de Q 1,12 a Q 1,10)		Q 1,25 por mata	Q125 (para lograr el salario mínimo actual deben hacer por lo menos 51 matas)	Q 1,25 por mata	Q 56 por jornal

Empresa/actividad	REPSA		NAISA		Tikindustrias	Palmas del Ixcán
	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011	Grupo focal, septiembre 2010	Grupo focal, septiembre 2010
Plateo	Q 50 (aumentó de 40 a 60 matas Bajó el pago por mata Q 1,25 a Q 1,00)	Q50 (aumentó a 175 matas, pero para el pago sólo es reportan 150 matas	Primer plateo: Q 90 por jornal de 1er plateo; Q 45 por jornal de plateo de manteni-miento	Q 0,50 por mata	Q 1,25 por mata	Q 56 por jornal
Aplicación de fertilizante	Q 56 (aumentó la tarea de 20 a 30 quintales (qq) de abono aplicado. Bajó el pago por qq de Q 2,80 a Q 2,20)	Q 50 (por tarea: 16qq diarios)	Q 0,07 por planta baja Q 0,09 por planta alta (1.000 plantas al día "para que salga")	Q 0,10 por mata	Q 50 por jornal	Q 56 por jornal
Aplicación de herbicida/ plaguicida	Q 56 (aumentó la tarea de 10 a 15 bombas de fumigación diaria. Bajó el pago por bomba de Q 5,60 a Q 4,40)		Q 0,05 por mata	Q 0,10 por mata		Q 56 por jornal
Corte						Q 56 por jornal

Empresa/actividad	REPSA		NAISA		Tikindustrias	Palmas del Ixcán Grupo focal, septiembre 2010
	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011	Grupo focal, septiembre 2010	Denuncia, abril 2011		
Damis (o "Dame la flor")*					Grupo focal, septiembre 2010  Q 137 por ton. (jalador con mecapal) Q 67 por ton. (jalador con búfalo)	
La Cabaña*					Q 232 por ton.	
Palmas bajas**	Q 56 por jornal (Q 0.28 por racimo; tarea= 200 racimos bajos)					
Palmas altas**	Q 56 (Q 0.56 por racimo; tarea= 100 racimos altos)			Q 0,10 por racimo		

(\*) En Tikindustrias se paga más barato el corte de la especie denominada comúnmente "Damis" o "Dame la flor" que el de la especie "La Cabaña", debido a que el racimo de esta última es más pesado y "más delicado" (más frágil).

(\*\*) En REPSA, por tratarse de una plantación con áreas "viejas" (10 años las primeras) y "nuevas", el pago se diferencia según la altura de los racimos. En el caso de las palmas altas, los racimos deben cortarse con el llamado "cuchillo malayo" descrito por los trabajadores como sumamente peligroso, mientras que los racimos bajos de palmas más jóvenes se cortan con "chuza", la herramienta habitual.



**Cuadro N° 4. Pago por unidad de actividad sobre salario anterior “por tarea” y sobre salario mínimo “por productividad”**

Actividad	Unidades por jornal	Pago por unidad sobre salario base Q.50	Unidades por jornal	Pago por unidad sobre salario base 56	Diferencia de pago por unidad	Incremento de trabajo “por productividad” (%)
Chapeo	40	Q 1,25	60	Q 0,93	- Q 0,32	50
Hoyado	30	Q 1,66	40	Q 1,45	- Q 0,26	33
Siembra	50	Q 1,00	60	Q 0,93	Q 0,07	20
Plateo	40	Q 1,25	60	Q 0,93	- Q 0,32	50
Aplicación de fertilizante	20	Q 2,50	30	Q 1,86	- Q 0,64	50
Aplicación de herbicida/ plaguicida	10	Q 5,00	15	Q 3,73	- Q 1,27	50

Fuente: Grupos focales con trabajadores de REPSA. Cálculo realizado con base en los salarios pagados por la empresa REPSA, a septiembre de 2010.

Al comparar los salarios que los trabajadores reportan en las distintas plantaciones, por las distintas actividades agrícolas, se puede afirmar que no todas las empresas que operan en el municipio de Sayaxché pagaban en septiembre del 2010 el salario mínimo de Q 56 diarios por actividades agrícolas, siendo la actividad peor pagada el chapeo y se discrimina a las mujeres trabajadoras de vivero, respecto a los trabajadores hombres.

### *Trabajo por jornal-trabajo por productividad*

A finales de 2010, la empresa REPSA ajustó el pago de algunas actividades al salario mínimo vigente de Q 56 por jornal en actividades agrícolas, pero lo hizo incrementando simultáneamente la tarea, lo que en términos reales representó, en la totalidad de actividades, la reducción del pago por unidad de actividades y el incremento entre el 20% y 50% del trabajo exigido diariamente a los trabajadores para alcanzar el salario mínimo.

En otras palabras, el cambio operado en 2010 le ha supuesto diariamente a la empresa el ahorro de entre Q 4,20 y Q 19,20 por trabajador, lo cual supone un ahorro considerable diario en pago de mano de obra, tomando en cuenta que se trata del mayor empleador a nivel municipal. Dicho de otra manera, la empresa ha explotado aún más al trabajador, bajo el supuesto de que trabajando más le ha pagado más. En realidad, el trabajador se ha agotado más, recibiendo un pago inferior por su esfuerzo físico. En labores de chapeo, plateo y fertilización la empresa se ahorró Q 19,20 por trabajador; Q 19,05 en labores de aplicación de herbicidas, Q 10,40 en labores de hoyado y Q 4,20 en labores de siembra, comparativamente con el pago anterior de Q 50 por jornal.

## **Condiciones laborales de los trabajadores**

Ya antes se ha mencionado que los trabajadores no reciben las prestaciones correspondientes y no tienen acceso a ningún tipo de beneficio, más que el pago que obtienen por su trabajo.

En este sentido los trabajadores se encuentran desprotegidos y en caso de surgir algún problema normalmente es el contratista el que responde.

Pero a este elemento se le suma además que el trabajo en la palma africana no es bien remunerado puesto que el trabajo es exigido y muy fuerte. Si se compara el trabajo realizado antes de la llegada de la palma en otras fincas y el trabajo en actual en la palma, se afirma que ahora que trabajan en las plantaciones de palma africana obtienen la misma cantidad de dinero al mes que lo que ganaban en otras explotaciones agrícolas y pecuarias, pero que la diferencia radica en que ahora el trabajo se duplica.

Finalmente, a los trabajadores no les es permitido realizar ningún tipo de reclamo para mejorar sus condiciones de trabajo, pues si lo hacen, arriesgan sus posibilidades de encontrar trabajo nuevamente en cualquiera de las empresas palmeras del municipio.

## **El trabajo en la palma africana y su retribución material**

Al estudiar la precarización del trabajo, no sólo se abordaron aspectos relacionados a la forma de contratación, y si los patronos cumplen o no con las disposiciones legales establecidas en el código del trabajo; también se tomó en cuenta si la retribución por el trabajo tiene impactos favorables en las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, o si por el contrario las condiciones de vida al igual que trabajo se han visto deterioradas. En función de lo antes mencionado, en este apartado se exponen las estrategias de sobrevivencia de tres familias campesinas de Sayaxché.

### *Tipificación de familias*

El cultivo de maíz, en algunos casos acompañado de frijol y pepitoria, han sido los cultivos que por muchos años han sustentado a las familias campesinas de Sayaxché. Con la llegada de la palma africana la dinámica de producción y los

patrones de consumo se han modificado, al mismo ritmo que ha ocurrido el cambio en la estructura de la tierra; la producción de estos cultivos ha dejado de ser la fuente principal de los ingresos familiares y, en proporción inversa, los ingresos monetarios del trabajo asalariado en las plantaciones de palma han tendido a sustituir aquellas que hasta hace unos años obtenían las familias de la producción campesina.

Con el objetivo de indagar sobre los cambios en las condiciones de vida a raíz de la expansión de la palma africana se identificaron tres familias con tres estrategias de sobrevivencias distintas, correspondientes a tres tipos diferenciados de familias en el municipio: i) una familia que no han vendido sus parcelas y que se dedican de manera exclusiva a trabajarlas, ii) una familia que no tiene parcela y que combina por temporadas el trabajo en la palma africana, trabajo en parcelas vecinas, trabajo en tierra alquilada para su autoconsumo y el aporte del trabajo en la mujer, y iii) una familia que ya vendió su tierra a la palma y que ahora no tienen otra opción de ingreso más que su trabajo en las plantaciones de palma africana.

*Familia 1:* Comunidad Nueva Esperanza. Tiene una parcela de 14 manzanas de extensión, está integrada por seis miembros, ninguno de ellos trabaja fuera de su parcela, pero son tres los que trabajan de manera exclusiva la tierra, el cultivo de maíz. Ocupa el primer lugar en términos de generación de ingreso y consumo familiar. Durante el año cultivan diez manzanas de maíz y obtienen una producción anual de 375 quintales de los cuales 16 quedan para el autoconsumo y el 359 son comercializados, obteniendo ingresos aproximados por la venta de Q 53.850. La parcela también provee otros recursos y cosecha de otros cultivos que son exclusivos para el autoconsumo.

*Familia 2:* Comunidad La Ceiba. No tiene parcela. Está integrada por siete miembros, dos de ellos trabajan. El ingreso familiar está integrado por todas las actividades posibles que se puedan desarrollar durante el año. Durante seis meses del año el esposo trabaja en plantaciones de palma africana (Q

50) combinado con el trabajo de la mujer, quien lava ropa para sus vecinos. Durante los otros seis meses del año, el esposo trabaja en parcelas vecinas de la comunidad La Ceiba (Q 35 + dos tiempos de comida), además tiene una parcela que alquila para asegurar el maíz durante cinco meses del año. Durante este mismo período el aporte monetario de la mujer se incrementa, pues ella trabaja en la tapisca (Q 24) y lava ropa.

*Familia 3:* es una “familia ampliada”, la integran en realidad tres familias con un total de 14 personas viviendo bajo el mismo techo. El 100% del ingreso percibido por esa familia proviene del trabajo en las plantaciones de palma africana de tres miembros hombres adultos. El ingreso que devengan los trabajadores en las plantaciones de palma africana no es fijo, en algún momento pagan Q 28 por día o Q 37 por día o bien Q 50 por día. Si el ingreso diario fuera fijo, la familia tendría mensualmente Q 1.500 por trabajador, sumando como máximo un ingreso de Q 4.500 para cubrir el conjunto de sus gastos de alimentación y demás bienes y servicios necesarios.

### **Integración del ingreso y estrategias de sobrevivencia en tres familias campesinas: Nueva Esperanza, La Ceiba y Las Arenas**

Con la tipificación de familias antes hecha, y haciendo la relación entre ingresos y gastos (ver cuadro N° 5), vemos que la familia 1, que trabaja únicamente su tierra y comercializa el excedente de su producción es la familia que tiene un superávit y por ende presenta mejores condiciones de vida. No así, las familias 2 y 3, cuyos ingresos salariales son inferiores al salario mínimo, presentan déficit en esta relación y no les es posible cubrir los costos para mantener un nivel básico de alimentos.

Para la familia 2, el problema se acentúa durante los seis meses en los cuales el hombre trabaja en la palma africana, esto por dos razones: i) invierte mucho más dinero en la alimentación debido a la compra de maíz, y ii) el ingreso del trabajo es inferior debido a no hay tapisca de maíz y se reduce

el aporte económico de la mujer a los ingresos familiares. Es decir, se produce un aumento en el gasto y una reducción del ingreso.

**Cuadro 5. Comparación del gasto familiar en tres familias “tipo” de Sayaxché**

Concepto	Familia 1	Familia 2		Familia 3
	Parcela propia	Milpa/vecinos	Palma	Palma
Alimentación	29,95	57,52	65,02	122,11
Bienes de higiene	10,82	12,83	12,83	4,71
Ropa	7,15	5,21	5,21	12,47
Educación	2,32	0,35	0,35	1,99
Salud	1,37	1,10	1,10	-
Comunicación	2,67	1,43	1,43	40,00
Recreación	0,93	0,51	0,51	-
Otros gastos	0,82	3,93	3,93	9,53
Gasto total diario	56,03	83,24	90,38	190,81
Ingreso total diario	145,21*	59,33	50,33	150
Saldo	89,16	(23,91)	(40,05)	(40,81)

\* El ingreso que se presenta aquí no es por recibir salario por venta de mano de obra, sino que son los ingresos percibidos por la venta de maíz. Total ingreso por venta de maíz/12 meses del año/30 días = Ingreso promedio diario.

### *El ingreso y el salario mínimo*

Omitiendo el caso de la familia 1 porque, como como ya se expuso, ellos trabajan su parcela y no venden la mano de obra, haremos la relación entre el ingreso diario percibido y el salario mínimo establecido por ley. El trabajo se realizó durante algunos meses del año 2010, momento en el cual el salario mínimo establecido era de Q 56.

En ambas familias (2 y 3), el salario devengado es inferior al salario mínimo establecido legalmente. La palma africa-

na es una de las fuentes de ingreso y el salario máximo que pagan por las actividades agrícolas de campo es de Q 50, Q 6 menos del establecidos, para un trabajador cumpliendo su plan de 21 días; la reducción de los Q 6 diarios significa una pérdida mensual de Q 126. Para este año, el pago sigue siendo de Q 50 aun cuando el salario mínimo se elevó a Q 63,70.

La remuneración del trabajo en parcelas vecinas es inferior que en la palma, Q 35 diarios, sin embargo, al trabajador se le dan dos tiempo de comida que, si son contabilizados, estableciendo Q 10 por cada tiempo de comida, el trabajador estaría recibiendo Q 55 por el trabajo realizado en la parcela vecina. En el caso del trabajo de la mujer en actividades de tapisca es por productividad y el pago que logra percibir (Q 24) está muy por debajo del establecido.

### *El ingreso y la canasta básica de alimentos y la canasta básica vital*

De acuerdo a los cálculos realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala (INE), para diciembre de 2010 la canasta básica de alimentos para una familia integrada en promedio por cinco personas tenía un costo de Q 2.149,20 mensuales y Q 71,64 diarios, cumpliendo con los requerimientos energéticos que el cuerpo necesita, y tomando en cuenta que la familia está integrada por dos niños. En promedio cada miembro de la familia gasta sólo en alimentos Q 14,32.

En los casos estudiados cada miembro de la familia gasta la mitad de lo calculado por el INE. Las familias 2 y 3<sup>15</sup> gastan alrededor de Q 8 por persona. Aun dedicando más del 60% y 70% de su ingreso, respectivamente, a la compra de alimentos, no logran adquirir todos los alimentos requeridos por el cuerpo.

Si se comparan los ingresos con respecto a la canasta básica vital, el déficit es aún más grande. Para diciembre de 2010, la canasta básica vital tenía un costo de Q 3.921,90 mensual

---

15. Es necesario resaltar nuevamente que la familia 1 (gasto Q 4) no entra dentro de este parámetro ya que el reducido costo en la compra de alimentos se debe a que muchos son obtenidos de su parcela.

y diario de Q 130,73; en promedio, cada miembro necesitaría de Q 26,14 diarios para acceder a los bienes y servicios de esta canasta.<sup>16</sup> De acuerdo a los ingresos y al número de personas, sólo la familia 1 tiene el poder adquisitivo para alcanzar este nivel de consumo. No así las demás familias que están por debajo del ingreso necesario para cubrir los costos de la canasta básica vital. La familia 2 y 3 dispone de entre Q 12 y Q 13 para adquirir los bienes y servicios, la mitad de lo necesario según las estadísticas nacionales.

Las familias gastan el mayor porcentaje de su ingreso en alimentación, reduciendo la posibilidad de acceso a educación, salud, recreación y muchos bienes y servicios de los 440 que se contemplan en la canasta básica vital. La familia 1, dada la solvencia económica a nivel alimentario, puede incrementar su gasto en rubros diferentes a la alimentación, además de tener las posibilidades de realizar ahorro, o bien, inversión. En cambio los otros casos, el dinero recibido por el trabajo en la palma es insuficiente para cubrir las necesidades de la familia, tanto en alimentos como en otros gastos que la familia necesita realizar.

### *Superávit y déficit de las familias*

La diferencia básica entre las familias que fueron estudiadas, es la posibilidad de producir maíz para autoconsumo *versus* la venta de mano de obra. Las diferencias entre una y otra familia son bastante grandes. La familia 1, que posee tierra y produce maíz presenta superávit de la relación ingreso-costos de la economía familia, esta familia gasta únicamente el 38% de sus ingresos para la compra de bienes y servicios necesarios para la vida diaria.

Las otras dos familias en cambio, tienen limitadas posibilidades de producir maíz o no las tienen en absoluto, por lo cual deben comprarlo. En estas familias se encuentra un déficit importante. Para ambas familias (2 y 3) no es posible cubrir el gasto mensual de la familia; en promedio, con el salario

---

16. La canasta básica vital incluye gastos en salud y educación.



obtenido logran cubrir el gasto de alrededor de 20,54 días al mes, y esto varía de acuerdo a la estrategia de integración de ingresos.

En el caso de la familia 2, hay dos tipos de estrategias que se desarrollan durante el año, en la primera, con el trabajo en la parcela vecina y alquilada, además del aporte económico de la mujer, es posible cubrir 21,37 días durante el mes. Para cubrir los restantes 8,63 días la familia debe recurrir a las tiendas y comprar “fiado” y/o reducir la cantidad y calidad del consumo; esto es un indicador de que la producción de maíz para autoconsumo asegura las necesidades de alimentación por un tiempo más prolongado.

La segunda estrategia de la familia 2, que consiste en trabajar en la palma y comprar el maíz, el dinero devengado cubre únicamente 16,69 días, aumentando así el número de días que deberá endeudarse (13,31 días) para suplir los requerimientos familiares. Lo mismo pasa con la familia 3, asumiendo que los tres miembros que trabajan en la palma logran sacar el pago completo, pueden cubrir 23,58 días y para los 6,42 días restante deberán modificar su nivel y calidad de consumo, y además recurrir a comprar a crédito en las tiendas.

Como se mencionó, el gasto por familia es un promedio diario, sin embargo, el gasto varía de acuerdo a la proximidad de recibir el pago, en fechas cercanas al pago las familias tienen la posibilidad de consumir productos de mejor calidad nutricional y que les suponen un gasto mayor (Incaparina,<sup>17</sup> avena y carne, entre otros); estos mismo productos no son consumidos cuando ya han pasado 15 días de haber recibido el pago, son sustituidos por otros de menor calidad o son suprimidos del todo. Así, en fechas próximas a recibir nuevamente el pago, las familias se limitan a consumir lo mínimo vital.

---

17. Suplemento nutricional desarrollado por el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), con base en soya.

## Conclusiones

- a) En las empresas agroindustriales dedicadas a la plantación y procesamiento de la palma africana en el municipio de Sayaxché, pueden identificarse cuatro tipos de trabajadores: (i) los trabajadores permanentes con contrato; (ii) los trabajadores permanentes sin contrato; (iii) los trabajadores temporales locales o de comunidades ubicadas en las inmediaciones de las plantaciones y plantas procesadoras; y (iv) los trabajadores temporales de lejos (cuadrilleros o campamentados), migrantes de distintos puntos del país hacia las plantaciones de palma africana. De todos estos trabajadores, únicamente una pequeña parte son declarados por las empresas contratantes al MTPS y al IGSS.
- b) Hasta el mes de septiembre 2010, no todas las empresas palmeras del municipio de Sayaxché cumplían con el pago del salario mínimo vigente anterior de Q 56 por jornal de actividades agrícolas. Al mes de abril 2011, sólo algunas empresas pagan el salario mínimo vigente a partir del 1º de enero del 2011 de Q 63,70, pero aún estas no lo hacen para todas las categorías de trabajadores.
- c) El empleo generado por las empresas dedicadas al cultivo y procesamiento de la palma africana en el municipio de Sayaxché es más precario (informal, temporal y sin apego a las leyes laborales vigentes) y peor pagado en el caso de los trabajadores de campo, tanto en las categorías de permanentes sin contrato, como de temporales (locales) y cuadrilleros (de lejos).
- d) El cambio del pago por jornal al pago por productividad operado por algunas empresas a partir de 2010, ha representado, en términos reales, una reducción en el pago unitario por actividad agrícola y la intensificación del trabajo desplegado por el trabajador a lo largo de la jornada. Bajo esta política, los trabajadores deben trabajar más para alcanzar los mismos ingresos devengados bajo

la política anterior de pago por jornal. También se dan casos en que, sobrepasando las metas de trabajo unitario, la empresa establezca límites al pago por productividad, dejando trabajo no pagado a los trabajadores.

- e) La incorporación al trabajo en las plantaciones y plantas procesadoras de palma africana ha supuesto, simultáneamente, el alargamiento e intensificación de las jornadas laborales no solo para quienes trabajan directamente en las plantaciones, sino también para todos los miembros de la familia y, muy especialmente, para las mujeres.
- f) Muchas mujeres de familias sin tierra o que arriendan tierra para cultivar sus granos básicos, han debido ingresar al mercado laboral informal y multiplicar sus actividades para alcanzar el ingreso familiar diario. Algunas mujeres que trabajan en las plantaciones en actividades de vivero, son discriminadas y reciben un pago inferior al recibido por los hombres por labores agrícolas equivalentes.
- g) Los trabajadores y las trabajadoras de las plantaciones y plantas procesadoras de palma africana, no tienen libertad de organización ni de reclamo de mejores condiciones salariales y laborales, pues permanentemente son amenazados por empleados superiores de las empresas de ser despedidos o bien de que sus nombres serán agregados a “listas negras” que les impedirán trabajar en el futuro en esa u otra empresa palmera del municipio.
- h) Las familias de las comunidades ubicadas en las inmediaciones de las plantaciones y plantas procesadoras de palma africana, en la actualidad, se distribuyen en un continuo en el que combinan –de manera distinta y en proporciones inversas– la producción campesina y el trabajo asalariado. Atendiendo a la fuente y estrategia de integración de sus ingresos, pueden reconocerse tres tipos básicos de familias: (i) aquellas que conservan sus parcelas y continúan garantizando sus alimentos básicos

y sus ingresos a partir de la producción propia; (ii) aquellas que vendieron una parte de su parcela y conservan su lote de vivienda y una pequeña porción de su parcela original, o bien tienen acceso a tierra para el cultivo de sus granos básicos, e integran sus ingresos mensuales con producción propia e ingresos de trabajo asalariado en las plantaciones; y (iii) aquellas familias que no cuentan con ninguna tierra para cultivar ni tienen acceso a ella, y dependen de forma absoluta de los ingresos generados en el trabajo asalariado en las plantaciones de palma africana.

- i) Los ingresos salariales representan una porción creciente en la composición de los ingresos familiares en las comunidades de Sayaxché. No obstante, el nivel y la calidad del consumo no ha mejorado ni se ha incrementado. Ninguna de las familias con uno o más miembros trabajando en las plantaciones de palma africana logran cubrir la canasta básica y, en su mayoría, no consiguen destinar parte de sus ingresos a los rubros de salud y educación.
- j) La dependencia del salario como fuente única o principal de los ingresos familiares coloca a la familia en condiciones de una mayor vulnerabilidad alimentaria, dado que ésta depende de los ingresos salariales monetarios para comprar los granos básicos (maíz, principalmente) y está sujeta a las condiciones laborales impuestas por la empresa palmera, a la vez que a las condiciones del mercado (alza de precios y periodos de escasez).
- k) El análisis del consumo en estos tres tipos de familias, permite afirmar que las familias que dependen totalmente de los ingresos salariales generados en las plantaciones de palma africana, son las más vulnerables en cuanto a su seguridad alimentaria y no tienen posibilidad alguna de que su consumo sea el estimado en la canasta básica. Este grupo de familias acude en mayor número y de manera recurrente al mecanismo de crédito (fiado) para adquirir sus alimentos de consumo básicos. Las tiendas

ubicadas en las comunidades facilitan el consumo diario familiar, asegurando el acceso a alimentos mínimos durante el periodo en que el trabajador, habiendo agotado sus ingresos, continúa acudiendo a la plantación y espera su pago al final del período contratado.

- l) Las familias que cuentan con tierra en propiedad se encuentran en mejores condiciones para garantizar su seguridad alimentaria, lograr el consumo de la canasta básica e, incluso, en algunos casos, parte del consumo de la canasta vital.
- m) Los contratistas de la mano de obra temporal juegan un papel fundamental en el sistema productivo de la palma africana. Constituyen una pieza articuladora entre el mundo del trabajo y el del capital, asegurando la movilidad de trabajadores en las cantidades y con la temporalidad requeridos por las empresas agroindustriales. Las empresas agrícolas y agroindustriales derivan en los contratistas la mayor parte de sus responsabilidades patronales, fiscales y sociales, limitándose a declarar y asumir compromisos por una proporción muy reducida de sus trabajadores, únicamente aquéllas que se refieren a la contratación de trabajadores permanentes con contrato.

## Bibliografía

- Decreto 4-89. Ley de Áreas Protegidas. Emitida el 6 de febrero de 1989.
- Decreto 559. Estatuto Agrario. Publicado el 27 de febrero de 1956.
- Decreto 1551. Ley de transformación agraria. Publicado el 19 de octubre de 1962.
- CEMEC-CONAP. Documento sin publicar. Estimados de área con palma africana 2000 2010, región norte de Guatemala.
- Comité Técnico “Tenencia de la Tierra y Desarrollo” (Francia) Apropia- ciones de tierra a gran escala: análisis del fenómeno y propuestas de orientaciones. París, 2011. (Sin publicar).
- Entrevista con encargado municipal del Registro de Información Catastral, marzo 2011.

- Entrevista a Responsable de Catastro Municipal, febrero 2011
- Entrevista a trabajadores permanentes de varias comunidades de Sayaxché, Petén. Septiembre 2010
- Entrevista a trabajadores de REPSA. Septiembre 2010.
- Entrevista a COCODES de varias comunidades de Sayaxché, Petén. Septiembre 2010
- Entrevista a contratistas de las empresas palmicultoras. Septiembre 2010 y febrero -marzo 2011
- Entrevista Cura Párroco de Tierra Linda. Septiembre 2010.
- Entrevista a Asociación Maya para la Paz, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010.
- Entrevista a empleados de NAISA. Septiembre 2010 y marzo 2011.
- Gamarro, Urías. "Cambiará base del costo de vida" en Prensa Libre, Guatemala, edición digital del 13 de diciembre de 2010.
- Gremial de Palmicultores de Guatemala (GREPALMA) <http://www.grepalma.org/>
- Grupos focales con hombres y mujeres en la Aldea El Pato, Sayaxché, Petén. Febrero 2011.
- Grupos focales con hombres y mujeres en la Comunidad Arroyo Santa María, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010
- Grupos focales con hombres y mujeres en la Comunidad La Ceiba, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010.
- Grupos focales con hombres y mujeres en Comunidad Las Arenas, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010
- Grupos focales con hombres y mujeres en la Aldea Tierra Blanca, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010.
- Grupos focales con hombres y mujeres en la Comunidad El Canaleño, Sayaxché, Petén. Septiembre 2010.
- Hurtado, Laura, 2008, Las plantaciones para agrocombustibles y la pérdida de tierras para la producción de alimentos en Guatemala, ActionAid, Guatemala, Serviprensa. S.A.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) <http://www.ine.gob.gt/MARN-URL/IARNA-PNUMA>. Informe Ambiental del Estado de Guatemala 2009. Guatemala. 286pp.
- Mellado, Edy; Maeda, Lilian; Ramos, Ingrid; Chavarría, Hugo; Estrada, Erick; Fuentes, Omar; Lima, Williams; Boror, Josue; Gudiel, Ever; Delgado, Luis; Valdez, Ester; López Eberto; Xitumul, María; Rodríguez, Gladys; Muralles, Mirna; Campos, Billy, 2008, "Diagnóstico socioeconómico, potencialidad productivas y propuestas de inversión", Tesis, Guatemala, febrero de 2008.

- Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MTPS) <http://www.mintrabajo.gob.gt/>
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MTPS). 2004. Código de Trabajo. Guatemala.
- Palma, Gustavo; Taracena, Arturo y Aylwin, José, 2002, Procesos agrarios desde el siglo XVI a los acuerdos de Paz, Guatemala: Magna Terra Editores, Tomo 1, Guatemala, 2002.
- Pedroni, Guillermo. "Crisis rural y programas de acceso a la tierra en Guatemala. Continuidad y discontinuidad de una política", en: Castellanos, Julio (Editor) 500 años de lucha por la tierra. Estudios sobre propiedad rural y reforma agraria en Guatemala. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Guatemala, 1992, Vol., 2.
- Secretaría de planificación y programación (SEGEPLAN). Municipio de Sayaxché, Departamento de Petén. Plan de desarrollo municipal 2011 – 2025. Guatemala.





## *Subcontratación y sentidos sociales*



# *Los sentidos sociales de la subcontratación: organización del trabajo y trabajadores tercerizados por la empresa Telefónica de Argentina*

*Emanuel Ynoub*

## **Introducción<sup>1</sup>**

Desde hace algunas décadas, el mercado laboral comenzó a perder paulatinamente su pretendida homogeneidad basada en un núcleo fuerte del empleo. La desocupación, en primera instancia, y la informalidad bajo diferentes formas de expresión, irrumpieron para cuestionar las formas estables de empleo y segmentar su composición.

Los cambios suscitados en la economía mundial y en las formas de producción, sobre todo, a principios de la década de los setenta, en el siglo pasado, no propiciaron un efecto deseable en relación al incremento del trabajo informal o del denominado trabajo atípico.

Ludger Pries (2000) sostiene que desde la concepción neoclásica del mercado de trabajo, se apuntaba a la expan-

---

1. Los análisis y reflexiones desarrolladas en este artículo pertenecen a nuestra Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA), "Empleo, trabajo tercerizado y sindicatos. Una reconstrucción conformada por distintos tipos de trayectorias laborales de trabajadores pertenecientes al sector de telecomunicaciones (1990-2006)", dirigida por la Dra. Cecilia Senén González.

sión del trabajo formal como rasgo predominante y el trabajo informal formaba parte de una categoría residual que no era tematizada. No obstante, con el correr de los años y el deterioro creciente de las condiciones de trabajo de una porción cada vez más grande de trabajadores, con dificultades para conseguir un empleo formal, dicha categoría adquirió un claro protagonismo. No sólo fue necesario problematizarla, sino que, esencialmente, intentar comprenderla desde la descripción de una miríada de casos particulares.

En América Latina, el trabajo informal se constituyó como un factor “regular” y siempre presente. De acuerdo con Enrique De la Garza (2000), habría que preguntarse si el trabajo típico<sup>2</sup> alguna vez fue el predominante en la región. No obstante esto, en los países centrales de Europa, durante las últimas décadas, comenzó a mostrarse signos claros de este deterioro laboral. Ulrich Beck (2000) acuñó una frase polémica<sup>3</sup> como “la brasilinización de occidente” para reflejar los problemas de desocupación y precarización laboral que sufría Europa en la década de los noventa.

En los últimos años, nuevas resistencias colectivas frente a dicha precarización están emergiendo. En la Argentina en particular, en un contexto de crecimiento económico fundamentalmente comprendido entre los años 2003-2006, se ha reactivado la conflictividad sindical de la mano de una mayor dinámica de la negociación colectiva y el surgimiento de nuevos gremios,<sup>4</sup> entre estos, los representados por trabajadores precarizados que aspiran a obtener mejores condiciones laborales.

De acuerdo con Juan Pablo Pérez Sáinz y Minor Mora Salas (2006), las caras de la precarización de las relaciones

- 
2. Por trabajo típico se entiende: un trabajo asalariado, masculino, industrial, por tiempo indeterminado, registrado y con aportes a la seguridad social.
  3. Nadia Guimarães (2006) ha discutido dicha afirmación a partir del estudio de diferentes mercados de trabajo: San Pablo, París y Tokio.
  4. Una variable primordial a la hora de hacer ostensible el fortalecimiento sindical, se funda en la cantidad de inscripciones y personerías gremiales durante los últimos años. En este sentido, entre los años 2003 y 2008 hubo 157 inscripciones otorgadas, lo cual supera ampliamente a las inscripciones realizadas en los anteriores gobiernos desde la restauración democrática de 1983 (Palomino, 2008)

salariales deviene de una triple dimensión: la desregulación laboral; la flexibilización de las condiciones de empleo en las empresas; y la crisis de la acción colectiva de orden laboral.

Concentrándonos en la segunda y tercera subdimensiones,<sup>5</sup> nos proponemos vincular las formas de subcontratación que se desarrollan en el sector de telecomunicaciones de la República Argentina, manifiestas en la organización del trabajo, con las posibilidades de agremiación de los trabajadores tercerizados y precarizados de dicho sector.

Siguiendo este objetivo nos preguntamos, ¿la precarización laboral conduce irremediablemente a la individualización de las relaciones sociales? En caso contrario, ¿sobre qué vínculo o valor compartido podrían asociarse los trabajadores precarizados? ¿Sería posible que se sostuviera en el tiempo su agremiación?

Con la finalidad de sugerir respuestas, entonces, a estas preguntas, en una primera parte, abordaremos los aspectos de la subcontratación laboral y la tercerización de tareas enfatizando su relación estrecha con la precariedad laboral. En la segunda parte, presentaremos el caso de los trabajadores

5. Aunque no abordaremos en profundidad los cambios en el ordenamiento laboral desde el punto de vista legislativo, podemos mencionar las principales leyes implementadas durante los años noventa.

Con el fin de flexibilizar el mercado de trabajo y socavar el terreno de la relación laboral estable, se implementó, por ejemplo, la ley nacional de empleo 24013, con la cual se crearon "modalidades promovidas" de contratación y la negociación de las horas de trabajo (jornada) para que se adapten a los ritmos de producción (Beccaria, 2005); y la Ley de fomento del empleo 24465, donde se creaban nuevas modalidades atípicas de contratación: aprendizaje (sin aporte a la seguridad social y sin indemnización), tiempo parcial, mayores de cuarenta años, mujeres, discapacitados y excombatientes de la guerra de Malvinas y la ampliación del período de prueba de tres a seis meses. Además de verse reducidas las cargas patronales, se consolidó una desregulación impuesta, como señala Ermida Uriarte (2000), ya que las modalidades contractuales no necesitaban ser habilitadas por convenio colectivo.

En términos conceptuales, este período se asoció a una flexibilidad externa de entrada y salida. Esto significó una flexibilización del ingreso a la relación laboral por medio de contrataciones atípicas, transitorias, temporarias o precarias, y una salida de dicha relación por medio de un despido con un bajo monto de indemnización –o sin esta– o ampliando sus causas justificantes (Ermida Uriarte, 2000).

telefónicos tercerizados a partir de la reconstrucción de su organización del trabajo como subcontratistas; en la tercera, la valorización del *oficio* conforme las representaciones sociales de los trabajadores; y en la cuarta, los reclamos colectivos de estos trabajadores de acuerdo con las estrategias sindicales que desarrollaron. Por último haremos algunas reflexiones finales en torno a las posibilidades de asociación entre trabajadores tercerizados y precarizados en un contexto favorable a la negociación colectiva, abierto en los últimos años en la Argentina.

## **La tercerización del trabajo: flexibilidad productiva y precarización laboral**

### *La política productiva de la subcontratación laboral*

Las condiciones precarias de trabajo implicadas por ejemplo en el empleo informal, pueden ser estudiadas desde teorías y análisis del mercado de trabajo o de otras formas.

Desde otras perspectivas, el trabajo precario o informal —haremos algunas precisiones conceptuales más adelante— puede ser causa de procesos flexibles de producción por parte de las empresas. La subcontratación laboral o la tercerización se pueden convertir entonces en la variable independiente de este tipo de trabajo.

En pos de obtener una mayor flexibilidad productiva las empresas han implementado por ejemplo, procesos de subcontratación con la finalidad de: a) reducir y externalizar costos laborales; b) tener actitudes favorables de los trabajadores para apoyar la productividad; y c) mantener relaciones con proveedores fiables y puntuales. De esta manera se apunta a encontrar fuentes de productividad en la cadena de proveedores a partir de la descentralización de los grandes conglomerados empresariales para concentrarse en los núcleos principales de actividad (García, Mertens y Wilde, 2000), y poder ajustar los precios de acuerdo a las exigencias del mercado (Coller, 1997).

Mientras que anteriormente frente a las fluctuaciones del mercado aumentaban o disminuían los stocks, en la actualidad también es posible, y con la misma celeridad, aumentar

o disminuir las plantillas de trabajadores. De esta manera se logra, por ejemplo, deslindar responsabilidades a la empresa, en un área delicada y difícil como es la gestión de personal al tiempo que se eliminan los costos relativos al reclutamiento, además de los de despido (Claymann, 2001).

Sintetizando las políticas productivas con respecto a la subcontratación externa de los trabajadores, Paula Leite y Consuelo Iranzo (2006) distinguen entre los objetivos de la subcontratación externa de los trabajadores dos estrategias: una *ofensiva*, que alude al desarrollo competitivo, donde se prioriza la aplicación de prácticas innovadoras y la elevación de la calidad; y otra *defensiva*, que exige ajustes en períodos de crisis y reducción de los costos para sobrevivir, sobreponiendo éstos a todos los otros objetivos posibles.

## **Los supuestos en torno a las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados**

Las políticas productivas que hacen a la subcontratación, constituyen, por ejemplo factores productivos de una determinada cadena de producción. No obstante esto, nos interesa centrarnos en la subcontratación en relación al empleo, es decir, en la subcontratación de personal vinculada con la externalización productiva y a las formas y el tipo de trabajo de los trabajadores tercerizados.

Combinando la dimensión contractual junto con la organización del trabajo, Héctor Palomino (2000) describió el tipo de relación laboral y sus especificidades. Como modalidad de trabajo en el mercado, la subcontratación de personal implica independencia contractual con subordinación organizativa, que puede definirse como un mecanismo de incorporación de trabajo en las empresas a través de la mediación de otras empresas.

La diversificación de empresas subcontratistas sumada a las modalidades atípicas y/o precarias de contratación de personal, conducen a la multiplicación de situaciones heterogéneas de trabajo, lo cual se diferencia claramente de las modalidades regulares de contratación, al trabajo compartido

y concentrado en un determinado establecimiento o empresa o lo que denominamos en un principio como el trabajo típico.

Por otra parte, se multiplican las situaciones precarias de trabajo aunque no de manera visible. Una serie de estudios realizados en España (Castillo, 2005, Del Bono, 2002), ha demostrado como detrás de las grandes empresas de servicios y productos reconocidos, se esconde este tipo de trabajo. Las formas productivas y la constitución de redes y cadenas productivas se valen de este trabajo subcontratado, sumergido, o "invisible", según el caso. A la luz de las investigaciones se descubrió la relación entre la atomización del tejido productivo, el desmigajamiento empresarial y las consecuencias expresadas en el trabajo degradado, intensificado y descualificado.

Las posibilidades de defensa o reclamo ante estas precarias condiciones de trabajo que poseen los trabajadores dependen en gran medida del grado de control sobre sus calificaciones y su situación en el mercado de trabajo (Kalleberg, 2003). En la mayoría de los casos, la relación laboral de los subcontratados se produce de forma individualizada, lo cual dificulta el control del trabajo por medio de los sindicatos y refuerza el poder discrecional de los empresarios, apareciendo situaciones de corte autoritario, paternalista o corporativo (Recio, 1999). La inseguridad con relación al trabajo conduce o puede provocar que la mano de obra forzosamente se torne sumisa, cooperativa y dispuesta a aceptar las políticas laborales de la dirección empresarial ante la posibilidad de pérdida del empleo o la vuelta a condiciones de trabajo aún peores (Coller, 1997; García, Mertens y Wilde, 1999).

Pero la subcontratación de personal no sólo puede implicar la antesala de condiciones laborales precarias, sino también, inconvenientes y conflictos en el mismo trabajo en la convivencia de situaciones contractuales diferentes. La división producida entre un núcleo de trabajadores integrado y estable y otro vulnerable y precario crea una desarticulación que no sólo produce una segmentación del mercado de trabajo sino también desigualdades, conflictos que pueden ocasionar falta de cooperación o de trabajo en equipo. Para los sindicatos, por ejemplo, la subcontratación significa además de la disminu-



ción de derechos, convenios colectivos distintos en el caso de los empleados de las empresas subcontratistas que no rigen en las empresas principales (García, Mertens y Wilde, 1999).

Desde este punto de vista, a los sindicatos les resulta difícil representar y cohesionar los intereses de las bases (Iranzo y Richter, 2005). Como consecuencia directa se obturaría la posibilidad de acción de protesta colectiva, ya que los intereses son diversos entre los mismos trabajadores. Una medida de fuerza de un solo segmento de estos, por ejemplo, una huelga, puede traer aparejada una deslegitimación de la reivindicación al perder el principio de homogeneidad de intereses que tradicionalmente ésta posee.

En concordancia con este último señalamiento, existe un *sentido político* que se asocia a los procesos de subcontratación. Además de los factores económicos como ser una estrategia de flexibilidad de las empresas, la subcontratación provoca la desagregación de un colectivo de trabajadores erosionando las posibilidades de organización y de identificación de intereses comunes (Palomino, 2000). Los trabajadores se ven compelidos entonces a manifestar conductas individuales como las mencionadas más arriba, ante la imposibilidad de defender sus derechos de manera colectiva.

### *Hacia una definición de la precariedad laboral*

Ante el panorama productivo que destaca los procesos de subcontratación y tercerización de actividades, y sus consecuencias sobre el trabajo, podemos empezar a discutir las transformaciones del mercado de trabajo bajo otra óptica.

Si ponemos en relación la tendencia global de producción con el trabajo atípico, comprendiendo este al trabajo informal y/o precario, debemos precisar, sobre todo, las diferencias entre la informalidad y la precarización. Como sostiene Paula Leite (2009) estamos en un proceso de reconfiguración del trabajo en donde

nuevas formas de trabajo atípicas ya no están restringidas a grupos determinados del mercado de trabajo, sino que se difunden por amplios sectores de actividades, afectando nuevas categorías de trabajadores (Leite, 2009, p. 10).

Confirmando estas transformaciones, la investigadora sostiene que *la informalidad*, por un lado, entendida como el incumplimiento de las normas de protección de los trabajadores; o, desde un punto de vista más económico, abarcando a unidades de producción de tamaño pequeño, que actúan al margen de los segmentos modernizantes de la economía, *ya no puede ser considerada de esta manera*.

Desde una mirada más amplia, la informalidad debe ser entendida como *parte orgánica de la producción capitalista*. Es decir, que *se encuentra en el corazón de la formalidad por medio de procesos de flexibilización*, presentándose como constitutiva del nuevo engranaje productivo (Leite, 2009).

Además de esta relación entre la formalidad y la informalidad, también cabe precisar que el trabajo atípico, entendido como el trabajo, por ejemplo, a tiempo parcial, por tiempo determinado y a domicilio, o por cuenta propia, tampoco alcanza para dimensionar las transformaciones del trabajo y sus posibles respuestas por parte de los trabajadores.

Por ello, *el concepto de precarización resulta el más pertinente* a la hora de abordar los cambios en el trabajo producto de la subcontratación y la tercerización.

La precariedad significa, básicamente, *el deterioro de las condiciones de trabajo*. Pero nos interesa destacar, sobre todo, su aspecto relacional y temporal: comparándose de una situación a otra; cuando un tipo de trabajo se deteriora en relación a los rendimientos o a los derechos a que da acceso, sea en relación a la estabilidad; o a las características del vínculo laboral (Leite, 2009).

### *La figuración de la organización del trabajo*

Dentro del espectro de servicios subcontratados por las empresas Telefónica y Telecom de Argentina, se encuentran las empresas encargadas del mantenimiento, instalación y expansión de la red telefónica. Aproximadamente, dos mil empleados trabajan en estas tareas encuadrados dentro del sindicato de la UOCRA.<sup>6</sup>

---

6. Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina.

En la actualidad, en el caso de Telefónica de Argentina que abarca principalmente zona oeste y zona sur del Gran Buenos Aires, estos trabajadores realizan altas comunes (instalaciones nuevas y cambios de domicilio) y altas de ADSL (banda ancha de Internet).

Existe un grupo de empresas contratistas de Telefónica que están a la cabeza de la cadena de subcontratación: Retesar, Radiotrónica, Elecnor, etc. Una parte de estas empresas proviene de España o son socias de Telefónica. A su vez, estas empresas subcontratan a otras empresas (pymes) que mantienen zonas de influencia y que contratan a los trabajadores, fundamentalmente, para la realización de las altas.

Con base en una serie de entrevistas y observaciones a trabajadores tercerizados por Telefónica de Argentina, en el marco de un trabajo de investigación fundamentalmente cualitativo y más amplio (Ynoub, 2009), intentamos reconstruir la compleja *organización del trabajo* que estos despliegan.

Teniendo en mente la lógica de los estudios y conceptualizaciones expuestas sobre la subcontratación de personal, pensaríamos, por ejemplo, en un primer momento, que el trabajo de los subcontratados por Telefónica de Argentina, se desarrollaría de manera individual, aceptando sus precarias condiciones laborales.

Sin embargo, las entrevistas realizadas nos conducen hacia otras direcciones, especialmente si tomamos en consideración cómo describen los trabajadores sus condiciones laborales. Y, en contrapunto con este aspecto, observando de qué manera estos se defienden ante las adversidades de la subcontratación.

Considerando a la *organización del trabajo* como categoría explicativa central de las *condiciones de trabajo* de los empleados pertenecientes a las empresas subcontratistas, describiremos la labor realizada por los mismos a través de sus percepciones y representaciones sociales. En este sentido, nos concentraremos en los elementos que componen el proceso de trabajo (objetos y medios de trabajo, actividades, organización del trabajo) que afectan el bienestar de los trabajadores (Noriega,

2000) y no analizaremos temas como el medio ambiente físico o las enfermedades profesionales.

Acordando con Marta Novick (2000), por *organización del trabajo* entendemos el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto y que son ejecutados a partir de un conjunto de reglas y normas de producción. Pero fundamentalmente remarcamos la cualidad de ser una *construcción social*, histórica y cambiante, y no un aspecto del proceso de trabajo esencialmente técnico.

A partir de esta definición, vamos a tomar algunas dimensiones de la organización del trabajo para describir la labor de los trabajadores subcontratados.<sup>7</sup>

En primer lugar, el *tiempo de trabajo* no se circunscribe a un horario fijo, estipulado por la empresa subcontratista para la cual se trabaja. Los trabajadores acuden por la mañana al obrador de la subcontratista, y este les proporciona una determinada cantidad de órdenes para realizar (principalmente, una determinada cantidad de instalaciones según la especialidad del trabajador):

Bueno el tema es que tenés que estar a las ocho de la mañana [...] para que te den las órdenes de instalación. De ahí en más, vos salís a la calle con tus órdenes [...] Y bueno... el día es así, empieza cuando te levantás en tu casa y cuando terminás el laburo. *Si tenés suerte, por ahí terminás a las seis de la tarde, siete de la tarde, ocho* (E 2, énfasis propio).

Este tipo de jornada de trabajo –puede llegar a las 12 horas diarias– se encuentra fuertemente ligado a la *cantidad e intensidad del trabajo*. El trabajo se realiza a destajo, por producción. Es decir que al trabajador se le paga por cantidad de altas realizadas. En el caso de un alta de ADSL.<sup>8</sup>

7. Las siguientes entrevistas (E) corresponden a trabajadores telefónicos que han pasado por empleos como subcontratistas, como empleados directos de Telefónica o por ambas circunstancias.

8. Este es el servicio de transmisión de datos (banda ancha) que ofrece Telefónica para navegar en internet. Los trabajadores subcontratados concurren a los domicilios para instalar los módems en las computadoras de los clientes de Telefónica.

El cumplimiento de la orden lo das vos por web. Entrás a una página, tenés usuario y ahí le das cumplimiento. De ahí en más, el proceso de la orden pasa por un proceso de que lo tenés que llevar de nuevo. Lo tenés que llevar de nuevo a la contratista. La contratista certifica que esa orden tiene número de registro, o sea, como que vos la registraste, como ya instalada y cumplida okey. Entonces una vez certificada, te la pagan. Y si ellos no la certifican porque a ellos no se les canta o porque tiene un número borroneado o lo que sea no te la pagan (E. 2).

El trabajo de los instaladores se complementa también con el de los técnicos probadores que se encuentran en las centrales telefónicas. Ambos deben levantar la pendiente de órdenes de manera conjunta.

Yo llegué y empezar a laburar. Ir y sacar el pendiente de ADSL que tengo, por ejemplo ayer tenía 31 pendientes con 62 cruzadas porque son dobles. Al margen de eso, tenés que levantar las cruzadas viejas para hacer las nuevas (E. 4).

Yo tengo la virtud, tengo la virtud de trabajar todo el tiempo, yo no paro nunca de trabajar. Cuando, por ahí, me detuve cinco minutos trabajo para Telefónica. ¿Cómo te puedo explicar? Acá dentro se hacen muchas cosas. Acá dentro todo pasa por mí. Yo atiendo ADSL, cables, instaladores, todo lo atiendo yo. Vos me ves moverme a mí dentro del repartidor y no paro nunca (E. 1).

Es muy frecuente, además, que los instaladores hayan pasado por el trabajo de empalmador de cables. Eduardo nos comentó que había hecho el trabajo de empalmes, y nos explicó de qué manera trabaja un empalmador:

[...] la mayoría de los muchachos conoce el trabajo de empalmador, pero la mayoría de los muchachos son instaladores. Lo que pasa que el trabajo de empalmador es un trabajo muy ingrato, yo he pasado por ese... El empalmador no tiene horario, no tiene días, trabaja a destajo, sin ningún tipo de nada. Si bien gana más, gana de acuerdo a lo que produce, es inhumano estar a disposición siempre. Y el empalmador está a disposición para que lo llamen. A cualquier hora, en cualquier momento, bajo la lluvia, bajo terrible sol, sábado, domingo, feriados, él está siempre (E. 1).

A este tipo de trabajo hay que agregarle que las herramientas y los vehículos para realizar el trabajo se los deben solventar los propios trabajadores:

Las contratistas compran vehículos nuevos y los venden al subcontratista, y el subcontratista se lo vende al instalador. Y el instalador tiene que producir una determinada cantidad de dinero para el vehículo y después tiene que producir para lo de él mismo. Entonces el instalador está con la obsesión de que por ahí no llega a pagar el vehículo; no llega a pagar el vehículo. Trabaja, trabaja: una cosa despiadada (E. 1).

Las contratistas adquieren cierta cantidad de vehículos para dárselos a las subcontratistas. Y que la subcontratista se encargue por mes de descontarle por mes 500 pesos del auto y fuera de eso tu producción, y mientras tanto hacés buena letra. Cuando se termine de pagar algún día el auto queda para vos. Mientras tanto tenés el logo de la empresa y el escudito de la empresa. Donde dejás de pagar, lo perdés. Y los tienen que mantener (E. 3).

Es muy frecuente que el trabajador quiera aumentar la intensidad del trabajo lo más posible, lo mismo que su jornada de trabajo, en pos de obtener una mayor ganancia al terminar la misma o de acrecentar su salario. Esta cualidad del trabajo subcontratado y a destajo, es una de las más observadas por los trabajadores efectivos con la cual los identifican frecuentemente

Con la subcontratista es un desastre. Te pagan lo que ellos quieren. Tenés 40% en blanco, lo otro lo cobrás en negro. Te explotan con los horarios porque estás full time. Ellos se les cantó que el domingo tenés que venir porque hay un operativo. No salís nunca a las seis de la tarde.

Acá en la central no queda nadie de Telefónica. A las cinco de la tarde se retira el jefe, y yo me quedo hasta las siete, ocho o nueve. Estoy yo solo trabajando (E. 4).

Los contratistas hacen un rally porque cobran por producción [...] La contratista, hacen el trabajo rápido, no quieren complicarse. No hacen un cableado de doscientos metros... requiere cinco postes. Y van pateando líneas y nos mandan a nosotros. A hacer el trabajo sucio que la contratista no hace (E. 10).

Por otra parte, el *control* y la *vigilancia* descienden de la contratista hacia la subcontratista. Principalmente, las dificultades se encuentran insertas en la matriz de tiempo donde se inscriben las órdenes de instalación y los pagos posteriores de estas. Esta es la función de la contratista:

Ellos están para ejercer presión. Constantemente la función de ellos es ejercer presión sobre la subcontratista. Presión, presión, que mañana, que mañana; penalizo, penalizo; hacer, hacer; vengan, vengan, en fin... Y eso es lo que genera, en mi jefe por ejemplo, un estrés de tal manera que el tipo se pone a gritar. Lo aplastan, lo aplastan, y el tipo se pone a gritar ¿y con quién se la agarra?... con nosotros (E. 1).

En el caso, por ejemplo, de no estar al día con los órdenes, se penalizan la tardanza con descuentos de dinero:

[...] Si lo podés cumplir en el día, bárbaro. Si no, eso te va subiendo en el pendiente de abonados. Tenés las órdenes, se dividen por segmentos. El segmento 1 es de 24 horas, el segmento 2 de 48, el segmento 3 es de 72. Si tenés, todo lo que es comercial y profesional, que eso se tiene que cumplir dentro de las 48 horas, sí o sí. Cuando vos no cumplís una orden dentro de la validez del segmento, te penalizan. Te penalizan con guita. Presiona (la contratista), presiona para que se baje el pendiente de abonados (E. 2).

Y en el caso de los salarios también existen problemas en torno a los pagos por el trabajo realizado:

Hay gente de mi empresa que no cobra su producción del mes de diciembre. O sea que están cobrando el básico, están cobrando 300 mangos y pico. O sea 350 mangos por mes. Hay gente que se pudre, loco. Y los que andan en la calle tienen que costear los costos de los coches. O sea, en el caso de que se los den, tienen que costear 350 mangos de alquiler de auto (E. 2).

Este tipo de problemas es muy frecuente cuando aumenta el volumen de órdenes. El acumular una gran cantidad de órdenes a fin de mes, no es garantía de un buen salario, y adicionalmente, el trabajador se encuentra pendiente y compelido a seguir realizando el trabajo.

En relación con el *tipo de actividad*, en lo que corresponde a los movimientos y a la comunicación, también encontramos obstáculos para el desarrollo fluido del trabajo. En el caso de las órdenes de instalación de ADSL, los podemos distinguir:

[...] partís a la central donde te toquen las órdenes que te dieron en el día. Si tenés suerte y te dejan entrar a la central. O sea la gente de Telefónica te deja entrar a la central, porque hay mucha rivalidad entre lo que es el plantel permanente de Telefónica con lo que es la gente de contrata. No te dejan entrar, no podés laburar, te ponen mil trabas, es un desastre.

Entonces el tema pasa porque vos tenés que ir a la central donde corresponde. Empezar a fichar y a llamar por teléfono, si tuviste la suerte de entrar a la central y hacer las llamadas gratuitamente. Si no metete en un locutorio y empezá a fichar. Y tenés que ponerte en contacto con la gente de la central, haber si la línea está digitalizada, para poder darle servicio de banda ancha al cliente. Una vez que vos tenés instalado todo lo que es hard y soft en el cliente, tenés que dar un registro. Todo se registra por web. Vos das registro a Telefónica por web del cumplimiento de la orden (E. 2).

Las fricciones que se producen en la convivencia de situaciones desiguales de trabajo, evidencian también el grado de vulnerabilidad que tienen los trabajadores subcontratados con respecto a los trabajadores de Telefónica:

En Telefónica ocurre algo diferente, y es lo que a mí siempre me llama la atención. Si yo tengo un instalador, ponele, y trabajo en esta zona y al revisador que es un empleado como yo no le gusta mi cara, me hace echar. Y él, es un empleado como yo; nada más que el pertenece a Telefónica y yo pertenezco a la subcontratista, y él me hace echar [...] Cuando un empleado de Telefónica tiene un problema, tiene el gremio que lo defiende, a nosotros no nos defiende nadie. Tu jefe directo sabés lo que te dice, "y yo" ... pero la gente de Telefónica no te quiere (E. 1).

Por último, podemos señalar como una última dimensión de la organización del trabajo a la *calidad* del mismo. El trabajo como vimos se aprende en "la calle", esto significa que en el



lugar de trabajo (*on the job*), las tareas se aprenden “haciendo”. Por consiguiente, podemos decir que los trabajos realizados como los de instalación o empalmes, corresponden a un trabajo de “oficio”.<sup>9</sup>

Sin embargo, este no es reconocido de forma que se mantenga la categoría ocupacional y se desarrolle una posibilidad de carrera en la empresa. Por el contrario, esta pauta constituye una forma de identificación del trabajo subcontratado. La falta de reconocimiento de la experiencia de trabajo y la antigüedad, se hace visible en los aportes que realizan las empresas subcontratistas al fondo de desempleo de los trabajadores.

Tengo como cuatro libretas de fondo de desempleo. Las libretas de fondo de desempleo te las van llenando las empresas, tienen un número. Yo tengo como cuatro libretas (E. 7).

Por la libreta de desempleo se daban cuenta de las empresas donde trabajaste. Esa era la credencial (E. 6).

### *El valor del trabajo*

Existe una valoración personal del trabajo, un interés del trabajador por su actividad, que no se traduce a nivel profesional, y como venimos demostrando, una organización del trabajo que obtura la posibilidad de reconocimiento y dirección del trabajo *real* ejecutado por los trabajadores.

Es en este momento o estadio del trabajo subcontratado que describen los trabajadores, el que nos permite pensar que es uno de los factores fundamentales para la búsqueda colectiva de reconocimiento en el trabajo, entendiendo este aprecio de lo que realizan, como un *oficio*: *un conjunto de reglas comunes a la mayoría de los trabajadores de cómo hacer el trabajo*.

Según señalan otros autores (Dejours, 2001; Giraudo, Korinfeld, Mendizábal, 2006), conjuntamente con estas maneras de hacer el trabajo, se desarrollan maneras de cooperar en el trabajo: maneras de decir, modos de convivir, cómo relacionarse entre sí y con los otros colectivos. Las cuales poseen una

9. “Las tareas de oficio, [...] son más requeridas cuando se desciende en la cadena de subcontratación” (Novick, 2000, p. 141).

dimensión ética, es decir, que la confianza entre los trabajadores determina lo que es justo o lo que está bien hecho. De este modo, podemos decir que se produce una ética del oficio promovida por los trabajadores subcontratados. Además, el poseer cierta autonomía en su trabajo (independencia) y un oficio, les permite a los trabajadores tomar conciencia de sus libertades y del valor de su trabajo (Himanen, 2001). Como afirma Sladogna (2008) citando a Braverman (1984), el valor artesanal del trabajo se protege en la medida que el trabajador comprende el porqué y el para qué de su trabajo, como apropiación y conocimiento de su trabajo. En el sentido contrario, se dirigen la incorporación de tecnología y nuevas formas de organizar el trabajo, en tanto que tornen "ilegible" el trabajo para el propio trabajador (Sennet, 2001).

De esta manera, los subcontratados encuentran formas de identificación en su oficio, diferenciándose también del trabajo o de las formas de relacionarse de los trabajadores efectivos.

Los empleados de Telefónica son... vuelvo a decirte que no es mi caso personal. Pero yo observo en muchos lugares [...] que ellos se consideran, en muchos casos, se consideran invadidos por nosotros. Creen que con nuestro laburo le vamos a sacar el suyo y nos denominan "los negritos" de la contrata. En tono bastante despectivo hacia nosotros. Se creen que son lo más. Hablo en líneas generales [...] Se da mucho en los pibes. Hay muchos chicos que abandonan precisamente este oficio que es muy lindo. Porque este es un oficio precioso –a mí me atacó–. Y lo abandonan precisamente por eso: por sentirse discriminados, por sentirse apartados, por sentirse mal (E. 1).

## **Breve crónica de un reclamo colectivo**

### *Las políticas públicas laborales en el contexto económico iniciado en el año 2003*

Las nuevas formas de acción gremial colectiva que presentamos se encuadran en el contexto iniciado en el año 2003, que marca una diferencia con respecto a la crisis económica y social que vivió la Argentina en el año 2001.

Con tasas del crecimiento que rondaron entre el 8% y el 9% entre los años 2003 y 2007 (Maurizio, Perrot y Villafañe, 2007), se experimentó un contexto de reactivación económica. Asimismo, se han implementado políticas orientadas hacia la inclusión social con la intención de promover la obtención de la *ciudadanía social* (Novick, 2007; Novick y Tomada, 2008; Novick, Mazorra y Schlezer, 2008), incluyendo la recuperación de instituciones del trabajo, las políticas de ingreso y las políticas de empleo, como pilares fundamentales de un nuevo contexto contrastante con la década de los noventa.

Estas medidas fueron acompañadas también por una *revitalización del conflicto laboral* (Teuly, 2005) y una *mayor capacidad de presión por parte de los sindicatos*, expresada en la dinámica de negociación colectiva más alta desde su restauración en 1988 (Palomino y Trajtemberg, 2008).

Es en este marco de acción, en donde las fronteras de la precariedad empezaron a mostrarse más flexibles y porosas (Svampa, 2008). De la mano de la conflictividad sindical y una de sus expresiones, como remarcamos, la negociación colectiva, a través de demandas por incrementos de salarios o mejores condiciones laborales, fue que *resurgieron luchas* protagonizadas por comisiones internas y trabajadores precarizados.

Si bien existe un debate actual acerca de la capacidad de determinación del nuevo panorama económico sobre las estrategias de carácter ofensivas del actor sindical (Collier y Etchemendy, 2006), o si este vendría a reformularse de una manera singular no necesariamente vinculada a un contexto macroeconómico (Senén González y Medwid, 2007), nos interesa *resaltar el paso, las mediaciones sociales, que hacen posible que un trabajador precarizado con una trayectoria laboral signada por la inestabilidad, pueda crear y sostener una acción colectiva.*

### *La acción gremial de los trabajadores subcontratados*

Los cambios en las relaciones laborales en el sector de telecomunicaciones, afectaron, durante los años noventa, la segmentación de los empleados y la incorporación de gran parte de estos a convenios colectivos de actividades ajenas a

la telefonía como comercio o construcción. De esta manera, se descentralizó la negociación colectiva.

En el año 2002, con el resurgimiento de la negociación en distintas ramas de actividad, en el sector se destacaron distintos reclamos y reivindicaciones expresadas en los convenios colectivos de trabajo que intentaban revertir ciertas políticas flexibilizadoras de los noventa, siendo los principales temas de negociación, los salarios y la jornada de trabajo.

Este proceso sumando a la incorporación de *cláusulas protectoras (reivindicativas)*, constituía un *intento por revertir de la década pasada*, el incremento de la jornada laboral, el aumento de la flexibilidad funcional, la existencia de flexibilidad contractual o numérica y la desaparición o limitación de la actuación del sindicato en la gestión interna de la empresa.

El grupo de subcontratados que estudiamos, correspondiente al plantel externo de la empresa Telefónica encargado de la obra seca o eléctrica, que abarca, como dijimos anteriormente, a más de dos mil empleados, decidió, acorde con este contexto, hacer públicos sus reclamos.

En diciembre del año 2004, los trabajadores efectivos pertenecientes a Telefónica realizaron un paro pidiendo la reducción del horario de trabajo y un aumento salarial. Fue en este momento en el cual los trabajadores tercerizados intervinieron en un conflicto pero de manera tangencial: efectuaron una gran cantidad de reparaciones e instalaciones por pedido de Telefónica para mantener el servicio.

Dada la celeridad en la concreción de las órdenes en varias centrales telefónicas se les impidió la entrada. En la mayoría de los casos, los mismos empleados telefónicos no los dejaban entrar. De esta manera, se tensó aún más la relación, en muchos casos conflictiva, que mantienen los trabajadores subcontratados y los de planta, como vimos anteriormente, en el despliegue de las tareas.

Las fricciones cotidianas que se desarrollan entre distintos "tipos" de trabajadores en el ámbito laboral marca la segmentación de la fuerza de trabajo que se produce en los procesos de subcontratación.

Tomando en consideración cómo la mano de obra fue utilizada bajo condiciones de trabajo precarias, en pleno auge de la instalación de ADSL, y el reconocimiento colectivo del trabajo de "oficio" por sobre el trabajo individualizado, los trabajadores empezaron a organizarse gremialmente reconociéndose como "trabajadores telefónicos" y no como una rama de los obreros de la construcción.

Distintos delegados del sindicato Foetra de Buenos Aires, comenzaron a apoyar y a organizar a los trabajadores con el propósito de ingresar al convenio colectivo de trabajo 547/03 (Telefónica).<sup>10</sup> En distintas reuniones y asambleas llevadas a cabo por los trabajadores se vislumbraba cómo fue desarrollándose la organización de los trabajadores.

Estábamos afuera esperando que llegue más gente para empezar la reunión y uno de los trabajadores empezó a hablar en voz alta. Dijo que tenían que juntarse a los demás, que él en su obrador había logrado juntar 30 trabajadores; que se cuidaban de no tomar alcohol frente a los demás para que no digan que son vagos [...] Comenzó a irritarse y a increpar a los demás para que insistan a los demás en sus obradores (a los más jóvenes). Además, dijo que este era su momento (el de los instaladores) ya que estaban pidiendo, en Clarín, instaladores (ingenieros electrónicos), que no dan abasto. Otro trabajador, que la vez pasada no estaba (tendría unos 45 años), despedido por Telefónica, decía que había hablado con gente del sindicato pero que no les interesaba realmente representarlos.

Los temas giraron en torno a la convocatoria: cómo se puede hacer para que vaya más gente y como concientizar a los trabajadores efectivos de la demanda de ellos. Y el otro gran tema fue a quién presentar un petitorio por el encuadramiento: si al ministerio directamente o a Foetra (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 21/2/06).

A las dificultades de organización se sumaban la falta de apoyo, en un principio, del sindicato Foetra de Buenos Aires. La convocatoria de los trabajadores en los obradores era otro

---

10. También los trabajadores subcontractados por Telecom se sumaron al reclamo, pidiendo entrar al convenio colectivo de trabajo 567/03 E.

de los temas fundamentales y constantes de las reuniones, ya que ponía en peligro la concreción del reclamo.

Uno de los trabajadores contó, en reiteradas oportunidades, que hubo un conflicto por falta de pago del subcontratista, que no era solvente, y que no podía pagar lo que les debía [...] Lo que explicó es que hablaron con la contratista, y esta les ofreció trabajo si se pasaban a trabajar directamente con ella, entre otras opciones como formar una cooperativa. Dijo que de 40 que eran, quedaron diez, y que se había cansado y no quería seguir más (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 28/2/2006).

[...] Se habló de la burocracia sindical y de que había que tomar acciones. Los trabajadores presentes decían que en los obradores era muy difícil juntarse porque todos se llevaban las órdenes y se iban, no era una fábrica. Además había mucha ignorancia sobre la experiencia gremial (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 7/3/2006).

A las dificultades para organizarse se sumaba también el riesgo de abandono por parte de los trabajadores más participativos en la experiencia gremial. En efecto, después del primer mes de realizadas las convocatorias, ya eran pocos los trabajadores que acudían a las reuniones. En ese momento, se comenzaron a hacer convocatorias no solamente a reuniones sino también a marchas y reclamos al sindicato.

Lo que se habló: marchas en las que estuvieron; reuniones; cartas elevadas al sindicato. Pero, sobre todo, los trabajadores hablaron de comprometerse, del apoyo y la experiencia que tuvieron estos últimos meses y que antes [se refería a la gente nueva] pensaban que no iba a pasar nada. Hablaron también de un trabajador ya casi en edad de jubilarse y de lo importante que era el reclamo por su edad (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 29/3/06).

Paulatinamente, los reclamos y la organización gremial de los trabajadores fue tomando un carácter público que trascendía el ámbito de la asamblea: el sindicato y el Ministerio de Trabajo tenían conocimiento de su existencia debido a cartas

y petitorios enviados por esta incipiente organización de los trabajadores. Y a su vez en los encuentros y asambleas iban participando trabajadores de otras actividades telefónicas, delegados gremiales y dirigentes del sindicato telefónico.

[...] Cuando tomó la palabra uno de los dirigentes, dijo que estaba de acuerdo con los reclamos. Uno de los trabajadores les reclamó que no les dejaban entrar a los edificios. Los dirigentes se sorprendieron de eso y les dijeron que no había ningún problema. Después, propuso empezar por reclamar a las contratistas, y dijo que no le había gustado en las cartas que mandaron al sindicato de establecer diferencias entre los convencionados y los no convencionados.

Pero cuando se propuso hacer un paro y una movilización, los dirigentes hablaron con confusión y después salieron del salón. Se fueron antes de que terminara la reunión. Dijeron que “iban a estar todos despedidos si hacían una protesta” (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 7/04/2006).

Los primeros que empezaron a hablar fueron los delegados gremiales. Se notó a las claras las diferencias internas, pero esta vez, incluso los dirigentes apoyaron al movimiento. Los trabajadores pidieron apoyo económico para la propaganda y que haya mas difusión del reclamo en los obradores [...] Se notó que cada uno contó la historia de su lucha, pero que no aportó demasiado al movimiento (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 21/4/2006).

Se habló, sobre todo, de lo que se pidió en el Ministerio y lo que se iba a hacer en la reunión en el sindicato. Y de la posibilidad de que les ofrezcan un convenio intermedio (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 2/5/06).

Durante varios meses se desplegó una estrategia de conscientización de la problemática sobre la terciarización, que no solamente comprendía el contacto institucional, también se informó a los mismos trabajadores telefónicos, específicamente, a los de planta. Se buscaba, en cierto modo, “visibilidad”

de acuerdo con una actividad que se encuentra sumergida,<sup>11</sup> y por ende, lejana a la negociación institucional.

Durante la reunión se habló de fortalecer la organización con más firmas y más propaganda y de no dejarse estar porque el sindicato haya dicho que tomaba el conflicto [...] Se habló de hacer asados, partidos de fútbol y hasta un festival para juntar plata (Nota de campo. Participación en asamblea de tercerizados 9/05/06).

Esta publicidad interna se entendía conjuntamente con la toma de decisiones en asamblea. Dado que la dispersión de los trabajadores resultaba dificultosa a la hora de organizarse, la difusión del reclamo fortalecía la organización gremial.

De esta forma se intentaba sortear la pérdida o alteración de potencialidad conflictiva que conlleva el proceso de subcontratación (Ermida Uriarte, 2000), ante la creciente dispersión y segmentación de la fuerza de trabajo.

Los trabajadores tercerizados a partir de esta publicidad, consiguieron participar de las asambleas en los edificios y centrales telefónicas por zonas convocadas por los delegados y afiliados de Foetra.

Posteriormente, luego de reiteradas reuniones con representantes de Foetra, marchas al Ministerio de Trabajo y de difundir el reclamo, los subcontratados decidieron tomar una medida de fuerza: hicieron un paro de actividades junto con las asambleas en las centrales telefónicas.

Esta huelga basada fundamentalmente en el trabajo a reglamento y en negarse a realizar ciertas tareas relacionadas con el trabajo de las empresas terciarizadas, tomó la forma de una huelga atípica según la comprende Ermida Uriarte (2000). De acuerdo con este precepto, el conflicto en el ámbito de trabajo se debe adaptar al sistema productivo, en este caso, a la subcontratación. Al ser este el elemento dinamizador de las relaciones laborales por su papel compensador o equilibrador en la relación entre capital y trabajo, se requiere también una

---

11. Cuando hablamos de sumersión nos referimos a la dispersión en el territorio de la actividad, a la ausencia de visibilidad del trabajo realizado y al ámbito o lugar de trabajo de difícil identificación (Coller, 1997).



flexibilización práctica de la huelga.

A diferencia de la forma tradicional de una huelga de trabajadores típicos que se produce bajo la forma de una abstención de tareas en el lugar de trabajo, a la huelga que comprende una manifestación atípica se la define como “toda omisión, reducción o alteración colectiva del trabajo, con una finalidad de reclamo o protesta, o de autotutela” (Ermida Uriarte, 2000: 48) Esta huelga podríamos decir que adquirió una cualidad práctica o flexible que responde a las políticas flexibles de las empresas. En nuestro caso en particular, fue una respuesta a la flexibilidad externa que se realiza por medio de la subcontratación de personal y la sumersión de la actividad.

Durante esta huelga atípica que mantuvieron los trabajadores en las centrales telefónicas, se sucedieron incidentes como el impedimento de ingreso a los empleados efectivos o directamente expulsarlos.

Después de intensas negociaciones y conflictos en las centrales, transcurridos más de 30 días, se destrabó el conflicto. El ministro de trabajo, Carlos Tomada, dictó una resolución firmada por la empresa Telefónica, que contempló: un plazo de doce meses para que se negocie un nuevo convenio colectivo de trabajo que comprenda la situación de los trabajadores tercerizados (dos mil trabajadores de empresas contratistas), según se estableció en la resolución ministerial 1043; el 70% del pago de los salarios caídos durante el conflicto; derecho de afiliación a Foetra con retención de la cuota sindical por boleta de sueldo; y acceso a los programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores de terceros.<sup>12</sup>

## Reflexiones finales

Al exponer la organización del trabajo y la experiencia colectiva de los trabajadores tercerizados y precarizados por Telefónica de Argentina, nos adentramos en las múltiples direcciones que pueden tomar los procesos de subcontratación de acuerdo con cada caso en particular.

---

12. Comunicado 644, Foetra Sindicato Buenos Aires.

A partir de los resultados del caso analizado, se podrían cuestionar las supuestas relaciones individualizadas a las cuales los trabajadores precarizados estarían confinados. Dado que, además, lejos de ser una excepción o un caso aislado, las resistencias colectivas contra la precarización laboral han surgido en otros sectores y actividades tercerizadas (Garro, 2004; Ventrici y Montes Cató, 2008; Barattini, 2009).

En primer lugar, y principalmente, resulta pertinente señalar que las formas precarias de trabajo *no se eternizan* por el hecho de desarrollarse de manera inestable, insegura e individualizada.

Lo social puede ser descrito en determinados períodos como un *desmembramiento de la sociedad*, como una *crisis del lazo social*. Esto se puede evidenciar en problemáticas sociales como la fragmentación de viejas identidades, la atomización del tejido social o la propagación de conductas individualistas. En relación a las experiencias laborales, los procesos de tercerización y subcontratación pueden conducir a este tipo de *desvinculación social*.

Sin embargo, las configuraciones de sentido se modifican (De Ipola, 1997) y lo social adquiere entonces una doble dinámica: una dialéctica expresada entre *fases y procesos de descomposición y recomposición social* (Svampa, 2008).

En esta nueva fase o momento del trabajo de acuerdo con Paula Leite (2009), resulta necesario analizar formas de resistencia al trabajo precarizado, en un contexto en donde también repercuten grandes manifestaciones públicas, nuevas organizaciones sociales y reclamos políticos de transformación social.

Retornando a nuestro caso de análisis, resaltamos entonces un *factor clave*, a nuestro entender, como es el *oficio*, entendido como *un conjunto de reglas comunes a la mayoría de los trabajadores de cómo hacer el trabajo* en la conformación de la *unidad gremial*. De allí deviene una *ética del oficio*, es decir, que la confianza entre los trabajadores, determina lo que es justo o lo que está bien hecho.

En segunda instancia, la *estrategia sindical*, por medio de la búsqueda de reconocimiento de su trabajo, posibilita la *supe-*

ración de las condiciones organizativas que se imponen en el proceso de subcontratación. Ante la sumersión de la actividad y la convivencia de distintas situaciones contractuales presentes en el trabajo cotidiano, los trabajadores tendieron lazos de comunicación necesarios para poder realizar una protesta colectiva.

La búsqueda de visibilidad de los trabajadores subcontratados no sólo posibilitó la conversión en interlocutores válidos dentro de la relación laboral, sino que también adquirió *significado gremial*, al vincularse con la intensa negociación colectiva desarrollada en el sector durante los últimos años, con otras demandas de trabajadores subcontratados o formando parte de modos no convencionales de organización y protesta que se vienen manifestando desde fines de la década del noventa.

## Bibliografía

- Alonso, L. (1998). *La mirada cualitativa en Sociología. Una aproximación interpretativa*, Madrid: Editorial fundamentos, colección Ciencia.
- Altimir, O, y Beccaria, L. (1999). Distribución del ingreso en la Argentina. *Reformas Económicas* (40). Santiago de Chile: Cepal.
- Barattini, M. (2009). La construcción procesual de experiencias sindicales de base. Ponencia presentada en *Meeting of the Latin American Studies Association*, Río de Janeiro.
- Beccaria, L. (2005). El mercado laboral argentino luego de las reformas. En L. Beccaria, y R. Maurizio (eds.). *Mercado de trabajo y equidad en Argentina*, Buenos Aires: Prometeo, UNGS.
- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Braverman, H. (1984). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro Tiempo.
- Castillo, J., (comp.) (2005). *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*. Madrid: Miño y Dávila.
- Coller, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collier, R. y Etchemendy, S. (2006). Trade Union Resurgence and Neo-Corporatism in Argentina (2002-2006): Evidence, Causes, and Implications. Ponencia presentada en el *102nd Annual Meeting of the American Political Science Association (APSA)*. Filadelfia, 31 de agosto al 3 de septiembre.

- De Ipola, E., (comp.) (1997). *La crisis del lazo social. Durkheim, cien años después*. Buenos Aires: Eudeba.
- Dejours, C. (2001). *Trabajo y desgaste mental. Asociación Trabajo y Sociedad. Ceil-Piette del Conicet*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- De la Garza, E. (2000). ¿Fin del trabajo o trabajo sin fin? En E. de la Garza, (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 755-773), México: Fondo de Cultura Económica.
- Del Bono, A. (2002). *Telefónica. Trabajo degradado en la era de la información*. Madrid: Miño y Dávila, colección Sociología del Trabajo.
- Ermida Uriarte, O. (2000). La flexibilización de la huelga. Montevideo: Cuadernos de la Fundación: Derecho del Trabajo y la Seguridad Social.
- García, A., Mertens, L. y Wilde, R. (1999). Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Estudios de caso en México. Santiago de Chile: Cepal, serie Desarrollo Productivo.
- Garro, S. (2004). Respuestas sindicales a la precarización contractual: El caso de Foetra-Buenos Aires y la incorporación de los pasantes al Convenio Colectivo de Trabajo, (s.e.).
- Glaymann, D. (2001). Reflexions autor du travail interimaire: pueut-on mobiliser durablement une maina de ouvre-instable, en Marches du Travail et differenciations sociales. París: Approches comparatives. Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.
- Giraudó, E., Korinfeld, S. y Mendizábal, N. (2006). Persona, trabajo y salud en tiempos de crisis. *Documento de Cátedra Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*. Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Buenos Aires: UBA.
- Guimarães, N. (2006). Comparando mercados de trabalho sob distintos regimes de welfare (São Paulo, Paris e Tóquio)". Centre For Brazilian Studies, University of Oxford. *Working Paper Number CBS-59-05*.
- Himanen, P. (2001). *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*. Barcelona: Editorial Destino.
- Iranzo, C. y Richter, J. (2005). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo contra la paz social*. Caracas: Cendes-UCV.
- Iranzo, C. y Leite, P. (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En E. de la Garza *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 268-288). México: Editorial Anthropos.
- Kalleberg, A., 2003. Flexible firms and labor market segmentation. Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers. En *Work and Occupations*, Sage Publications, vol. 30.

- Leite, P. (2009). El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones de trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 14(21) 7-33.
- Mauricio, R., Perrot, B. y Villafañe, S. (2008). *Políticas públicas y empleo. Desafíos y oportunidades en una economía global*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Montes, J., y Ventrisci, P. (2007). Organización del trabajo, flexibilidad y respuesta sindical en el subterráneo de Buenos Aires. *Documento de trabajo* (1) 24-33, Buenos Aires: Poder y Trabajo Editores, Ceil-Piette de Conicet.
- Noriega, M. (2000). Organización laboral, exigencias y enfermedad. En Laurell, A., *Para la investigación sobre la salud de los trabajadores*. Serie Paltex, Salud y Sociedad N° 3, OPS.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. en: E. de La Garza (comp.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123-147), México: Fondo de Cultura Económica.
- Novick, M. (2006). ¿Emerge un nuevo modelo económico y social? El caso argentino 2003-2006. *Revista de Trabajo Nueva Época* 11(18) 53-78, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Novick, M. y Tomada, C. (2008). Argentina 2003-2006: crecimiento económico con empleo decente ¿Un nuevo modelo para América Latina? En M. Novick, C. Tomada, M. Damill, R. Frenkel y R. Maurizio *Tras la crisis: El nuevo rumbo de la política económica y laboral en Argentina y su impacto* (pp. 1-51), Buenos Aires: Instituto de Estudios laborales, Organización Internacional del Trabajo.
- Novick, M., Mazorra, X. y Schleser, D. (2008). Un nuevo esquema de políticas públicas para la reducción de la informalidad laboral. En *Aportes a una nueva visión de la informalidad laboral en la Argentina* (pp. 23-41), Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Banco Mundial.
- Palomino, H. (2000). Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales. Ponencia presentada en *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 17 al 20 mayo, Buenos Aires.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D. (2007). Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en la Argentina. *Revista de Trabajo Nueva Época* 2(3) 47-68, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- Palomino, H. (2008). Caracterización de las nuevas inscripciones y

- personerías gremiales en la Argentina (2003-2008). *Serie estudio/8 Trabajo, ocupación y empleo* (pp. 149-174). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Estudios Laborales 2008.
- Pries, L. (2000). Teoría sociológica del mercado de trabajo. En E. de la Garza, E. (comp.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 71-98). México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez Sáinz, J., y Salas, M. (julio-septiembre 2006). Exclusión social, desigualdades y excedente laboral. Reflexiones analíticas sobre América Latina. *Revista Mexicana de Sociología* 68(3) 431-465, México.
- Recio, A. (1999). La segmentación del mercado laboral en España. En F. Miguélez y C. Prieto (coord.). *Las relaciones laborales en España* (pp. 97-115). Madrid: Siglo XXI editores.
- Senén, C., y Medwid, B. (2007). Capacidad de presión sindical y conflictividad laboral en la Argentina pos devaluación: el caso del sector aceitero. En A. Fernández (comp.), *Estados y sindicatos en perspectiva latinoamericana* (pp. 209-233), Buenos Aires: Prometeo.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Svampa, M. (octubre 2008). Argentina: una cartografía de las resistencias (2003-2008). Entre las luchas por la inclusión y las discusiones sobre el modelo de desarrollo. *Revista Osal Clacso*, 9(24) 17-49. Buenos Aires.
- Teuly, F. (2005). Recuperación económica y conflicto laboral en la Argentina: apuntes sobre la nueva acción sindical. *Revista Latinoamericana de Relaciones Laborales*, N° 1, México.
- Ynoub, E. (2009). Empleo, trabajo tercerizado y sindicatos. Una reconstrucción conformada por distintos grupos de trayectorias laborales de trabajadores pertenecientes al sector de Telecomunicaciones (1990-2006). Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Buenos Aires: Ceil-Piette del Conicet.

# *La subcontratación como mecanismo ideológico de control y mistificación de las relaciones de explotación: el caso de una cooperativa de envasado de lubricantes en una refinería de petróleo en Bolivia<sup>1</sup>*

*Luis Fernando Castro López*

## **Introducción**

La presente ponencia trata de abordar la subcontratación analizando tanto las relaciones objetivas como las representaciones sociales y vivencias que genera en los obreros subcontratados. Para tal cometido, creemos que es importante un enfoque que vea a los obreros como sujetos y protagonistas frente a las políticas empresariales y estatales, que buscan imponerles ciertas condiciones de trabajo y de vida.

Desde esta perspectiva, el estudio de la experiencia de la subcontratación en los obreros, es una puerta de entrada fundamental, ya que a través de la interpretación de sus vivencias y acciones, es posible comprender su resistencia o su consentimiento; es decir, ver a los obreros subcontratados creadores y/o transformadores de su realidad social, como

---

1. El presente artículo es parte del proyecto de investigación "Transformaciones tecnológicas y organizacionales: su efecto en la capacidad organizativa de los obreros. El caso del sector energético en Bolivia", proyecto realizado en el Instituto de Estudios Sociales y Económicos (IESE), Universidad Mayor de San Simón, bajo la dirección de la Dra. Tania Aillón Gómez, y con el financiado de ASDI-SAREC.

actores dentro la organización del trabajo, de sus relaciones entre obreros, de su relación con la patronal y sus managers.

En este sentido, primero se analizan los aportes y limitaciones de algunas corrientes que han estudiado la subcontratación, para dejar clara nuestra aproximación teórica y epistemológica; luego, se desarrolla una relación de las características tecnológicas y organizacionales del proceso de producción de una refinería de petróleo de la ciudad de Cochabamba, refinería que constituye nuestro estudio de caso. Este enmarque organizacional del proceso productivo, nos sirve para situar y comprender los efectos de la subcontratación como mecanismo ideológico de control, entre los obreros pertenecientes a una cooperativa que “vende” sus servicios a la refinería de petróleo.

### **Un rodeo necesario sobre la subcontratación**

Antes de pasar al estudio de caso, haré un repaso a los ejes problemáticos y los puntos de partida teóricos, sobre los cuales se han desarrollado, de manera dominante, los estudios de la subcontratación. La mayoría de los estudios abordan la temática a partir de la flexibilización productiva, la flexibilización de los mercados de trabajo y de las trayectorias laborales. Una gran parte de estas investigaciones relacionan la precarización, la desregulación y la inestabilidad de las relaciones laborales, con la extensión de la subcontratación. No obstante, estos trabajos aportan a la identificación de los efectos negativos de la subcontratación, y en ellos se identifican ciertas posturas teóricas con las que discrepamos: primero, en la definición de la subcontratación y, segundo, en el punto de partida, acerca del análisis de sus consecuencias.

Respecto de la definición de la subcontratación, más allá de los motivos que llevaron a su extensión como forma de organización de la producción y de gestión de la fuerza de trabajo, vemos que, debido a la diversidad de formas que ha adquirido, muchos autores trataron de dar definiciones variadas, que describían las diferentes modalidades en las que se presenta: algunos optaron por crear criterios de clasificación



diferenciando la subcontratación entre una interna y otra externa (Iranzo y De Paula Leite, 2003; Coller, 1997 ); otros, la definen y clasifican partiendo de la pregunta: ¿qué se subcontrata?, “prestación de servicios” o “producción de bienes” (Echeverría, 2006; Echeverría, 1997; Echeverría y Uribe, 1998; Echeverría et al., 2001).

Estos trabajos hacen énfasis en una definición legalista y formal de la subcontratación; sin embargo, de lo que se trata es de analizar la relación social en la que se enmarca este fenómeno: *La relación salarial*. Ya sea que se subcontrate el producto o el servicio, lo que movilizan los empresarios y los intermediarios, para la producción de bienes y/o servicios, es la fuerza de trabajo (Rolle, 2003). Como veremos más adelante, la relación mercantil de venta de la fuerza de trabajo, es un momento importante que nos permite una entrada analítica al corazón del sistema capitalista; pero no es un momento decisivo, puesto que el objetivo mismo de la subcontratación como estrategia de gestión de la fuerza de trabajo, lo encontraremos en el momento de la producción.

Sin embargo, no partir desde la perspectiva mencionada, lleva a imprecisiones como la siguiente: “Por subcontratación laboral entendemos *todas las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado*, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario, por lo que también es definida como especialización y externalización...” (Iranzo; De Paula Leite, 2003: 404; énfasis nuestro).

Por la “forma aparente” (Orellana, 2003) y por el carácter indirecto del contrato de trabajo, se cree que *no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado*, reduciendo el análisis a la forma contractual en que se presenta la relación salarial y dejando de lado un análisis de las relaciones sociales bajo las cuales se reproduce la subcontratación; relaciones sociales de hegemonía, subordinación y explotación. Las distancias geográficas pueden ser inmensas y los parásitos rapaces que se interponen entre el capitalista y el obrero pueden ser múltiples; pero aun así la subcontra-

tación continúa siendo un proceso de explotación *directa* del trabajador por el capitalista (Orellana, 2003).

La segunda clase de imprecisiones, se refieren al punto de partida del análisis de la subcontratación. Desde la reestructuración productiva, muchos analistas siguieron de cerca la evolución de fenómenos del desempleo y la inestabilidad laboral, procesos provocados por reformas que flexibilizaron los mercados de trabajo. Otros autores, tratando de superar las limitaciones, estrechamente formales, de los estudios sobre el tema, analizaron las relaciones de dominación que se establecen en la subcontratación y sus respectivas consecuencias como la “deslaborización” y la “individualización del vínculo” (Montes Cató, 2006) o la “doble sujeción” (Palomino, 2000) a la que está expuesto el obrero subcontratado.

La deficiencia de la mayor parte de estos análisis es que parten de un principio axiomático en muchos casos inconsciente: comienzas por exponer el modelo de un empleo estable, con una relación estrecha entre trabajo y trabajador, modelo que solo existe en la etapa de implementación de políticas proteccionistas de la década de los setenta. De ahí que sus conclusiones tiendan a ser valorativas a la hora de dar un diagnóstico de la situación de precariedad (Maza, 2007) en que viven los obreros subcontratados, valoración presente en sus conclusiones y las categorías que nacen de dicha visión. Por ejemplo, cuando en dichos trabajos aparece el concepto “deslaborización” (Montes Cató, 2006), como una consecuencia de la subcontratación, los autores tratan de describir un cambio en la forma del contrato, partiendo del énfasis en formas legales de contrato predominantes en un periodo anterior a la reestructuración productiva.

De la misma manera, los diagnósticos sobre la precariedad o la inestabilidad laboral de otros autores, continúan tomando como referencia el fenómeno del llamado empleo pleno de los sesenta y los setenta, al que consideran como punto de partida, convirtiendo a la categoría de inestabilidad laboral en una característica de la subcontratación (Coller, 1997; Álvarez, 2006; Espinosa et al., 2000). Otros investigadores como Feld-

man y Galin (1990)<sup>2</sup> o López y Pérez (2007)<sup>3</sup>, tratan de definir la subcontratación tomando como referencia en el análisis, la contratación directa e indefinida también existente en las décadas mencionadas.

Los más recientes trabajos sobre la subcontratación, se concentran en el estudio de la identidad o la trayectoria laboral. Algunos de entre ellos, hablan de una suerte de construcción de una identidad precaria, producto de relaciones cada vez más cortas e inestables con el puesto de trabajo (Muñis, 2007; Sennett, 2005). Estos autores sacan conclusiones respecto de las características sociales de los obreros, de su identidad y de sus vínculos como seres precarizados por el paso del neoliberalismo, tomando como referencia, como criterio de análisis, las políticas proteccionistas implementadas en la década de los setenta. Frente a esta postura cabe preguntarnos: ¿la socialización del riesgo y la precarización, deriva esencial y unilateralmente de la descomposición del empleo normado? o, por el contrario, ¿la contingencia de los lazos que atan al conjunto de los obreros con el conjunto de las funciones productivas resulta propia de la relación salarial y de explotación, que se establece en el momento de la producción? (García, 2003; Llanquaymanta: 2010).

Los trabajos nombrados, parten de denunciar la descomposición del empleo normado, puesto que, para sus autores, la característica esencial de la relación obrero-patronal tendría que ser el vínculo regular e indefinido entre el puesto de trabajo y el obrero y que, por tanto, la característica “normal” de

---

2. Estos autores definen de la siguiente manera el empleo: “El empleo estándar se caracteriza por ser de tiempo completo, por tiempo indeterminado, para un solo e identificable empleador, concretado en el domicilio del empleador, generalmente protegido por la legislación laboral y la seguridad social. Y toda situación que viola alguna de estas características entraría en la categoría de empleo precario” (Feldman y Galin, 1990).

3. El mismo caso se puede apreciar en el punto de partida de López y Pérez: “En base al modo de empleo de la fuerza de trabajo, caracterizada por la inexistencia de contratos formales, y los inexistentes beneficios sociales, podemos caracterizar al trabajo que se realiza en los talleres subcontratados como empleo precario, ya que ambas variables se alejan de las características de un normal” (López y Pérez, 2007, p. 14).

la relación salarial tiene que ver con la estabilidad del empleo (García, 2003; Alaluf, 2005). El problema de esta perspectiva, es que concibe la tendencia a la inestabilidad laboral como el fenómeno social de esta época, antes que como una característica estructural de la propia relación salarial y de explotación producida y reproducida en la sociedad capitalista. De ahí que, esta perspectiva de análisis se quede en el plano fenoménico del proceso, en la forma aparente de la relación social, que toma como referencia solo la vivencia inmediata de los obreros que pasaron de una situación de estabilidad laboral a otra de inestabilidad.

Algunas investigaciones recientes, trataron de superar estos análisis. Es el caso de Octavio Maza que realiza una crítica similar a la efectuada en este ensayo; sin embargo, no propone una salida clara al problema.<sup>4</sup> Otros investigadores buscaron mostrar que la relación empleo y desempleo es inseparable en las relaciones salariales “de esta nueva etapa” (Novo, 2005) y ponen a la relación empleo-desempleo como un mecanismo de la época, cuando es Marx quien indicó la relación íntima entre estos dos fenómenos en el análisis de *sobrepoblación relativa* (Marx, 1985).

Desde mi perspectiva, parto de que la contingencia de los lazos que atan al conjunto de los obreros con el conjunto de las funciones productivas (García, 2003), resulta consustancial a las relaciones salariales y de explotación, puesto que esta es una forma de relación desligada de imperativos externos, donde los vínculos de los hombres y mujeres con los trabajos, pasan por el intercambio de la mercancía con la fuerza de trabajo. No podemos pensar en las relaciones salariales y de apropiación de plustrabajo como relaciones estables, sino

---

4. Esta es una de las conclusiones que saca el autor respecto de los análisis de la precariedad: “[L]o anterior pondría en cuestión un análisis con un sesgo generacional, pues los estudios laborales han construido una imagen del trabajo a partir del ‘típico’. De tal forma que al analizar el trabajo inestable e inseguro corremos el riesgo de pensarlo como algo negativo que se sustenta en la pérdida de beneficios o de verle como algo positivo que implica la llegada de la modernidad. El reto que nos proponemos en el futuro es estudiarlo en función de los propios sujetos y su circunstancia” (Maza, 2007, p. 14).

como relaciones inestables en constante modificación y socialización, en relación a los tiempos en que es realizada y a una dinámica movilización y recomposición de la fuerza de trabajo y de sus portadores (Rolle, 2003; García, 2003).

No se trata entonces, de contraponer al trabajo precario e inestable con el trabajo estable y por tiempo indefinido de la década de los setenta, sino de analizar la relación salarial y las relaciones de hegemonía, dominación y explotación, generadas en el momento de la producción, en sus diferentes formas y sus respectivas evoluciones. Esta es una perspectiva, que nos permite una explicación más coherente y objetiva de las transformaciones en el trabajo. En este sentido, es necesario partir de la idea de que el trabajo es modelado y recompuesto por los imperativos de acumulación de capital y de la relación de fuerzas entre obreros y patronos (García, 2003). El mismo Marx afirmaba que los problemas del desempleo y de pauperización del trabajo (que ahora son analizados por los sociólogos bajo la categoría de precarización) son fenómenos sociales del movimiento contradictorio de dos tendencias:

Por una lado la tendencia de usar cada vez menor trabajo para producir el mismo o mayor producto neto, ingreso neto, plusvalía; por otro lado, aprovecharse de una cantidad lo más grande posible –sin embargo cada vez menor en relación a la cantidad por ellos producida– de obreros, ya que con la masa de trabajo aplicada a un mismo nivel de productividad, aumenta la masa de plusvalía y del plus producto. Una de las tendencias [la primera] bota los obreros a la calle y produce una población superflua; la otra [la segunda tendencia] absorbe otra vez y amplía absolutamente la esclavitud asalariada, de modo que el obrero se tambalea continuamente en su suerte sin poder salir de ella [...] (Marx, 1970 en Dierckxsens, 1982, p. 69).

Si la relación salarial y de explotación se caracteriza por su inestabilidad y por la constante recomposición de la fuerza de trabajo y sus portadores, los obreros (Rolle, 2003), las formas de flexibilización del trabajo en todas sus dimensiones, ampliadas a nivel mundial desde hace cuatro décadas, representaran la reproducción cada vez más ampliada de estas

relaciones, hecho que encuentra su condición de posibilidad en la constante recomposición del proceso de producción; en la separación de vez en vez más profunda entre el trabajador y su puesto (Llank'aymanta, 2010) y la evolución del trabajo hacia uno cada vez más abstracto (Naville, 1997), pero también, en la situación concreta de la relación de fuerzas entre obreros y patrones.

Problemas como el desempleo, son fenómenos generados por relaciones sociales capitalistas en las que el desarrollo tecnológico y técnico permiten la reducción del tiempo de trabajo necesario en la sociedad y establecen ciertas condiciones objetivas para que los seres humanos puedan reducir, al mínimo, el tiempo dedicado a las funciones productivas; de ahí que la masa de obreros activos en la producción sea cada vez menor; sin embargo, el desarrollo de las fuerzas productivas, bajo los imperativos de acumulación de capital, antes que liberar al hombre, lo subsume más y más a la dedicación exclusiva a la producción de mercancías; es así, que esa gran masa de seres humanos que son expulsados de la esfera de la producción como sobrepoblación relativa (Marx, 1985), en la medida en que necesita vender su fuerza de trabajo para sobrevivir, es reabsorbida por el capital bajo diferentes formas de sobreexplotación (Marx, 1985; Llankaymanta, 2010), como la subcontratación. En la medida en que el intercambio de valores bajo su forma mercantil y la acumulación de capital sean los pilares bajo los que se orienta la producción, esta masa de obreros de la sobrepoblación relativa, será reabsorbida bajo la subcontratación. Nuestro objetivo entonces no debe circunscribirse solamente a describir las consecuencias negativas de la subcontratación sino a analizar, cómo esta forma concreta que se despliega en la relación salarial reproduce las relaciones de hegemonía, subordinación y explotación en el momento de la producción. Se trata de dar una explicación sociológica a los efectos de la subcontratación, al mismo tiempo de fijar sus estatutos bajo un análisis relacional más que bajo un análisis legal.

Enmarcar el análisis de la subcontratación bajo la relación social capitalista, nos permite situarla en dos planos. El pri-

mero, en relación al intercambio de la mercancía fuerza de trabajo; y el segundo, en el momento de la producción, como momento de apropiación de trabajo excedente del obrero por el capitalista.

Bajo las relaciones mercantiles de intercambio (primer momento en que se establece una relación social entre el capitalista y el obrero), la relación entre ellos se reduce “a una simple relación de compra-venta o simple relación monetaria” (Marx, 1985, p. 62) en la que el asalariado se presenta frente al dueño de los medios de producción, el capitalista, como un trabajador libre que vende su fuerza de trabajo de manera formalmente voluntaria (Orellana, 2003). Esta forma mercantil, como veremos, media continuamente el proceso de subordinación inmediata del trabajo por el capital. En este sentido, la subcontratación será una de las formas sociales en que se presenta la relación salarial. La intermediación de un tercero entre la patronal y el obrero, ya sea bajo la forma de una empresa de servicio o de una cooperativa, que establece la apariencia de una autonomía laboral frente al empresario, mistifica la subordinación de la fuerza de trabajo, que se opera desde el momento en que el capitalista la adquiere y así, la pone al servicio de sus intereses.

Ya en el plano de la producción, en tanto las relaciones de capitalistas ponen al capitalista como el director del proceso productivo y el obrero se convierte en un factor de producción, al interior de la fábrica se despliegan relaciones de hegemonía, subordinación y explotación. Es decir, en tanto un obrero subcontratado, de una cooperativa o una empresa intermediaria, por medio de la relación salarial, pasa de su aparente autonomía a subordinarse bajo la dirección y el mando de la patronal. De esta forma, ya no podemos hablar, en sentido estricto, de independencia o autonomía del mismo, porque es en el acto de producción donde el obrero actúa y produce bajo el mando del capital. Sin embargo, eso no quiere decir que la forma aparente desaparece por completo, como mediación de las relaciones de hegemonía, subordinación y explotación del obrero subcontratado por la patronal; sino

que, más bien, la subcontratación se convierte en un mecanismo ideológico de control al servicio de la patronal. Es una representación ideológica de la clase obrera que tiene su base objetiva en la misma forma particular de la subcontratación (Orellana, 2003), que, además, reproduce una “representación y una concepción burguesa de la propia realidad de los obreros subcontratados bajo el mito del pequeño empresario” (Orellana, 2003), generando una serie de prácticas y concepciones que nublan el contenido real de la relación salarial y reproducen la sobreexplotación.

En el presente trabajo, trataré de demostrar cómo es que la subcontratación, en el caso de la Refinería Gualberto Villarroel de la ciudad de Cochabamba en Bolivia, se convierte en un efectivo mecanismo ideológico de control, por el que la externalización, la precariedad y la inestabilidad laboral entre otras características de la subcontratación, se reproducen a través de la práctica de sus actores. Para ello, primero mostraré cómo se introdujo la subcontratación en la refinería, luego entraré en el estudio de caso de una cooperativa de obreros que subcontrata la Refinería Gualberto Villarroel, como empresa madre; después expondré cómo se organiza el trabajo; y, finalmente, analizaré las representaciones y vivencias que los obreros tienen de su situación de subcontratados; representaciones y vivencias que muestran cómo la subcontratación se convierte en un mecanismo ideológico que reproduce las condiciones de dominación y explotación al servicio de los intereses de la patronal.

## **La subcontratación en la Refinería Gualberto Villarroel de Cochabamba**

Luego de una década de iniciada la reestructuración productiva en Bolivia, en el año 1996 se dará la llamada “capitalización”, un proceso de expropiación escalonada de la empresa petrolera por el capital transnacional, que comenzó con la venta del 51% de las acciones de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), en las fases de exploración y explotación de petróleo y gas. Luego de tres años, en 1999, se



dio el paso decisivo, con la venta de las refinerías y estaciones de servicio a una sociedad de dos empresas extranjeras, Pérez Compac y Petrobrás, empresas que cambiaron el nombre de refinería Gualberto Villarroel por el de Empresa Boliviana de Refinación (EBR).

Con el ingreso de estas transnacionales a la dirección de las dos refinerías (Refinería Gualberto Villarroel en Cochabamba y Refinería Elder Bell en Santa Cruz), se produjeron cambios a nivel tecnológico y organizacional, cambios que pasaremos a exponer a continuación.

### *El proceso de racionalización de la tecnología en la Refinería Gualberto Villarroel*

La EBR empezó con un plan de mejora y evaluación minuciosa de las plantas de refinación. Una de las primeras decisiones, respecto del sistema automático-neumático de las plantas de lubricantes y carburantes, fue mantener esta tecnología, puesto que como indicaban algunos ingenieros, la Gerencia de EBR había visto que significaría un gasto muy alto para la empresa, cambiar este sistema por uno eléctrico (Aillón, 2002).

Los cambios tecnológicos, se centraron en medidas que aceleraran el proceso de refinado, mediante la integración creciente del sistema automático (Aillón, 2002) y la eliminación gradual de cualquier trabajo manual en el proceso central de vigilancia y control de las plantas. Se implementaron sistemas digitales de comunicación (fibra óptica), se reacomodó la red de comunicación, dándole una estructura más adecuada; se introdujeron sistemas informáticos de control en válvulas, antes manejadas con un sistema neumático, al mismo tiempo que se introdujeron dispositivos que permitían la recuperación del vapor que mueve las válvulas y genera electricidad. En el mismo sentido, se informatizaron los registros de historiales de rendimiento y de mantenimiento de motores (Rioja, 2009; Paredes, 2007; Sánchez, 2003; Chambi, 2003; Meneses, 2002; Arnez, 2001).

Las tecnologías neumáticas de información o de comando a distancia, tuvieron un gran perfeccionamiento. Si bien, la

electrónica sólo las reemplazó parcialmente, su capacidad aumentó, pues se le imprimió como rapidez al procesamiento de información y al comando de los procesos, situación que se tradujo en la optimización del funcionamiento técnico de las plantas (Vatin, 2004). Estas transformaciones tecnológicas, se combinaron con cambios organizacionales del trabajo, que analizaremos a continuación.

### *La subcontratación dentro la división entre el trabajo de control y el trabajo manual*

Las refinerías de petróleo como la Gualberto Villarroel, son complejos industriales de flujo continuo, donde la materia prima es procesada en un sistema integrado de máquinas (Naville, 1997), es decir, el paso del objeto de trabajo, el petróleo, de una máquina a otra, para su transformación, no está mediado por la actividad humana en el proceso de producción inmediato. La materia prima pasa a cada fase de transformación de manera fluida y automática, de ahí que las tareas en fábricas integradas se reducen a la vigilancia y el control del sistema de máquinas (Vatin, 2004).

En el caso de la Refinería Gualberto Villarroel, ésta se ocupa de la fase de refinación de petróleo y producción de carburantes, de lubricantes y a la generación de vapor y energía eléctrica en una planta de servicios técnicos. El proceso de producción incluye actividades que no se circunscriben a tareas de control y guía del flujo continuo. Se trata, más bien, de trabajos manuales de mantenimiento eléctrico, mecánico, limpieza de desechos, etc. Actividades de tipo manual, que en el marco de la política de integración del proceso productivo, vía su informatización, aún tienen importancia, aunque con la búsqueda de integración creciente de las tareas del proceso productivo automatizado, estas tareas manuales se convierten cada vez más en actividades periféricas respecto del proceso automatizado de refinación. Estas tareas son las que quedan a cargo de los obreros subcontratados en la Refinería Gualberto Villarroel.

*Cambios organizacionales: la gestión de la fuerza de trabajo*

A diferencia de los cambios tecnológicos, los cambios operados a nivel de la organización del trabajo trastocaron el núcleo técnico y la lógica de gestión de la fuerza de trabajo. Por una parte, en el primer año de funcionamiento de la refinería, bajo la dirección de EBR, se comenzó con una política de despidos masivos, con el objetivo de reducir el personal de la planta. Se redujo el plantel administrativo, se disolvieron servicios relacionados con la producción (transporte de personal) y se despidieron varios obreros de la empresa. Una consecuencia de estos despidos, fue la intensificación y el extensión de la jornada laboral (Aillón, 2002).

Por una parte, como estrategia organizacional, para rebajar costos en la compra de fuerza de trabajo, se dividió a los trabajadores en dos grupos diferenciados. En esta política de manejo de la empresa, como indica Friedman (1977), "la seguridad en el empleo de un sector es el resultado del despido previo de otros trabajadores [...]. En tiempos de crisis en los que no es posible garantizar tasas estables de beneficio, se refuerza el patrón de disparidad laboral [...]" (Finkel: 1996, p. 346). A partir de la división entre obreros de planta (núcleo duro), pertenecientes a la empresa madre y de obreros subcontratados, se implementó una política de cualificación permanente e incentivo a la polivalencia entre los obreros del núcleo duro, además de estrategias para motivar la implicación subjetiva de los obreros de este núcleo, con los intereses de la empresa.

La otra estrategia de externalización de una parte de la fuerza de trabajo, abrió el espacio al desarrollo de la subcontratación en cascada, para tareas periféricas al proceso de refinación, tareas de carácter, predominantemente manual, prescritas por el plantel administrativo de la empresa madre. La subcontratación fue implementada para seis tipos de actividades:

- 1) Actividades destinadas a asegurar a nivel técnico, el funcionamiento continuo y fluido de las plantas de refinación: tareas de mantenimiento.

2) Actividades destinadas a la gestión del riesgo: tareas de brigada ambiental y el mantenimiento de áreas verdes.

3) Actividades relacionadas a la ampliación de la infraestructura: tareas de construcción civil.

4) Actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización de los derivados como productos terminados: tareas de envasado de aceites y grasas y el servicio de despacho de productos terminados.

5) Actividades de administración y distribución de materiales, instrumentos y repuestos: tareas en el área de almacenes.

6) Actividades de servicio doméstico: tareas de limpieza de oficinas, atención del comedor y servicio de vigilancia. La subcontratación en las diferentes áreas fue introducida en dos modalidades: la primera, bajo la forma de cooperativas de "obreros socios" y la segunda, bajo la forma de empresas intermediarias.

En esta ponencia, me concentraré en analizar la subcontratación como dispositivo ideológico de control, en el caso de una cooperativa de obreros en el sector de envasado de productos terminados.

### **El contenido del trabajo subcontratado: el caso de la cooperativa del sector de envasado de productos terminados**

El sector en el que se realiza el envasado de lubricantes y grasas está a cargo de una cooperativa de obreros relativamente nueva. El grupo de subcontratados que alberga esta cooperativa, es el más grande de la refinería, son un total 38 obreros, que trabajan en dos turnos; el primero de seis de la mañana a dos de la tarde y de dos de la tarde a diez de la noche.

#### *El proceso de trabajo del envasado de productos terminados*

En el sector de envasado podemos identificar las siguientes instalaciones: dos tanques de almacenamiento del aceite base, dos tanques de preparación, seis tanques para el almacenamiento de productos terminados, un cuarto de prepara-

ción de aceites y grasas (en su interior se encuentran turriles pequeños de diferentes aditivos y una fosa de preparación) y dos galpones de envasado (el primero, con dos máquinas de envasado de tambores y, el segundo, con una maquina de envasado de baldes y otra de bidones).

A nivel del proceso de trabajo, los materiales y herramientas (en este caso las máquinas de envasado), son dotados por la refinería, de manera que los obreros subcontratados del sector solo envasan los lubricantes. El proceso de trabajo se divide en tres fases:

*La primera fase*

Se lleva a cabo la mezcla del lubricante base, con diferentes tipos de aditivos (son compuestos producidos en laboratorio). Para ello, los operadores de la planta (pertenecen a la empresa madre) de lubricantes pasan el producto refinado (el aceite base) a dos tanques de almacenamiento, de manera que siempre haya a disposición del sector de envasado, la materia prima para realizar el trabajo. Luego, el aceite es transportado con controles automáticos a unos tanques de preparación, el traslado está a cargo de un operador de la planta de lubricantes (obrero de la empresa madre).

Para que se efectúe la mezcla, el aceite base debe pasar de los tanques de preparación a la fosa de preparación, en la cual, un obrero de la refinería, con ayuda de un obrero subcontratado de la cooperativa, realiza la mezcla del aceite base con los aditivos de manera manual. Las medidas correspondientes para el mezclado de aditivos, están escritas en un tablero y los aditivos están codificados; al respecto, un obrero de envasado decía:

El encargado que mezcla... que mezcla el aceite base con los aditivos ya tiene una tabla ¿no? En esa tabla revisa ¿no?, o sea, mira... de que aditivos está compuesto de la mezcla ¿no? de aceite... ¿no? entonces nos dice... o sea... nos indica cual pasarle para que haga la mezcla..." (entrevista a un ex-subcontratado de la cooperativa).

Una vez mezclado el aceite base con los aditivos, una muestra es llevada a laboratorio para que se determine su calidad;

con un examen positivo respecto de la calidad del mezclado del aceite base con los aditivos, se pasa el aceite terminado a los tanques de preparado, para luego transportarlo por medio de controles automáticos, a los tanques de almacenamiento de productos terminados. Hasta aquí, sólo el proceso de mezclado requiere un trabajo concreto de parte de un obrero de la empresa madre, con la asistencia de un obrero subcontratado; mientras que, la mayor parte del proceso es manejado mediante controles automáticos por un operador de sala.

*La segunda fase*

Consiste en el envasado de aceites y grasas con las máquinas envasadoras, esta fase es realizada exclusivamente por los obreros subcontratados del área de envasado (aquí hay algunas diferencias, entre el proceso de envasado de tambores y el de envasado de bidones y baldes).

*En el caso del envasado de tambores*

Una primera fase está compuesta por el viñeteado de los tambores, que consiste en poner la marca del producto y codificar el tambor de manera que en su superficie se indique el tipo de aceite que contiene. La segunda fase, consiste en la carga de los tambores en la cinta de la máquina de envasado, para que el aceite sea vaciado en el tambor. La operación de vaciado está a cargo de un operador de máquina, un obrero subcontratado. Por último, el tambor lleno y cerrado es llevado a un lado del galpón y es transportado al sector de despacho de productos terminados.

*El caso del envasado en bidones y balde*

La tarea consiste en cargar tanto los bidones como los baldes a sus máquinas correspondientes de envasado y estas máquinas semi-automáticas se encargan, en los dos casos, de llenar y sellar los envases. En el proceso de envasado y sellado, hay un operador de la máquina de envasado que se encarga del proceso de vaciado y otro operador que se encarga de la parte de sellado y tapado de los envases.

*La tercera fase*

Consiste en el embalaje y traslado de los bidones y en el traslado de los baldes llenos. En el caso de los bidones, luego

de ser llenados y sellados, son empaquetados por un obrero subcontratado, situado en la parte posterior de la máquina; para que luego estos bidones sean trasladados por un “montacarguista” (obrero que utiliza un montacargas) y apilados en un costado del galpón. En el caso de los baldes, estos no son empaquetados en una caja, simplemente se los ordena a un costado, este trabajo es realizado por varios obreros, ya que la máquina expulsa varios baldes llenos al mismo tiempo.

### *La organización del trabajo*

En la organización del trabajo subcontratado, la dirección del proceso está en manos de la empresa madre. Esta organiza el trabajo con el objetivo de establecer un control constante de la calidad del producto y el cumplimiento de las cantidades de producción; a continuación pasaremos a explicar, cómo se establece este control.

#### *La relación entre la planificación y la ejecución*

Como habíamos dicho antes, lo que caracteriza a la gerencia de Petrobrás, en la forma de gestión de la fuerza de trabajo subcontratada, es la marcada separación entre las tareas de planificación y la ejecución del trabajo. En el caso concreto del sector de envasado, esta política es implementada de diferentes formas.

La primera de ellas, tiene que ver con la planificación de la producción, que es realizada por la gerencia comercial, de acuerdo a la demanda de aceites o grasas en el mercado; es decir, se trata de adecuar el volumen producido a la demanda de mercado, una suerte de flexibilidad de la producción y del trabajo (Coriat, 2000) como principio de gestión. Al respecto, un obrero afirmaba lo siguiente:

Entonces, eh... ya después de la charla de cinco minutos me voy a cambiar, o sea, me pongo la ropa de trabajo que es de algodón, igual es para todos obligatorio, me voy a... a la oficina y ahí empiezo a ver el programa de producción, la necesidad de materiales, de envases, digamos, que ellos tienen [la empresa madre] (entrevista levantada a un trabajador de la cooperativa del sector de envasados).

La empresa madre; de esta manera, establece de forma in-

directa, márgenes a la intensidad y al tiempo de trabajo, puesto que si la demanda sube, obliga a los obreros subcontratados a intensificar la jornada laboral. Sin embargo, este tipo de planificación de la producción no es suficiente, necesita de otros dispositivos para ejercer su control, para ello, se vale de tres supervisores y un fiscal de contrato. Los primeros controlan que el trabajo sea realizado bajo las especificaciones prescritas y los *procedimientos de seguridad* establecidos por la empresa madre, mientras que el fiscal de contrato, se encarga de que la producción, tanto en la calidad como en la cantidad, sea cumplida de acuerdo al contrato firmado entre la cooperativa y la empresa madre. Al respecto, un obrero de la cooperativa decía:

Es decir, la modalidad es que cada empresa contratista debe tener su monitor de SMS,<sup>5</sup> entonces, cada uno tiene ¿no? y aparte la refinería misma tiene su propio personal de SMS, entonces, nosotros vamos coordinando con ellos y con nuestro fiscal por parte de la refinería que es el que nos va controlando digamos el está en todas las actividades ¿no?... (entrevista a un obrero de la cooperativa).

El control se ejerce mediante la presencia de una especie de capataces (trabajadores de la empresa madre) de estilo tayloriano, que verifican que el producto salga en buenas condiciones; para ello, se recurre a mecanismos de control burocrático (Edwards, 1979) como el registro de anomalías (RA)<sup>6</sup> o la auditoría interna. Ya sea mediante el *programa de producción* o los *supervisores* y el *fiscal de contrato*, en última instancia, la empresa madre establece una separación entre la planificación y la ejecución del proceso de trabajo.

Desde esta perspectiva, el control directo (Finckel, 1996) ejercido por los supervisores y el fiscal de contrato, se vuelve un imperativo para mantener esta separación y asegurar,

---

5. Monitor de Medio Ambiente y Salud.

6. El Registro de Anomalías es un dispositivo donde se registran anomalías o defectos detectados en el producto, este registro puede ser llenado tanto por el fiscal de contrato como por los supervisores. En esta entrevista un monitor dijo que este registro se tuvo que extender para que también sea llenado por el encargado de la empresa de servicios.



desde los cánones de producción de la empresa, el envasado de lubricantes, de acuerdo a la demanda del mercado. Pese a que los obreros subcontratados ofrecen su trabajo mediante la formación de una empresa asociada o cooperativa, en el proceso de producción, el control sobre la calidad y la cantidad del producto esta dirigido por la empresa madre. Sin embargo, estas medidas no intervienen en la forma específica de organización del trabajo de la cooperativa, ¿a que se debe esta situación?

*La necesidad de la flexibilidad funcional*

Por una parte, el principio de la flexibilidad del trabajo (Coriat, 2000, entre otros) y por otra, la autonomía formal de la cooperativa, como una empresa, legalmente independiente de la empresa madre, establecen las condiciones de posibilidad para del desarrollo del principio de *flexibilidad funcional* (Pavón, 2009; Carretero, 2008), al interior de la organización del trabajo. A partir de este principio, la empresa debe responder a la demanda variable de productos a envasar, y se dan las condiciones, para que los obreros se organicen de manera autónoma, con el fin de cumplir con los requerimientos de la producción. Esta forma de gestión, al mismo tiempo, se vuelve en un recurso necesario, para reducir la rigidez de la organización de trabajo (Friedman, 1977). De esta manera, en muchas ocasiones esta flexibilidad funcional permite a la empresa, intensificar la jornada laboral mediante la introducción de otras tareas, al respecto, un obrero de la cooperativa afirmaba:

El contrato está sólo para el envasado de aceites lubricantes ¿no? Y sobre eso nos han añadido algunos ítems más lo que es el carguío de cisternas ¿no?, carguío... o sea, de aceites bases a cisternas, de parafina a cisternas, asfalto, algunas otras cositas más [...] Pero muy aparte de eso como este es un sector digamos más o menos de producción, entonces, hay tareas que no están en el contrato pero que te dicen que las hagas, por ejemplo este ultimo incrementaron esto del control de... movimiento de productos ¿no? Pero que no me corresponde, no nos corresponde a nosotros como empresa si nos han dicho porque nosotros somos los que utilizamos también

los envases y todo eso ¿no?, a partir de ahí que se ha incrementado más el trabajo (extracto sacado de una entrevista a un ex-obrero subcontratado del sector de envasados)

Sin embargo, al mismo tiempo, esta flexibilidad permite la organización, relativamente autónoma, de los obreros, puesto que, como decía un obrero en una conversación: “Nosotros no tenemos jefes, nosotros nos organizamos de acuerdo a la prioridad de los productos de la empresa”. Estos dos polos de la flexibilidad laboral, generan tensiones entre la empresa madre y la cooperativa, tema que tocaremos a continuación.

### *La tensión entre la flexibilidad funcional y el control directo*

Es necesario aclarar que en mi análisis hago una diferencia entre las relaciones establecidas en los puestos de trabajo y las actitudes y comportamientos que estas generan en los obreros (Burawoy, 1989). Cuando hablamos de tensiones, nos referimos a lo que P. K. Edwards y Scullion (1987) llaman *conflicto implícito*, una tensión, un conflicto o contradicción latente, a nivel de la estructura expresada y fijada en las relaciones sociales que toman la forma de puestos de trabajo y funciones en la empresa (Burawoy, 1989). En este acápite, identificaré las tensiones generadas en la organización del trabajo subcontratado, bajo la modalidad de cooperativa.

El imperativo de controlar la producción, lleva a la empresa a romper con su propio principio de flexibilidad funcional. Como habíamos observado antes, la flexibilidad funcional deja que los obreros se organicen para responder a la intensificación de la jornada laboral, por el alto requerimiento de producto envasado. La arbitraria elevación de la producción y el aumento de tareas que provoca la intensificación de la jornada laboral, deviene en fatiga y cansancio; esto genera en los obreros una falta de eficiencia en el trabajo que se manifiesta en *hacer las cosas a su modo*, saltarse pasos necesarios para guardar la seguridad; como un obrero decía:

A veces la máquina se arruinaba ¿no?, o te subían la producción ¿no?, entonces, eh... uno tiene que darse modos

para cumplir ¿no? entonces, hay personas.... compañeros de trabajo eh... ¿no? que no les importa... y empiezan a hacer a la chacota... (extracto de una conversación con un obrero de la cooperativa).

El principio de flexibilidad funcional, como mencionábamos, permite que los obreros se desenvuelvan con relativa autonomía: cuando la producción sube, los obreros buscan estrategias para cumplir con *el stock*; sin embargo, esta necesidad de cumplir con los niveles de producción requeridos, termina afectando la calidad del producto envasado.

El control directo que ejercen los supervisores sobre la calidad del producto, termina en que ellos empiezan a dar órdenes en relación a la forma en que se deben realizar las tareas rompiendo con el principio de autonomía, dentro la flexibilidad funcional. La tensión provocada por la elevación de producción termina ocasionando en los obreros subcontratados, actitudes de resistencia: "Así pues ¿no? por ejemplo, la anterior vez ¿no? hemos pagado multa porque han pinchado los envases..." (extracto de una entrevista a un ex-monitor de SMS). Una de las formas de resistencia se expresa en el boicot a la producción (Edwards y Scullion, 1987). En otras ocasiones se trata de formas indirectas de resistencia:

[E]ste último, cuando más ha subido la producción, hemos tenido incluso una multa, porque..., o sea, por las normas de seguridad y no es sólo aquí es en varias industrias, es prohibido la asistencia con aliento alcohólico y lamentablemente se nos ha presentado algunos casos de nosotros que han venido en esa... en esa situación ¿no? Y... bueno aquí... por muestreo digamos se va haciendo un control con un alcoholímetro y en ciertas rotaciones ha dado positivo en alguno de ellos ¿no?, entonces, este último ya nos sacaron una multa, nos llegó la factura la notificación y todo eso... (extracto a entrevista a un ex-monitor de SMS).

Son formas de resistencia que desafían el control directo y muestran que esta tensión o conflicto implícito, termina manifestándose en formas de conflicto abierto no dirigido (Edwards y Scullion, 1987); es decir, que la tensión generada

entre las exigencias de la calidad y la intensificación laboral, trae consigo, efectos importantes sobre las acciones de los obreros subcontratados.

## **Vivencias y prácticas de los obreros respecto de la subcontratación**

Las tensiones estructurales de la relación de subcontratación, bajo la forma de cooperativa, es vivenciada por los obreros subcontratados de diversas formas; sin embargo, eso no elimina la posibilidad de encontrar en ellos ciertas representaciones sociales comunes sobre la subcontratación. Estas experiencias constitutivas que se han formalizado en representaciones sociales nos van a permitir explicar: “Los significados sociales que dan a diversas acciones aquellos que participan en ellas” (Edwards y Scullion, 1982, p. 18). Estas significaciones van a ser expresadas por las prácticas y el lenguaje. Pero, no debemos olvidar,

que las representaciones y su expresión mediante el lenguaje, deben su valor propiamente social, al hecho de que tienden a organizarse en sistemas de diferencias que reproducen en el orden simbólico, el sistema de diferencias sociales: los estilos de habla, como los estilos de vida, “denuncian” la clase social de los que los (re)producen (Bourdieu en Muñoz, 1987, p. 43).

Trataremos de ver las diferentes dimensiones desde las cuales, los obreros valoran y viven la subcontratación y cómo estas valoraciones y representaciones, se expresan en prácticas muchas veces contradictorias, esto con el fin de identificar la función ideológica que tiene la subcontratación, bajo la forma de emprendimiento de cooperativa, dentro las relaciones obrero-patronales.

### *El trabajo subcontratado es explotación*

Para los obreros de la cooperativa, el trabajo subcontratado tiene el sentido de la explotación, sentido que puede llegar a delimitar lo que para ellos es y lo que no es la subcontratación ¿Qué es explotación para los obreros subcontratados?

Por una parte, algunos obreros identifican la explotación con el maltrato de la patronal y en muchos casos del intermediario; al respecto, un obrero decía: “Cuando teníamos la cooperativa ya no había explotación, ya no teníamos un patrón que nos maltrate y se aproveche de nuestro trabajo” (extracto sacado del cuaderno de campo del testimonio de un ex-obrero de la refinería del sector de envasados). Esta percepción es repetida en las cooperativas, en el trabajo de llenado de encuestas, se pregunto a un obrero:

- ¿Usted es un obrero subcontratado?
- No, soy de una cooperativa. No somos dependientes.
- ¿Cómo ve la situación del obrero subcontratado respecto del obrero propio de la refinería?
- Ah!... ellos son explotados, mal les tratan... (conversación con un obrero de una cooperativa del sector de vigilancia).

El sentido de la explotación está casado con el maltrato físico o psicológico y al mismo tiempo, el sentido de explotación con el de la subcontratación, que en el caso de estos obreros está asociado con la empresa intermediaria y no con la forma cooperativa de subcontratación, para ellos esta última forma no es subcontratación. *Como veremos mas adelante, esta representación de los obreros subcontratados será determinante, para el desarrollo de la subcontratación y la sobreexplotación de su fuerza de trabajo.*

### *La subcontratación y el sentido de la inseguridad y el temor*

La inseguridad, la desconfianza y el temor son vivencias incorporadas en los obreros. Todas articuladas a la experiencia del desempleo y el despido. El sentido del tiempo también es construido a partir de estas vivencias. Al respecto, un obrero afirmaba: “Bueno antes de eso estuve trabajando en... en otro tipo de proyecto con un amigo de la universidad que hacíamos marketing ¿no? Y después de eso ya vine aquí y hasta el momento me estoy manteniendo...”. El tiempo de trabajo está mantenido independientemente de su voluntad, por eso

se esta *manteniendo todavía*. El tiempo aparece para él, como una dimensión incierta en su proyección al futuro, puesto que no sabe si mañana *se mantendrá* en su empleo. Cuando se pregunto a un ex-dirigente por qué cree que el movimiento de subcontratados no prosperó, él respondió:

No pues... es una incertidumbre más que todo para el trabajador... como te digo es lo que más... lo que más les lleva a eso es que... su única fuente de ingresos es... lo que realizan dentro de la refinería ¿no?; lo que ganan... entonces se conforman con eso... prácticamente son trabajadores que se conforman con lo que hay: el día, el día no más... listo..., [...] Yo veía, veo y he visto bastante a los compañeros... y también me ha dado lástima ¿no? Que... si es que no se renueva el contrato para ellos... de la empresa que se está presentando... entonces ahí... medio que muere todas las aspiraciones que ellos tienen... de dónde van a mantener a su familia, qué van a hacer con su única fuente de trabajo digamos, entonces, ese es el tema fundamental... (extracto sacado de una entrevista a un ex-dirigente del sindicato mixto de trabajadores subcontratados de la refinería).

En el sentido práctico e inmediato de sus proyectos de vida, se les imponen las necesidades del día. En su experiencia vivida, en sus habilidades, no ven un respaldo suficiente que les permita conseguir trabajo en otro lugar fuera de la refinería. La vivencia de la *incertidumbre* es un hecho traumático y despierta en los obreros sentimientos de desconfianza hacia sus compañeros, sentimientos que se expresan en frases de desconfianza; cuando se volvió a contactar a los obreros que se entrevistaron y se les propuso entrevistar a sus compañeros de trabajo, uno de ellos dijo: "No te van a aceptar, porque piensan que les quieres quitar su trabajo...". Las relaciones personales entre los obreros están marcadas por prácticas de solidaridad, pero también de traición, de estafa; la vida de los obreros subcontratados está plagada de comportamientos ambiguos, son seres de comportamiento cambiante e inestable. En el caso de la cooperativa de envasados, hubo problemas con un obrero que gastó el dinero de la cooperativa; y

en otro caso, en la organización del campeonato de football de los obreros subcontratados, los encargados desaparecieron con la plata de los premios, entre otras experiencias.

El trauma del despido llega a somatizarse en ellos. Al volver a establecer contacto con un obrero entrevistado anteriormente, este empezó a temblar y a pedir por favor, que no se le hable frente a sus compañeros. Para él, la sola presencia de encuestadores, era una amenaza que le podía costar el empleo. Él mismo, con una expresión de preocupación, cuando llegaba el fin de su contrato, manifestaba: "Es, es una presión, es una presión... aunque tú no creas... no sé si quedo o me voy...". La asociación de la desconfianza y el temor, genera en los obreros comportamientos erráticos y se convierte en un instrumento de presión y chantaje por parte de la gerencia. Un obrero del sector de envasados comentaba lo que una *manager* de la empresa madre les dijo en un conflicto generado por la eliminación de la cooperativa del proceso de licitación de contrato de servicios. Frente al hecho de su eliminación en la licitación, se resistieron a ser recontratados por la empresa intermediaria, ganadora de la licitación, y la empresa madre estaba en apuros porque no contaba con personal calificado:

Quando faltaban pocos días al... una o dos personas de la parte administrativa de la misma refinería nos llamaron a una reunión a los trabajadores... nos llamaron a una reunión y nos dijeron... "nos han informado de que nadie quiere pasar a formar parte de la otra empresa, lo que ustedes están haciendo no lo vamos a permitir bajo ningún punto de vista, si ustedes no van a trabajar con la otra empresa, entonces, no se quejen después, cuando no tengan trabajo, porque nosotros no vamos a permitir ese tipo de actitudes, no nos esperen después en la puerta rogándonos 'que por favor trabajito, que estito, que el otro...', nada, olvídense, no los vamos a apoyar para nada ya..." (Extracto de una entrevista a un obrero subcontratado de la cooperativa de envasados).

Las experiencias de vida de los obreros subcontratados marcan formas de comportamiento y también, generan ideología en torno al trabajo y a su situación. Las vivencias de la

subcontratación como explotación o como incertidumbre, contradictoriamente, se convierten a ciertos niveles en vivencias individualizantes y desmovilizadoras, pero en otros casos, se convierten en experiencias movilizadoras y en principios organizadores de los propios obreros. En el caso de los obreros subcontratados del sector de envasado, la experiencia de la explotación y de la inseguridad los movilizó a organizarse y formar una cooperativa, con el fin de cambiar su situación; sin cambiar, sin embargo, su situación de explotación. Pese a esto, para ellos, desde su vivencia, la cooperativa no va a significar explotación e inseguridad, sino un estado de superación de su situación de subcontratados.

### **Subcontratación como mecanismo ideológico de control y “lateralización” del conflicto en el caso de la cooperativa**

Los seres humanos no sólo producimos cosas por medio de relaciones, sino que también, producimos experiencias, *experiencias vividas* (Burawoy: 1989). No basta explicar la base objetiva que permite la reproducción de estas relaciones; sino; es necesario comprender cómo a partir de estas relaciones y condiciones sociales, los hombres vivencian este mundo y cómo ciertas vivencias se convierten en creencias o representaciones colectivas, cómo se convierten en ideología y por medio de qué mecanismos se reproduce esta vivencia que da sentido a su práctica (Burawoy, 1989; Gramsci, 1971). En este caso, no podremos entender los alcances y limitaciones de las prácticas de resistencia de los obreros subcontratados, si no comprendemos cómo la vivencia de la subcontratación se convierte en un mecanismo ideológico. A partir de este análisis se podrá explicar y comprender cómo la forma aparente de la subcontratación permite la reproducción de las relaciones de hegemonía, subordinación y explotación.

Y es aquí donde encontramos que la relación de subordinación, con la empresa madre, no aparece a la vista de los obreros (productores directos) de la cooperativa; para ellos,



el trabajo que prestan se traduce en la venta de un servicio que producen en calidad de socios de una cooperativa, no como obreros que venden su fuerza de trabajo a la Refinería Gualberto Villarroel. Ellos vivencian su trabajo en calidad de socios de una cooperativa, socios que tienen que velar porque el servicio sea bien prestado, para asegurar la existencia de la cooperativa; entonces, cualquier forma de práctica que vaya en contra de este interés, “es para perjuicio de ellos”. Veamos este punto con más detalle.

En el caso de un obrero monitor de SMS de la cooperativa, este obrero se identifica como socio, para él la relación que tiene con la dirección de la empresa, está mediada por su condición de socio “dueño de una empresa”; pero no solo eso, él continua y dice: “Más que todo en la parte administrativa ellos, digamos, están acostumbrados a que, como cualquier trabajador, hacer un reclamo...”; o sea, no sólo se identifica como socio, sino que a partir de ahí se diferencia de un “ellos” que son los “trabajadores” cuando se refiere a los obreros subcontratados. Esta percepción se encuentra en otros extractos de la entrevista, como el siguiente:

Claro, somos socios de todas maneras, nos hemos presentado a la licitación ¿no? Entonces, se ha presentado una propuesta como te dije a un principio, con algunas falencias pero, se ha presentado y entre esas, ha sido ganadora de la licitación, entonces de esa manera, es que hemos ingresado (entrevista a un obrero de la cooperativa de envasados).

Por ejemplo, en este extracto, el *somos socios* está construido a partir de un sentido de inclusión, son *socios* en la medida en que, como dice el obrero, “hemos presentado una licitación”. Incluso esta percepción puede ser encontrada en obreros que no pertenecen a la cooperativa, ellos ven a los miembros de dicha cooperativa, no como obreros, sino como socios; un obrero que trabaja en el sector de despachos decía: “En sí, nosotros, digamos, dependemos de un contratista a diferencia de... de Servenlut [la Cooperativa]... Servenlut, digamos, son todos socios, o sea, todos han puesto su plata toda la... todo lo

que ganan se reparten..." (entrevista levantada e un monitor de SMS del sector de despacho de productos terminados). Él se ve a sí mismo como dependiente, él si es un obrero, aunque no lo diga explícitamente, mientras que los obreros de la cooperativa son *socios* y ellos no son *dependientes*. La vivencia de ser independientes, de los obreros de la cooperativa, se hace más fuerte en tanto aparecen como directos responsables y beneficiarios de la relación con la empresa madre.

El dispositivo ideológico que se activa en forma de una identidad colectiva es el del *socio*, mediante él, los obreros articulan en sus prácticas y en su representación de *socios* a otras representaciones de la subcontratación. Así *ésta* se convierte en una mediación por la cual, los obreros vuelven actualizar (Zizek, 2003) las representaciones sobre el trabajo subcontratado. La experiencia de la subcontratación como explotación, la vivencia de la autonomía y la representación de la incertidumbre forman, junto a la vivencia de autonomía provocada por la flexibilidad funcional, una red significativa (Zizek, 2003) que se condensa en la identidad de *ser socio*.

Esta forma de gestión del trabajo genera en los obreros una suerte de esquizofrenia, ya que por una parte, vivencian su relación con la patronal como dueños de la empresa y por otra parte, son ellos en calidad de obreros, en quienes recaen las exigencias de la producción y la precariedad de su condición laboral, como lo manifiesta un obrero de la cooperativa:

Ahora hay un... un poquito de... de... conflicto, digamos, en ocasiones, porque en... para ellos es un tanto difícil entender que, por un lado, son socios de la empresa y, por otro lado, son trabajadores... pero... no se dan cuenta que ahora ellos mismos son... son como dueños, digamos, de la empresa, ¿no?: entonces, cualquier cosa que hagan mal es para perjuicio de nosotros mismos, ya no es ahora para... para otra... persona, ¿no ve?; entonces en esa parte a veces tenemos algo de conflicto... (Entrevista a un obrero de la cooperativa de envasados)

Desde esta percepción, la empresa como beneficiaria directa de esta fuerza de trabajo, desaparece. Ellos son ahora

los responsables y los perjudicados, por tanto, el perjuicio ya no es para otra persona, sino que es para ellos, *dueños de la empresa*. Es decir, que la desaparición del intermediario, provoca que los obreros de la cooperativa se vean a sí mismos como los beneficiarios directos de la producción, vendedores directos de un servicio o socios que administran una empresa. Solo nos queda preguntarnos: ¿qué relación existe entre esta identidad y el conflicto abierto al interior de la refinería?

Segun, Burawoy,

El sentido común podría inducirnos a pensar que el conflicto entre trabajadores y dirección genera una mayor cohesión entre los trabajadores, pero al establecer esa inferencia se prescinde del hecho de que todo conflicto está mediado por un ámbito ideológico...<sup>7</sup> (Burawoy, 1989, p. 93).

En el caso de los obreros de la cooperativa, la subcontratación va a ser el ámbito ideológico y la representación social del pequeño socio, la ideología. En este sentido, la manera en que los obreros perciben, por medio de este ámbito ideológico, la tensión generada por las experiencias de la explotación va a jugar un papel determinante en la forma de manifestación del conflicto latente (Edwards y Scullion, 1982).

Al interior de la refinería, las situaciones de conflicto y de resistencia de los trabajadores están presentes: ya sea el boicot a la producción, el robo o el hecho de llegar con tufo alcohólico al trabajo; la resistencia encuentra diferentes medios por los cuales expresarse.<sup>8</sup> Sin embargo, en el caso de la cooperativa, estas acciones individuales o colectivas de resistencia, son percibidas por los obreros de manera negativa con respecto a sus intereses, analicemos el siguiente testimonio:

Entonces, más que todo, en la parte administrativa, ellos digamos están acostumbrados a que como cualquier tra-

7. Cursiva nuestra.

8. En este caso la aparición de conflicto solo se genera en tanto la resistencia individual o colectiva de los trabajadores llegue a generar tensiones en el trabajo entre los diversos los participantes.

bajador hacer un reclamo, hacer... que se yo, cualquier cosa, pero... no se dan cuenta que ahora ellos mismos son... son como dueños digamos de la empresa ¿no? Entonces cualquier cosa que hagan mal es para perjuicio de nosotros mismos, ya no es ahora para... para otra... persona ¿no ve? Entonces, en esa parte, a veces tenemos algo de conflicto... (entrevista a monitor de SMS del sector de envasados el 15 de noviembre de 2008).

Encontramos dos prácticas en el testimonio: los que se comportan como *cualquier trabajador* y reclaman o se resisten a cumplir con el programa de producción y los que a criterio de nuestro entrevistado, se dan cuenta que *como dueños de la empresa*, esas acciones son para *perjuicio propio*. Estas dos visiones o vivencias de la tensión, provocan en los obreros discusiones y hasta amedrentamientos físicos o psicológicos. Al respecto, un obrero cuenta:

Mira, antes trabajábamos con dos monitores de SMS [obrerros de la cooperativa como monitores], en cada turno... y uno... nos trataba mal ¿no? [...] y me han contado que en el turno noche lo han querido agarrar a golpes aquí... y así... [...] al otro... al otro monitor de SMS (extracto de una entrevista a un obreros de la cooperativa).

Al contraponerse estas dos identidades, el ser socio o el ser un trabajador u obrero, provoca en los obreros un enfrentamiento, un conflicto abierto. De esta manera, el conflicto jerárquico (Burawoy, 1989), por la tensión entre la empresa madre y la cooperativa, es desviado por los mismos obreros hacia su manifestación como un conflicto lateral (Burawoy, 1989), es decir, en la medida en que se genera un choque entre un grupo que se identifica con la experiencia de la explotación y protagoniza actos de resistencia y otro grupo de obreros que identifica con la experiencia del ser socio y reproduce el consentimiento como un "nos las arreglamos"; el conflicto de lateraliza, se desvía y se convierte en un conflicto lateral. Esta desviación provoca una crisis en el interior de su cooperativa y merma la colaboración entre ellos, como indica un obrero de la cooperativa: "Ahora hay un... un poquito de... de... conflicto digamos en ocasiones porque en... para ellos es un tanto

difícil entender que por un lado son socios de la empresa y por otro lado son trabajadores ¿no?" (extracto de una entrevista a un obreros de la cooperativa).

Finalmente, la oposición entre la identidad de socio y la experiencia de la explotación va a expresar la contradicción entre la forma aparente y el contenido que revisten las relaciones sociales de hegemonía, subordinación y explotación en tanto expresan el carácter dual del trabajo. Mientras que la relación contractual con un intermediario o con la cooperativa y los obreros subcontratados, llega a convertirse en el soporte material, las vivencias y experiencias generadas por esta forma aparente de la relación salarial, van a ser el soporte subjetivo que dispone a los obreros a una serie de prácticas expresadas en acciones concretas destinadas a afirmar estas representaciones. Este sistema, este mecanismo ideológico, reproducido en conjunto es la subcontratación.

### Consideraciones finales

Para poder profundizar el análisis respecto de la subcontratación es necesario romper con el análisis descriptivo de las visiones legalistas. Análisis que se queda en la descripción de la forma aparente de las relaciones salariales. Para romper con estas visiones de la subcontratación, es necesario partir del análisis de la relación salarial como mediación continua de relaciones de sociales de hegemonía, subordinación y explotación de los productores directos (obreros) por el capitalista. Desde esta perspectiva, el análisis de la subcontratación, como forma aparente que media la relación de explotación, desplegada por los empresarios, generará en los obreros una serie de representaciones sociales que reproducirán sus condiciones de sobre explotación.

Así, dentro la subcontratación, algunas experiencias vividas se convierten en dispositivos ideológicos que forman parte de mecanismos de regulación de lo real y lo irreal o irrealizable. En el caso de la forma cooperativa, la representación de *socio* va a jugar una suerte de identidad ideológica que les va a permitir a los obreros, establecer una diferencia entre los que son *obreros* o *trabajadores dependientes* y ellos (*los*

*socios*). También, esta identidad, les va a permitir articular algunas representaciones sociales, como la representación que tienen de la explotación y de los que es y no es subcontratación; representación que se apoya sobre la experiencia de la flexibilidad funcional (vivida por ellos como autonomía) y, la experiencia de la autorganización de su cooperativa. Sin embargo, la vivencia del control directo aplicado por la empresa madre, motiva en ellos, una vivencia de otro tipo, cercana a la vivencia de la explotación.

La subcontratación, como una forma de la relación salarial y como mecanismo ideológico de control, provoca la mistificación de las relaciones de explotación y dominación, mediante la formación en los obreros subcontratados de identidades ideologizadas de su situación real. Estas identidades generan en ellos, una afinidad con la ideología empresarial y el cuestionamiento abierto a cualquier forma de resistencia u organización colectiva, que se va a expresar en un conflicto lateral entre obreros antes que en un conflicto entre trabajo y capital.

De esta manera, tanto la experiencia de lo que significa *ser socio* y lo que significa *ser obrero* o *ser trabajador independiente*, establece entre ellos, una relación conflictuada por las vivencias contradictorias que experimentan. Contradicción que en el fondo, expresan la tensión entre la forma y el contenido de la relación salarial, es decir, la escisión que la dualidad del trabajo establece en los asalariados como hombres formalmente libres de imperativos personales y como fuerza de trabajo supeitada por imposiciones sociales impersonales. De esta forma, la reflexión sobre la evidencia empírica, nos lleva a confirmar nuestra aproximación teórica, según la cual, la subcontratación como forma de la relación salarial, es fuente de una ideología que reproduce las bases que sustentan esta relación, es decir, la dominación, la subordinación y la explotación.

## **Bibliografía**

- Aillón, Tania (2002). Las condiciones de valorización del capital transnacional en Bolivia: el caso de la Empresa Boliviana de Refinación. Tesis de Maestría, Universidad de la Cordillera, La Paz.
- Alaluf, Mateo (2005). Concepciones del trabajo, estrategias de empleo

- y evolución de la clase obrera. En Jorge García, Pablo Meseguer, Jorge Lago y Alberto Riesco, (comp.), *Lo que el trabajo esconde: Materiales para un replanteamiento de los análisis sobre el trabajo* (pp. 213-230). Madrid: Ed. Traficantes de sueños.
- Álvarez Vallejos, Rolando (diciembre 2006). Identidad precaria: sumisión y resistencia laboral en Chile. El caso de los trabajadores precarios del salmón. *Revista Alternativa* 11(24) 67-109. Santiago: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.
- Arnez Flores, Juan Gonzalo (2001). Modelo matemático de *platforming* para la Gualberto Villarroel de Cochabamba. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Burawoy, Michael (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Carretero Miramar, José Luis (2008). *El bienestar mal herido. Seguridad social, desempleo y flexiguridad en el siglo XXI*. Madrid: Confederación Sindical Solidaridad Obrera.
- Chambi Ramos, Nancy Lizeth (2003). Estudio e implementación de un sistema de recuperación de vapor en la refinería Gualberto Villarroel EBR. Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Coller, Xavier (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Barcelona: Siglo XXI.
- Coriat, Benjamín (2000). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Dierckxsens, Wim (1982). *Capitalismo y población: la reproducción de la fuerza de trabajo bajo el capital*. Costa Rica: Editorial Universitaria Centroamericana.
- Echeverría, Magdalena (1997). Subcontratación de la producción y subcontratación del trabajo. *Temas Laborales* 3(7). Santiago, Dirección del Trabajo.
- Echeverría, Magdalena y Uribe, Verónica (1998). *Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación*. Santiago de Chile: ETM OIT-Chile, Dirección del Trabajo, Documento N° 81.
- Echeverría, Magdalena; Ugarte, J. L.; Uribe, Verónica y Solís, V. (2001). "El otro trabajo. El suministro de personas en las empresas". Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-62877.html>.
- Echeverría, Magdalena (2006). *Los riesgos laborales de la subcontratación*, Santiago de Chile: Departamento de Estudios Dirección del Trabajo.
- Eduwards, Paul y Scullion, Hugh (1987). *La organización social del conflicto labor: control y resistencia en la fábrica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Escobar de Pabón, Silvia (2009). *Situación de los ingresos laborales en tiempos de cambio*, La Paz: Celda.
- Espinosa, Malva; Riquelme, Verónica; Rojas, Irene y Yanes, Hugo (1997). Precarización del empleo ¿Un mal moderno? Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-60335.html>, acceso: 25 de julio de 2011.
- Feldman, Silvio y Galín, Pedro (1990). Nota Introductoria. En P. Galín, y M. Novick (comp.), *La precarización del empleo en la Argentina* (pp. 9-17). Buenos Aires: Centro Editor de América Latina; CIAT-OIT; Flasco.
- Finkel, Lucila (1996). *La organización social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Friedman, Andrew (1977). *Industry and Labour: Class Struggle all Work and Monopoly Capitalism*. Londres: Macmillan.
- García López, Jorge (2003). La fuerza de trabajo es una mercancía..., *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 21(2) 43-66. Madrid: UCM.
- Grupo de Estudios del Trabajo Llinkaymanta (2010). Sobreexplotación, dominación y resistencia en empresas de flujo continuo en Bolivia. Ponencia presentada en la *Reunión Científica: Problematización y debates sobre las formas actuales de precarización laboral en el contexto latinoamericano*, 21 y 22 de octubre.
- Iranzo, Consuelo; De Paula Leite, Marcia (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En E. de la Garza (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (pp. 268-288). México D.F.: Clacso.
- López, Silvina Lucrecia y Pérez, María Emilia (2007). Condiciones laborales y de producción en talleres subcontratados de la indumentaria en la ciudad de La Plata. Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, ALAST, Montevideo, 18 al 20 de abril.
- Marx, Carlos (1985). *El inédito*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Maza, Octavio (2007). Entre la precariedad y la precarización. Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Montevideo, 18 al 20 de abril.
- Meneses, Rivera Magali (2002). Sistema de datos con arquitectura cliente servidor para control de historiales técnicos motores eléctricos asincrónicos refinería Gualberto Villarroel. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Montes Cató, Juan (2006). Dominación y resistencia en los espacios de trabajo: estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones. Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Sociales,



- Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Muñiz Terra, Leticia (2007). La privatización de la identidad petrolera: de la ilusión al desarraigo. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 2(1) 91-114. Madrid: Antropos Iberoamericanos.
- Muñoz, Verónica (1987). Bourdieu y su consideración social del lenguaje. *Revista REIS*, (37) 41-55. Madrid: UCM.
- Naville, Pierre (1997). La evolución técnica y sus repercusiones en la vida social. En G. Friedmann y P. Naville (comp.), *Tratado de sociología del trabajo*, Tomo I, México DF: FCE.
- Novo, Leonardo (2005). El lugar social del trabajo: el papel del mecanismo empleo-desempleo en el capitalismo actual. En: L. Schvarstein y L. Leopold (comp.), *Trabajo y subjetividad*, Buenos Aires: Paidós.
- Orellana, Lorgio (2003). *Clase obrera: su determinación económico-social y su mistificación*. Cochabamba: Plural Editores.
- Palomino, Héctor (2000). Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Del trabajo asalariado a la sujeción indirecta del trabajo al capital. Un ensayo sobre los cambios contemporáneos en las relaciones sociales. Ponencia presentada en el *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, ALAST, Buenos Aires, 17 al 21 de mayo.
- Paredes Chacon, Omar Iván (2007). Estudio del sistema de protección de motores en media tensión de la refinería Gualberto Villarroel. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Rioja Fuentes, Andrea (2009). Adecuación de una planta de re-refinado de aceites usados para el parque automotor boliviano en la refinería Gualberto Villarroel. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Rolle, Pierre (2003). Por un análisis ampliado de la relación salarial. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 21(2) 145-175. Madrid: UCM, N° 2.
- Sánchez López, Mario Jairo (2003). Estudio e implementación de un sistema de recuperación de vapor en la refinería Gualberto Villarroel EBR. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba.
- Sennett, Richard (2005). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Vatin, Francois (2004). *Trabajo, ciencias y sociedad*. Buenos Aires: CEIL; Piette; Conicet.
- Zizek, Slavoj (2003). *El sublime objeto de la ideología*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.



*Estudios colombianos sobre la  
subcontratación*



# *Subcontratación laboral de población afrocolombiana femenina en un contexto de maquila: las empresas de Ley Páez en el norte del Cauca*

*Fernando Urrea Giraldo y Diego Alejandro Rodríguez Sánchez*

## **Introducción: un desarrollo industrial pujante, deslocalizado de la anterior área metropolitana Cali-Yumbo**

Persiguiendo los incentivos que la Ley Páez de 1995 promovía en forma de exenciones tributarias, diversas empresas nacionales y multinacionales trasladaron una significativa parte de su actividad productiva al norte del departamento del Cauca, e incluso, en algunos casos, llegaron a conformar nuevos establecimientos manufactureros, fundando parques industriales en la región, para así hacerse con los beneficios propuestos.<sup>1</sup> Estos beneficios, ya a partir del año 2006, se han consolidado gracias a la conversión en zona franca permanente de dichos parques industriales y de servicios, y de los grandes establecimientos industriales individuales en los

---

1. Algunas empresas como los ingenios Incauca y La Cabaña, son muy anteriores a la Ley Páez. Por supuesto, fueron las empresas ya conformadas las beneficiarias de esta nueva legislación, permitiéndoles ampliar sus inversiones, ya que se colocaron en condiciones muy ventajosas con respecto a los demás ingenios azucareros del valle geográfico del río Cauca.

ahora seis municipios de la zona plana norte-caucana.<sup>2</sup>

Hacia finales del siglo XX aparece en cinco municipios del norte del Cauca, limítrofes o muy cercanos a Cali, un modelo industrial muy diferente al que se había desarrollado en Cali-Yumbo entre los años cuarenta y setenta del siglo XX, cuyo apogeo tuvo lugar en las décadas de los sesenta y setenta, y que estaba centrado en el proceso de sustitución de importaciones, a través de grandes empresas multinacionales y nacionales, buena parte de ellas en el sector de bienes intermedios manufactureros. Prácticamente todas las grandes empresas manufactureras en el área Cali-Yumbo tenían sindicatos con enorme capacidad de presión, con altas tasas de sindicalización en el interior de las empresas, lo que les otorgaba a los trabajadores un importante poder de negociación. Se tenía así un régimen de relaciones salariales altamente regulado y formalizado a través de convenciones colectivas, con trayectorias laborales estables en el contexto de mercados internos de trabajo, en términos relativos con altos salarios para los operarios y un sistema de seguridad social amplio que cobijaba a los familiares de los trabajadores. A la vez estos mercados de trabajo estaban regulados por los mismos trabajadores vía los sindicatos (Urrea y Varela, 1984).

El modelo industrial bajo la Ley Páez inaugura una etapa distinta a la anterior. Conduce la actividad productiva industrial hacia un tipo de establecimientos de mediana escala en donde los procesos productivos giran, en gran medida, alrededor de la maquila con una alta demanda de insumos importados de algunos subsectores, como el farmacéutico, para su reprocesamiento y empaque, y que son principalmente destinados hacia el mercado internacional en los países andinos y centroamericanos y del Caribe. Se trata entonces de un desarrollo industrial que se deslocaliza hacia otra área geográfica del área metropolitana, los municipios al sur de

---

2. Santander de Quilichao, Caloto, Guachené, Villa Rica, Miranda y Puerto Tejada. Guachené se constituye como nuevo municipio en el año 2006, desprendido del municipio de Caloto.

Cali, pertenecientes administrativamente al Departamento del Cauca, pero con distancias máximas de menos de una hora de recorrido desde esta ciudad. Por otro lado, el tipo de régimen salarial no tiene nada que ver con el precedente. En las nuevas empresas no existen mercados internos de trabajo y mucho menos sindicatos, porque la estrategia de relaciones industriales se basa en la utilización de una mano de obra con alta rotación, en su mayor parte semicalificada o no calificada requerida principalmente en abundancia para procesos de empaque, de acuerdo a la estacionalidad de la demanda según pedidos.

Las empresas de Ley Páez se instalan en una región en la que la principal experiencia asalariada era masculina, relacionada con los ingenios azucareros en las labores de corte de caña<sup>3</sup> y en los procesos industriales del ingenio. La empresa papelera Papelcol, instalada en la década del ochenta en Caloto, mantiene el mismo modelo de enganche de mano de obra masculina de las dos grandes empresas papeleras ubicadas en Yumbo, pero esto sucede por lo menos 15 años antes de la Ley Páez. A diferencia de la población trabajadora que estaba vinculada al sector industrial en Yumbo, en su mayor parte operarios hombres, mestizos, negros y mulatos, con niveles de calificación vía experiencia laboral, muchos de ellos hijos o descendientes de inmigrantes llegados al Valle del Cauca, en particular a Cali, de origen rural o campesino, pero de cualquier manera con alguna tradición urbana y asalariada, que en el caso del norte del Cauca se trata de una población negra ampliamente mayoritaria, con reducida experiencia asalariada, y antecedentes campesinos relativamente recientes a través de sus padres, muchos de los cuales conservan todavía una pequeña parcela rural en donde residen. Se tiene así un contexto poblacional de campesinado negro muy distinto al existente en Cali-Yumbo, pero que desde las décadas de los

---

3. No obstante, en Puerto Tejada se presenta un contingente de mujeres negras corteras de caña que trabajan en los dos ingenios de la región (según informe de campo del estudiante de sociología de la Universidad del Valle, Marlon Lasso Ortega).

sesenta y setenta venía siendo una continuación progresiva hacia el sur del área metropolitana de esta ciudad, a través de las labores en cultivo de caña y los requerimientos de mujeres negras de origen campesino para el servicio doméstico en Cali (Urrea y Hurtado, 1997). El otro ingrediente novedoso que aparece en el norte del Cauca es la existencia de una demanda explícita empresarial, desde el primer momento de instalación del modelo de empresas maquiladoras, de la mano de obra femenina. Con la instalación de las empresas manufactureras en el norte del Cauca, la ampliación del área metropolitana con epicentro en Cali hacia el sur se consolida definitivamente y la población negra norte-caucana, especialmente la femenina, entra en una fuerte dinámica de proletarización industrial.

### **Una caracterización de las industrias manufactureras bajo Ley Páez en el contexto económico del departamento del Cauca<sup>4</sup>**

Los cuadros N<sup>o</sup>1 y N<sup>o</sup> 2 muestran el número de empresas bajo Ley Páez y empleo directo generado por las mismas, por grandes ramas de actividad económica, según municipios y empresas dentro y fuera de parques industriales, hacia diciembre del 2005.

---

4. A partir de este acápite y en varios de los siguientes, el presente artículo incorpora una parte de los cuadros y fragmentos de análisis del estudio de Urrea (2010, pp. 25-124) "Patrones sociodemográficos de la región sur del Valle y norte del Cauca a través de la dimensión étnica-racial". De todos modos, aquí se trata de un estudio con otros desarrollos apoyado en nuevas fuentes primarias (entrevistas) y nuevos procesamientos de datos de las cuentas departamentales del Cauca (por ejemplo, gráfico N<sup>o</sup> 1), así como documentación más reciente de la Cámara de Comercio del Cauca (cuadro N<sup>o</sup> 4), enfocado hacia el análisis de la inserción de las mujeres afrocolombianas en el mercado de trabajo norte-caucano bajo un modelo de subcontratación en empresas manufactureras de maquila.



**Cuadro N° 1. Distribución de las empresas bajo Ley Páez  
por rama de actividad en el año 2005**

Actividad económica	Empresas		Empleados	
	Nº	%	Nº	%
Manufactura	95	68,3	3.751	77
Construcción y comercialización de inmuebles	13	9,4	265	77
Comercio y servicios	5	3,6	66	1,4
Agropecuaria	26	18,7	791	16,2
Total	139	100,0	4.873	100,0

Fuente: Alonso y Lotero (2006, p.20)

La especialización industrial de las inversiones bajo Ley Páez se reflejan en los datos: el 68,3% de las empresas son manufactureras y en ellas se emplea el 77% de los empleados en las empresas cubiertas por la ley, a diciembre del 2005. El segundo grupo en cuanto al empleo, lo constituye el sector agropecuario, representado ante todo por la agroindustria azucarera con los ingenios Incauca y La Cabaña, en corteros de caña, trabajadores de campo y operarios y empleados de las factorías de azúcar y etanol.

**Cuadro 2. Empresas con beneficios de la Ley Páez  
por municipio (a diciembre de 2005)**

Municipio	Empresas en parques industriales		Empresas fuera de los parques		Total empresas		Total empleados	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Santander de Quilichao	21	29,2	38	56,7	59	42,4	1.710	36,1
Caloto	37	51,4	12	17,9	49	36,3	1.831	37,6
Villa Rica	6	8,3	4	6,0	10	7,2	599	12,3
Puerto Tejada	3	4,2	10	14,9	13	9,4	34,3	7,0
Total	72	100,0	67	100,0	139	100,0	4.873	100,0

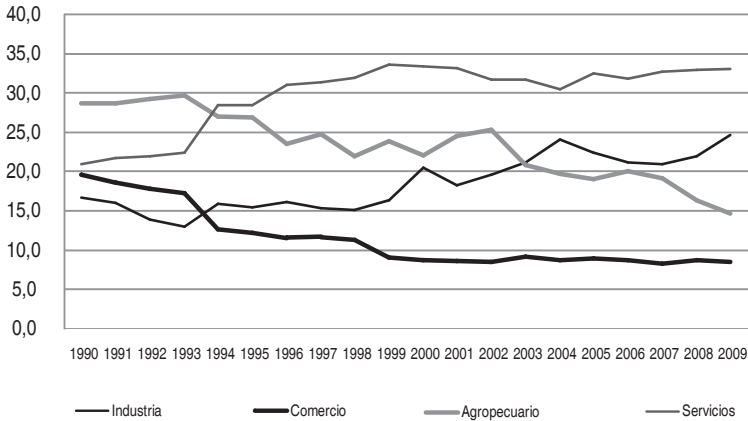
Fuente: Alonso y Lotero (2006, p.21)

Los municipios de Santander de Quilichao y Caloto (hoy Guachené) concentran poco menos del 80% de estas empresas de Ley Páez, y un poco más del 70% del empleo generado en las mismas. Se presenta un ligero mayor número de empresas en parques industriales, con un mayor peso en el caso de Caloto (Guachené).

Por la dinámica de crecimiento de este tipo de desarrollo industrial, luego de su definitiva consolidación como región de zona franca en el 2006, los empleos directos han tendido a aumentar, a pesar de los vaivenes de la demanda de productos industriales en los mercados nacional e internacional. Hacia finales del año pasado los empleos directos podrían incluso ascender a cerca de los 6.000, lo que constituye un impacto sobre la población afrodescendiente en la región.

El gráfico N° 1 permite captar algunos efectos que ha tenido el desarrollo industrial bajo la Ley Páez en la región nortecaucana, sobre el conjunto del valor agregado industrial y la participación de este en el valor agregado total comparado con otros tres sectores de la economía caucana, para el período 1990-2009. Se advierte claramente que el efecto comienza a ser bien notorio hacia finales de la década del noventa y de ahí en adelante en toda la última década, con un descenso moderado en los años 2006-2007, para luego remontar entre 2008 y 2009. La inversión promovida por la Ley Páez en la región, que principalmente corresponde a instauración de factorías industriales o unidades económicas agropecuarias, o de servicios especializados, conllevó a que la participación de la industria en el valor total agregado caucano haya crecido significativamente. De este modo entre los años 1993 y 2009 pasó de representar menos del 15% de la producción a casi el 25% (ver gráfico N° 1). Al mismo tiempo el sector agropecuario va perdiendo participación porcentual y a partir del 2005 la participación de la industria manufacturera supera la del agropecuario.

**Gráfico 1. Evolución de la participación en el valor agregado total de cuatro sectores de la economía caucana, 1990**



Fuente: Cuentas Departamentales, DANE, series 1990-2000, 2000-2005 y 2005-2009, homologadas y unificadas.

Aún cuando en la actividad económica departamental continúa siendo importante el sector agropecuario, los datos sobre el desempeño económico muestran que a partir de 1995, la Ley Páez provocó una suerte de quiebre en el conjunto de la estructura productiva del departamento (gráfico N° 1). El sector comercio, al igual que el agropecuario, presenta un sistemático descenso en estos 19 años, y para 1994, ya es superado por la actividad económica en el sector de manufactura en participación porcentual, manteniéndose además, después de 1999, en el mismo nivel de participación, inferior al 10%. El sector de los servicios junto con el de la industria muestran el mayor dinamismo y las más altas ganancias en términos de su participación porcentual sobre el total del valor agregado departamental, llegando a representar, en el caso de los servicios, más del 30% a partir del año 1996.

En cuanto al crecimiento del PIB del departamento, es claro que en los períodos 1995-2000 y 2000-2005 el PIB de la industria manufacturera creció a tasas muy superiores frente al PIB departamental, como lo indica muy bien el cuadro

Nº 3 (7,6% vs. 3,7% para el período 1995-2000; y 13,1% vs. 5,3% para el período 2000-2005). Esto incidió notoriamente en el PIB departamental al mejorar también su participación con respecto al total del PIB nacional. Era de esperar que la puesta en marcha del plan de incentivos económicos a la inversión manufacturera, agropecuaria, agroindustrial y de servicios especializados, trajera consigo un mayor crecimiento de la actividad económica en este departamento del país.

**Cuadro Nº 3. Tasa de crecimiento del PIB del Cauca 1990-2005, por grandes ramas de actividad a precios constantes de 1994**

	Tasa de crecimiento		
	1990-1995	1995-2000	2000-2005
Agricultura, silvicultura y pesca	1,3	-0,3	5,2
Minería	5,3	-5,7	4,7
Industria	14,5	7,6	13,1
Electricidad, gas y agua	1,0	9,8	8,0
Construcción	13,2	-8,3	15,3
Comercio	-13,0	-2,2	8,5
Transporte	-3,3	6,0	1,0
PIB total	3,4	3,7	5,3

Fuente: Cálculos propios, con base en la información del DANE.

Este crecimiento, explicado por el dinamismo industrial norte-caucano, se interrelaciona a la vez con los sectores de servicios sociales y de salud, o los personales y comunales. Aquí también entran una serie de servicios especializados industriales utilizados por las empresas manufactureras de Ley Páez bajo la modalidad de outsourcing, principalmente en las áreas de mantenimiento, vigilancia, alimentación, transporte y logística. Esto ya se puede observar incluso a través del cuadro Nº 1.

Lo anterior ayuda a entender en términos de la dinámica económica la expansión de este polo industrial al sur de Cali

en la zona plana del norte del Cauca, la cual se refleja en las cuentas departamentales para el departamento del Cauca. Por esta razón, podría afirmarse que se ha producido en las dos últimas décadas un fenómeno de deslocalización industrial desde el área Cali-Yumbo con una reubicación en un nuevo polo del área metropolitana de Cali.

## **Las empresas manufactureras de Ley Páez**

Las empresas manufactureras de Ley Páez son unidades económicas de tamaño promedio entre 100 y 150 trabajadores, sin que con esto se diga que se trate de mediana industria. Más bien corresponde a una inversión de grandes grupos económicos que han instalado factorías industriales con plantas productivas de alto desarrollo tecnológico o unidades económicas agropecuarias o de servicios especializados que realizan procesos productivos de bienes y servicios en cadenas productivas o clusters bajo un modelo cercano al de maquila: encontramos empresas anexas directamente al capital multinacional...

En estos casos, al tiempo que se funciona como una firma global, ubicada estratégicamente para abastecer mercados regionales, se funciona como “maquiladoras” para otras firmas o para clientes que encargan el producto bajo firma propia para abastecer mercados en los grandes almacenes de cadena en la región o para exportación (Bermúdez et al., 2007).

La misma autora señala a continuación:

Esta combinación de estrategias productivas para la competitividad que integran la producción y distribución de firmas de reconocimiento mundial –de manera directa o mediante alianzas estratégicas– y la prestación de servicios de maquila para el abastecimiento del mercado regional para una amplia superficie de consumidores en el mercado minorista, resulta ser una característica singular y funcional... En estas condiciones (bajo el modelo de empresas de Ley Páez) se ha ido configurando un nuevo perfil de empresa en la región, que fluctúa entre lo global y lo local (Bermúdez et al. 2007).

Se trata de diverso tipo de empresas manufactureras, ya sean de multinacionales o nacionales, ampliamente reconocidas en el mercado nacional e internacional. Por ejemplo, en el sector farmacéutico: Tecnofar de Tecnoquímicas en Villarrica, donde se produce entre otros Sal de Frutas Lúa, Bonfiest, Yodora, medicamentos y cremas, pañales desechables en una alianza estratégica con Kimberley Clark; y Genfar (genéricos farmacéuticos), también en Villarrica, con una planta de las más modernas en América Latina (Bermúdez et al., 2007). Entre las empresas multinacionales en la línea de productos para el hogar un ejemplo es Drypers Andina S.A., que produce el pañal Chicolastic, Papeles del Cauca S.A., planta afiliada a Kimberly Clark, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao. En otras líneas industriales como alimentos, Inducolsa (Industria Colombiana de Alimentos, municipio de Caloto) y Colombina del Cauca S.A. (producción de galletas y tortas), propiedad de Colombina S.A. (municipio de Santander de Quilichao), Frigorífico del Sur, propiedad de Rica Rondo (Caloto). En productos químicos, baterías MAC (Caloto); productos del papel, Familia del Pacífico anexa a Familia Sancela (municipio de Caloto, hoy Guachené); y Prodispel S.A. (procesadora y distribuidora de papeles, propiedad de Dispapeles S.A., Caloto). En este último subsector también habría que incluir a Papelcol de propiedad de Carvajal S.A. a través de Propal.<sup>5</sup>

---

5. Aunque esta planta es muy anterior a la Ley Páez, varias ampliaciones han gozado de los beneficios tributarios, primero bajo esta legislación y luego ya como zona franca.

**Cuadro N° 4. Principales empresas del sector manufacturero (con más de 100 trabajadores), bajo Ley Páez, ubicadas en el norte del Cauca, año 2010**

Incauca S.A.	Ingenio La Cabaña S.A.
Familia del Pacífico Ltda.	Papeles del Cauca S.A.
Vigilada Genfar S.A.	Colombina del Cauca S.A.
Tecnosur S.A.	Compañía Internacional de Alimentos Ltda.
Inducolsa S.A.	Balanceados del Cauca S.A.S.
Badelca S.A.S.	Fríomix del Cauca S.A.
Tecnofar TQ S.A.S.	Pavco de Occidente Ltda.
Meteco de Colombia S.A.	Cartonera Nacional S.A
Perfilamos del Cauca S.A.S.	
Omnilife Manufactura de Colombia Ltda.	Comercializadora Internacional R. Doron S.A.
Perfiles Colombianos Perficol S.A. en Reorg.	Colinagro S A
Cent Ro de Mecanizados del Cauca S.A	Industrias Nortcaucanas Ltda.
Vinos de la Corte S.A. en Reorg.	Convertidora de Papel del Cauca S.A. en Reorg.
Tambores de Colombia S.A.	Tamco S.A
Agremezclas S. A.	Industria Andina de Absorbentes S.A. en Reest.
Metrex S.A.	Química Básica Colombiana S.A.
Q.B.C.	Inversiones Aga S.A.
Industria Agromecánica del Cauca Ltda.	Ladrillera Melendez S.A.
Propulsora S.A.	Empaques del Cauca S.A.
Químicos del Cauca	Químicauca Ltda.
Icobandas S.A.	Colombiana de Bebidas y Envasados S.A.
Tubopack de Colombia S.A.S.	Ipac S.A.
Desinfectantes Patojito S.A.S.	Polygon S.A.
Drypers Andina S.A.	Frigorífico del Sur S.A.
Mac S.A.	Dispapeles S.A.
Papelcol S.A.	Metalmecánicas del Sur S.A.
Algunas empresas de empleo temporal en el norte del cauca que hacen outsourcing para determinadas empresas manufactureras (subsectores farmacéutico, artículos del hogar, alimentos, etc.).	
Sertempo	Acción del Cauca Listos
Ocupar Proservis	Ingeniería En Manualidades
Farma Empaques	

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca y entrevistas a obreros y obreras que trabajan para algunas de estas empresas

En el Cuadro N° 4 se presenta un listado de las 46 principales empresas de Ley Páez en la región, de las cuales dos corresponden a ingenios azucareros (con sus factorías de producción de azúcar y etanol), y las restantes al sector manufacturero. Hay una gran variedad de empresas pertenecientes a diversos sectores de la economía, que van desde la farmacéutica, con empresas como Genfar S.A., Tecnofar TQ S.A.S., Químicas Básicas Colombianas S.A. Q.B.C., o Químicos del Cauca Ltda., hasta la producción de alimentos, como Colombina del Cauca S.A., Vinos de la Corte S.A., Colombiana de Bebidas y Envasados S.A., y la producción de otros bienes industriales (papel, cajas de cartón, materiales para la construcción, artículos de plástico, productos metálicos, desinfectantes, etc.).

El Cuadro N° 4 muestra también un conjunto de establecimientos industriales bastante diversificado según subsectores manufactureros entre los seis municipios, que permiten señalar que se trata de un proceso socioeconómico cercano a un archipiélago en red de parques industriales con cercanía geográfica unos de otros (ver cuadro N° 2), teniendo en cuenta que algunos establecimientos no pertenecen a una zona franca integrada en un solo parque sino que la planta como tal goza de las exenciones tributarias como cualquier zona franca, de acuerdo con la legislación existente. Se puede así hablar de una especie de distrito industrial ensanchado territorialmente y multidiverso en sus productos, cuya lógica es aprovechar no solamente los beneficios de exención tributaria sino también estar cerca de dos puertos claves (aeropuerto internacional Bonilla Aragón y puerto de Buenaventura) con acceso rápido a los mercados internacionales para efectos de la importación de los insumos necesarios y la exportación de sus productos. A estas dos ventajas hay que añadir que en la región de instalación, con excepción del sector azucarero, no había una tradición de organizaciones sindicales, en comparación con las industrias en Yumbo y Cali, hasta los años ochenta. Por supuesto, esto último conllevaba tener una mano de obra sin tradición como operaria en plantas manufactureras pero, en provecho de los empresarios, con una gran docili-



dad, sin fuertes resistencias para ser convertida en asalariada industrial, con una mínima disciplina laboral.

## **Características del empleo y de la mano de obra bajo la Ley Páez**

Con base en seis entrevistas hechas a trabajadores y trabajadoras de empresas localizadas en la región,<sup>6</sup> cobijadas por la Ley Páez, y la revisión de varias fuentes secundarias, es posible formular algunas hipótesis y esbozar algunas conclusiones acerca de la dirección y el carácter que parece haber tomado la interacción entre este modelo productivo de maquila y la población negra o afrocolombiana de la región, visto a través de los esquemas de contratación vigentes en el mercado laboral de la región norte caucana.

De acuerdo al estudio del Mora y Durán (2006), el 54% de la población total de la muestra de hogares<sup>7</sup> en los municipios de Ley Páez son mujeres y el 46% hombres. Si bien, el estudio no presenta la información por sexo de la PET (población en edad de trabajo, 12 años y más), debe responder a un 58% femenina y 42% masculina. Por otro lado, el perfil educativo de la población en edad de trabajar (gráfico N° 2) revela una sobreconcentración en secundaria incompleta (27,5%) y completa (26%), es decir, el 53,5% se ubica en este nivel educativo. El segundo grupo responde a primaria incompleta (19%) y primaria completa (10,5%), un 29,5%. Por el contrario, los niveles de educación técnica, tecnológica incompleta y completa, profesional incompleta y completa y postgrado, sumados llegan solamente al 17%. Entre profesional incompleto, completo y postgrado alcanza apenas al 7%. El estudio de Mora y Durán no tiene una información por sexo de los niveles educativos, pero según el análisis del nivel educativo en los cinco muni-

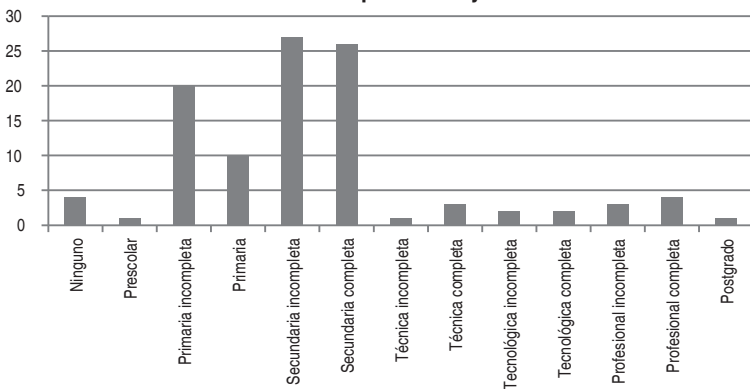
---

6. Tres hombres (dos afrocolombianos y uno blanco-mestizo) y dos mujeres afrocolombianas (una mujer negra y otra mulata). Las cinco personas operarias en diferentes empresas manufactureras ubicadas en Villa Rica, Santander de Quilichao y Puerto Tejada, en los siguientes subsectores: farmacéutico, alimentos (confitería) y productos del hogar. Véase el Anexo I.

7. Del estudio llevado a cabo por CINEFI-ICESI en el 2005.

cipios para ese año (hoy seis municipios) que presenta Urrea con base en datos censales (2010, pp. 81-84), las mujeres tienen mejores niveles educativos que los hombres, lo cual significa que hay una mayor participación porcentual femenina en secundaria completa y en los niveles de educación superior (profesional incompleta, completa y posgrado). No obstante, si bien la población con estudios técnicos o tecnológicos ha venido aumentando desde la implementación de la Ley Páez en 1995 en dichos municipios, era todavía una proporción pequeña de la PET norte caucana en el 2005, pero hacia 2010 es muy posible que tenga una participación bien más alta, aunque no se disponen de datos más recientes<sup>8</sup>.

**Gráfico N° 2. Distribución de la PET según nivel educativo en los municipios de Ley Páez**



Fuente: Mora y Durán, capítulo "El mercado laboral y la Ley Páez en el Cauca": p. 6. En Alonso y Lotero, 2006.

En términos de su estructura etaria, en el caso de las mujeres, la mayor parte se concentra entre los 20 y 39 años de edad, si bien el grupo entre 20 y 29 años es el predominante.<sup>9</sup>

8. De acuerdo a la información suministrada por las personas entrevistadas (tres mujeres y tres hombres), vinculadas a cuatro empresas manufactureras de la región.
9. Con base en la información suministrada por las personas entrevistadas. También se describe en Cuero (2008).

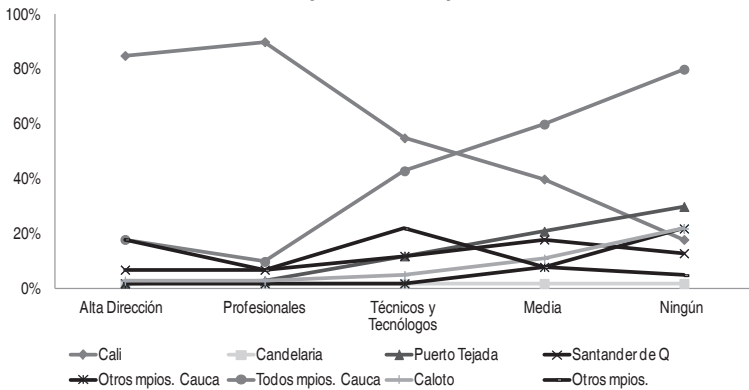
El enganche laboral predominante se hace entre los 20 y 22 años de la trabajadora y el nivel educativo mínimo exigido por parte de las empresas antes del año 2005, era el de secundaria completa, con título de bachiller. Sin embargo, en los últimos cinco años varias empresas han comenzado a dar preferencias en el enganche a mujeres con estudios técnicos y tecnológicos.<sup>10</sup> Entre los hombres afrocolombianos el enganche en términos de la estructura etaria y nivel educativo tiene características similares al de las mujeres, pero aquí hay una relativa mayor participación en estudios técnicos y tecnológicos y muy posiblemente los contratados con edades superiores a los 25 años tienen empleos estables. Y aunque no hay registros según sexo y raza de la población trabajadora en las empresas de Ley Páez, los estudios de corte etnográfico (Bermúdez et al., 2007) y las personas entrevistadas para este estudio indican que por lo menos al nivel de trabajo no calificado y semicalificado hay una sobre participación afrocolombiana femenina, sobre todo en las plantas más cercanas al modelo maquilador, en actividades de empaque, envase de productos y en general, en procesos productivos rutinarios. De esta manera, dentro del total del empleo operario dedicado a la labor de empaque pesa más la mano de obra femenina, mientras que los hombres se destacan más en labores de supervisión en los procesos productivos.

Por otro lado, existe una jerarquía social según nivel de calificación en la cual está presente procedencia (municipio de residencia o de origen), presencia mayoritaria de un color de piel y diferenciación por género de acuerdo al tipo de actividades en el proceso productivo.

---

10. Información suministrada por las personas entrevistadas.

**Gráfico N° 3. Origen de los empleados por áreas de desempeño en empresas de Ley Páez**



Fuente: Tomado de „Resumen ejecutivo: 10 años de Ley Páez, 2006“; CIENFI-ICESI.

El gráfico N° 3 describe el origen (municipio) por áreas de desempeño y por nivel educativo, de modo tal que los empleos de alta dirección y al nivel profesional, e incluso en el campo de técnicos y tecnólogos, se concentra para el personal que es reclutado en Cali. Por el contrario, los municipios de Candelaria, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Caloto y otros municipios del Cauca se concentran en educación media, preferencialmente secundaria completa y ningún nivel educativo. Por lo mismo, las ocupaciones a las que acceden se ubican en los niveles de más baja calificación, en actividades rutinarias y repetitivas como, por ejemplo, el empaque de productos. Lo anterior lo muestra muy bien el estudio de Mora y Durán.

[...] los trabajadores contratados que presentan los mayores niveles de cualificación son los provenientes de Cali. Y esta tendencia parte desde las ocupaciones de alta dirección, donde los trabajadores procedentes de Cali alcanzan un porcentaje cercano al 90%, hasta el nivel de educación media, donde el porcentaje es el del 40%. Mientras que los trabajadores de la región y municipios distintos a Cali se encuentran, principalmente, en los niveles de calificación técnicos y tecnólogos, media y ninguna (Mora y Durán 2006, p. 18).

## Una interpretación de los resultados del estudio del CINEFI-ICESI sobre el mercado de trabajo en la región norte-caucana

Con base en los resultados de la encuesta de hogares que aplicó en los cinco municipios (seis hoy en día) el CINEFI-ICESI (Mora y Durán, 2006), y el análisis del comportamiento de las encuestas de hogares del DANE para el período 1995-2006, para estos autores la tasa de ocupación en el departamento del Cauca había registrado un progresivo aumento desde el año de 1995. En los casos de los municipios cobijados por la Ley Páez, se refleja esa dinámica departamental, como constatan estos autores; pero al controlar por sexo las mayores tasas de ocupación las tienen los hombres y viceversa, mayores tasas de desempleo las mujeres,<sup>11</sup> pero a diferencia del departamento y del conjunto del país, las mujeres presentan tasas más altas de participación que los hombres.<sup>12</sup> O sea, este estudio corrobora un patrón de mayor participación laboral femenina, pero con menor tasa de ocupación y mayor tasa de desempleo con respecto a los hombres en los municipios bajo Ley Páez.

En segundo lugar, se presenta el hecho de que los municipios cobijados por la Ley Páez hayan presentado un crecimiento de sus salarios significativamente mayor que el presentado en los municipios excluidos de los beneficios de la ley. Sin embargo, la brecha entre los municipios de Ley Páez con salarios promedio más altos y más bajos parece haberse cerrado para estos autores, mientras que en los municipios por fuera de la Ley Páez se ha conservado. Así, se encuentra que existen dos tendencias diferenciadas: en los municipios no favorecidos con las exenciones tributarias, hay evidencia de que los salarios medios tienden a concentrarse en altos, en algunos municipios, y bajos, en otros, mientras que en los que sí obtuvieron los beneficios y han sido receptores de la

11. Lo que por cierto es similar al resto del país.

12. Hallazgo similar al encontrado en el estudio de Viáfara, Urrea y Correa (2009) para la población afrocolombiana femenina en ocho regiones del país.

inversión se observa que los salarios medios tienden a converger a un valor promedio, que sería, en cualquier caso con tendencia a la baja, pues consistiría en el salario promedio de los trabajadores temporales. Al cruzar estos resultados con los extraídos de las entrevistas realizadas, así como de investigaciones de corte etnográfico (Bermúdez et al., 2007), lo que podría interpretarse como un resultado positivo respecto a la supuesta igualdad de salarios, no resulta ser favorable con respecto a las posibilidades de que las poblaciones nativas afrocolombianas lleguen a obtener un empleo de calidad en los municipios de Ley Páez.

Aunque no se desconocen las mejoras en el bienestar y las condiciones de vida en general de la población del norte del Cauca, producto de la implementación de la Ley Páez, hay que resaltar el hecho de que las mujeres afrocolombianas vienen siendo el grupo poblacional con mayor desventaja relativa, ya que a ellas les corresponden los empleos temporales de bajos salarios, aunado a una mayor tasa de desempleo, paradójicamente a pesar de tener empleos muy flexibles. Por ello, en general, puede afirmarse que los empleos temporales creados en la región a través de las agencias temporales de empleo, aunque ciertamente tengan mejores salarios que los que devengarían bajo otra forma, son, sin embargo, significativamente inferiores a los que obtienen los empleados que son contratados directamente por las empresas, y que no provienen de la región (ver gráfico N° 3).

Los supuestos beneficios de la Ley Páez se han distribuido en forma inequitativa, reflejando las adversas condiciones de desigualdad que experimentan las poblaciones afrocolombianas, especialmente las mujeres, con respecto a las blancas mestizas en la sociedad actual, reforzando el patrón de desigualdad histórico-social de larga duración en el que viven.

### **Las agencias temporales de empleo de Ley Páez y el régimen de contratación temporal**

La inserción laboral de los trabajadores de la región nortecaucana, en su gran mayoría afrocolombianos, se da a través

del mecanismo de subcontratación y temporalidad como estrategia para el disciplinamiento y la formación como mano de obra (Bermúdez et al., 2007). Según los (as) autores las empresas instaladas en el norte del Cauca han generalizado la subcontratación a través de agencias temporales de empleos temporales:

de esta forma una generación de jóvenes negros hijos de parceleros con vocación campesina se ha ido proletarizando en condiciones de flexibilidad en el mercado laboral en los últimos diez años [...] de esta forma, en la última década, los jóvenes han centrado sus expectativas en hacerse bachilleres para obtener el reconocimiento de “empleabilidad” otorgado por las agencias intermediadoras e ingresar a las fábricas y hacerse operarios, lo que significa aprender a manejar una máquina. Esta generación de jóvenes negros del norte del Cauca que ingresa en condición de temporalidad al trabajo de manufactura permanece en esta condición durante varios años –entre 4 y 5– para aspirar a un contrato con algo de certidumbre laboral. La vinculación en condición de temporal representa recibir el 25% menos de salario y, por supuesto, una mayor incertidumbre laboral [...] En esta generación de jóvenes [...] vinculados a través de nuevas formas flexibles de contratación laboral, se presenta una ruptura con su pasado para articularse a la vida fabril, en condiciones de jóvenes operarios flexibilizados y precarizados, en los que se sintetiza las desigualdades de un pasado de estigmatización étnica y territorial que se actualizan en las condiciones de la inserción laboral del presente (Bermúdez et al., 2007).

Curiosamente para Mora y Durán, al presentar la paradoja de empleos precarios para la gente de la región sin muchas opciones, comentan lo siguiente:

así, los niveles de capital humano en la zona son bastante precarios, la formación de los pobladores de estos municipios no parece estar acorde con la necesaria para satisfacer las demandas de personal capacitado que efectúan las empresas que se localizaron en la región por motivo de aprovechar los beneficios de la Ley Páez. Y tampoco para satisfacer la demanda de las empresas que decidan

permanecer allí una vez se acaben plenamente los beneficios de la Ley Páez. La falta de capacitación y profesionalización en la población de los anteriores municipios muestra que las cosas han cambiado poco desde el resultado encontrado por el estudio de la Cámara de Comercio del Cauca (1998), según el cual buena parte de los empleos generados en la zona de la Ley Páez en el norte del Cauca, no fueron para los habitantes de la región sino para personas provenientes de otras localidades del departamento del Cauca [...] La situación laboral de los municipios analizados muestra un círculo vicioso a romper: Las empresas no contratan trabajadores con alto nivel educativo porque no lo consiguen y los trabajadores de la región no alcanzan niveles educativos altos porque las empresas no los demandan. Este hecho es tan preocupante que cuando se analiza el subempleo por competencias el porcentaje es bajo e inexistente ya que los trabajadores de la región están realizando actividades que no requieren un nivel de educación superior (2006, pp. 39 y 46).

En síntesis, para estos autores el asunto de los empleos precarios tiene que ver más con los bajos niveles educativos, no tanto por el sistema de contratación y alta rotación de mano de obra. Esto es corroborado por Mora y Durán (2006, p. 45), cuando sostienen como hallazgo empírico que en los municipios cobijados por la Ley Páez las remuneraciones para los trabajadores tienden a la “convergencia, es decir, que en este grupo de municipios se presenta una tendencia a la igualdad en los salarios promedio”. Una manera edulcorada de los autores para decir salarios bajos, a ras del salario mínimo.

Las industrias manufactureras bajo la Ley Páez contratan principalmente a sus trabajadores por intermedio de las empresas temporales de empleo. Entre las principales se encuentran Sertempo, Acción del Cauca, Listos, Ocupar, Proservis, Ingeniería en Manualidades y Farma Empaques (ver cuadro N° 4). Estas empresas de intermediación laboral han sido constituidas específicamente para la contratación de personal temporal bajo contratos de corta duración, por las propias empresas manufactureras, en algunos casos a través de antiguos funcionarios de relaciones industriales de estas últimas que



son apoyados para organizarlas.<sup>13</sup> Son pues firmas de intermediación laboral dedicadas a atender la demanda laboral del distrito manufacturero. Tienden a especializarse atendiendo demandas específicas de procesos productivos y con determinadas empresas manufactureras, las que precisamente han requerido de su constitución para que la planta de personal bajo contrato de trabajo permanente se mantenga bien reducida.

Las agencias de empleo temporal parecieran entonces funcionar como departamentos de recursos humanos independientemente conformados de las empresas pero directamente dependientes de sus necesidades de personal (para diferentes funciones que requieren en todo caso de bajas calificaciones, como reciclaje, empaque, mantenimiento de máquinas y equipo, manejo de basuras, transporte, operaciones de maquila, etc.). La mayor parte de estas empresas de servicios temporales o agencias contratistas han sido organizadas por funcionarios de las industrias de Ley Páez, aunque constituyendo de hecho razones sociales completamente separadas de las primeras. En una década y media se ha conformado una red de empresas temporales funcionales para todo tipo de ocupaciones en las industrias de la región, que contratan gente proveniente de esta para prestar los servicios requeridos por las empresas allí localizadas.

A diferencia de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) las empresas de servicio temporal cumplen todos los pagos de la legislación laboral, incluyendo el pago de los parafiscales. En este punto podría decirse que las condiciones laborales de remuneración pueden ser mejores que las ofrecidas por las CTA. No obstante, estas empresas operan bajo un sistema de contratación que establece fuertes distinciones en la calidad del empleo y en su remuneración. Veamos.

Ante todo es un empleo temporal generalizado y uno muy reducido con contrato indefinido, generados en la región y para quienes en ella habitan. De esta manera, se trata de

---

13. De acuerdo con las personas entrevistadas dichas empresas de trabajo temporal tienen su sede en Cali, desde donde realizan toda la gestión del personal a su cargo.

un tipo de contratación que no solo implica unas condiciones laborales especiales que van en detrimento del trabajador, en relación con las condiciones que poseen los trabajadores contratados por la empresa temporal, sino que pareciera que en el esquema de contratación se han incorporado mecanismos diferenciados para el enganche. Así, pareciera regirse este último según los trabajadores pertenezcan o no a un determinado grupo étnico-racial, sean hombres o mujeres, y, en últimas, lo más sorprendente, según estos provengan o no de la región norte caucana. Esto afecta la estructura de cargos de las empresas. Sin embargo, este tipo de manejo se hace visible como si fuese únicamente el resultado de los diferenciales educativos de la mano de obra, tal como sostienen Mora y Durán (2006), de acuerdo con el gráfico N° 3, al punto que mediante la óptica del capital humano se concluye naturalizándose la distribución del empleo.

En las entrevistas realizadas surgió el tema del enganche en las empresas de Ley Páez. El reclutamiento del personal opera por medio de dos esquemas de contratación que rigen sobre poblaciones diferentes, según el nivel de calificación. Los cargos administrativos o directivos, podría decirse, de más alta calificación, se hacen por medio de contratos directos que realiza la misma empresa a su nombre. Mientras que la contratación en las ocupaciones de operarios, o cargos de menor calificación, se realiza a través de las agencias de empleo temporal. En general, pareciera ser el caso que el enganche de personal afrocolombiano opera bajo una lógica social en la que se cristalizan las interacciones entre el modelo productivo maquilador y las poblaciones de la región. Los hombres afrocolombianos y las mujeres afrocolombianas son contratados principalmente a través de estas agencias de empleo, con contratos a uno, tres, seis meses, o máximo un año, y con un alto grado de rotación entre las empresas de la zona. Sin embargo, los hombres afrocolombianos parecen tener mayores probabilidades de obtener un empleo directo con la empresa, bajo la figura de un contrato indefinido. En contraposición, los hombres blanco-mestizos, y las mujeres blanca-mestizas, parecen tener preferencialmente mejores opciones de empleo

directo y a término indefinido, con la relativa mejor posición de los primeros sobre las segundas. Esto último se resuelve aparentemente porque el grupo de los afrocolombianos provenientes de la región ofrece bajos o medios niveles de educación mientras que los trabajadores blanco-mestizos provenientes de Cali y de otras ciudades del país, se encuentran mucho mejor capacitados que los nativos.

El juego de esta lógica social, vía el esquema de contratación diferenciado, tiene serias y directas consecuencias para los trabajadores y las trabajadoras, para sus probabilidades de ascenso, de mejoramiento de sus condiciones de trabajo, y en últimas, en detrimento de las posibilidades reales de desarrollo de la región norte caucana en general. La contratación directa, y los beneficios que representa (solo en algunos casos mejores salarios, aunque sí mayor estabilidad, la posibilidad de los individuos de hacer planes a largo plazo, como la educación, la formación de una familia, la compra de vivienda, etc.), estarían siendo de esta forma sistemáticamente afectados, si se tiene presente que por lo menos durante un tiempo considerable de su ciclo laboral, en que los trabajadores contratistas tardan en ser enganchados directa y definitivamente en las empresas. Se trata de un tiempo de incertidumbre y precariedad para tener un empleo mediante contratación directa por la empresa, que no necesariamente representa una mejor remuneración en todos los casos.

Por otro lado, las reducidas opciones de enganche laboral a medida que se incrementa el nivel educativo en ocupaciones de mayor estatus y mejor remuneradas, a las que es poco probable acceder, en los empleos manufactureros y de servicios especializados, es un factor que favorece considerablemente la emigración de la población más educada, tanto de hombres como de mujeres de la región (Urrea, 2010, pp. 107-110). La paradoja más curiosa de esta experiencia de industrialización, es tal vez el hecho de que la sonada inversión empresarial en la región, en lugar de generar dinámicas auto-sostenidas o endógenas que hagan posible la diversificación del proceso productivo de bienes y servicios con empleos más calificados para la gente negra de la región, ha producido el efecto contra-

rio: el aceleramiento de la emigración hacia diferentes centros urbanos del país (como Bogotá o Cali) y, en cierta medida, hacia el exterior (España, Estados Unidos y otros países) (Urrea, 2010). Una alta salida voluntaria de mujeres negras y hombres negros, después de cinco años de trabajo como contratistas rotando en varias empresas. En otras palabras, las empresas no contratan a los trabajadores de la zona para los cargos superiores porque estos no poseen los niveles de educación necesarios para desempeñarlos, y estos, los trabajadores y las trabajadoras, no toman siempre la decisión de incurrir en los costos de una mayor y mejor capacitación porque encuentran que no existe una demanda real de este tipo de trabajo para ellos, ya que se trata de cargos que terminan siendo otorgados a la gente de afuera, es decir, consideran altamente improbable un enganche real y definitivo que retribuya con mejores ingresos y más certidumbre sobre el futuro porque la inversión en educación es incierta.<sup>14</sup>

Finalmente hay que advertir que varias empresas tienen como estrategia de enganche y contratación la siguiente: una vez que el trabajador ha pasado un período de tiempo (que puede ser más de dos o tres años) en empleos temporales (entre tres y seis meses), mediante una empresa de servicio temporal, se lo contrata directamente pero a través de contratos anuales bajo la modalidad jurídica denominada “prestación de servicios”, la cual deja por fuera al trabajador de la legislación laboral, aunque se le reconocen los equivalentes que estipula la legislación (parafiscales, vacaciones, transporte). Son contratos “integrales” que incluyen lo de ley y que se pagan mensualmente. Este tipo de contratos se emplean para ocupaciones que requieren una mayor estabilidad para garantizar niveles de productividad y calidad en los resultados del proceso de trabajo.<sup>15</sup>

---

14. Incluso este fenómeno se aplica para las mujeres afrocolombianas que han hecho una inversión en estudios técnicos y tecnológicos. Su opción de enganche para un contrato a término indefinido no necesariamente está garantizado por este mayor nivel de educación.

15. Información suministrada por las personas entrevistadas.

## **Algunas características del proceso de asalarimiento de las mujeres y su efecto sobre los hogares y la prole**

El proceso de asalarimiento manufacturero de la población negra norte-caucana ha tomado como patrón varios tipos de conformación de hogares. Uno relativamente generalizado, el de la mujer negra asalariada vinculada a una de las empresas del sector, jefe de hogar, con uno o dos hijos, residente en alguna de las cabeceras municipales de los seis municipios, quien además reside con otro familiar mujer (la madre o una tía o hermana), quien le apoya en el cuidado de los hijos. Una variante, es la mujer con la misma carga de prole o incluso mayor (tres hijos) pero que aún reside con sus padres (más frecuentemente la casa materna) en la vivienda ubicada en una antigua parcela campesina. En este caso ella no se desempeña como la jefe del hogar, aunque los ingresos que ella genera pueden llegar a constituir más del 50% de los del hogar. La residencia en la vivienda de la parcela le permite un mayor apoyo en el cuidado de la prole, por participar más miembros adultos (hermanas-os) quienes además pueden generar ingresos (es posible que otra-o hermana-o también sea un obrero industrial). Hogares en los que la pareja –mujer y hombre– son ambos obreros en dos empresas diferentes, residiendo ambos en la cabecera o en una parcela rural de propiedad de algunos de los padres de la mujer o del hombre. Aquí se trata de parejas en su ciclo de vida joven (los dos son menores de 30 años), buena parte sin hijos o máximo uno. Mujeres negras solteras sin hijos que residen con la madre o una hermana (o), ya sea en la cabecera municipal o en una vivienda rural, por lo regular son las mujeres más jóvenes (entre 20 y 22 años). No obstante, en los últimos cinco años, según indicación de las personas entrevistadas, se ha hecho más notoria la presencia de mujeres negras solteras sin hijos en edades superiores a los 25 años que trabajan como operarias, quienes además no parecen interesadas en tener prole a corto plazo.

De otra parte, en los seis municipios también se ha venido dando una expansión de las guarderías y hogares comunitarios vía Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) en cooperación con las alcaldías municipales. Las condiciones laborales que se desarrollan ante la presencia de la red de empresas manufactureras en estos municipios han conllevado a dicha expansión. De lo contrario, sería difícil entender que solo con el apoyo de las redes familiares se lograra un asalariamiento generalizado para las mujeres y hombres en la región.

Por supuesto, se evidencia a través de los datos disponibles del censo 2005 (Urrea, 2006), ratificado por las personas entrevistadas, que en todos los casos las mujeres menores de 30 años tienen niveles educativos más altos que los de la generaciones precedentes. En su gran mayoría tienen secundaria completa y algunas estudios técnicos o tecnológicos. Es decir, que la inserción laboral como asalariadas ha estado muy relacionada con las exigencias que imponen las empresas de tener la credencial de bachillerato completo y en una preferencia creciente de las mismas por los estudios técnicos o tecnológicos, sin que esto último se relacione necesariamente con cargos de responsabilidad en el proceso productivo para enganchar a la trabajadora.<sup>16</sup> No podría entenderse pues la disminución de la prole sin analizar el contexto laboral-educativo que se ha generalizado en la región vía el fenómeno de asalariamiento. Como Urrea y Rodríguez (2011: 5-6) lo han señalado, la profundización de la transición demográfica en esta región ha tenido que ver con la presencia de las factorías manufactureras a partir de mediados de la década de los noventa.

Es necesario resaltar el fenómeno de la vivienda de estas mujeres y hombres afrocolombianas (os). Como lo advierten Bermúdez et al. (2007) y las personas entrevistadas, sigue siendo muy importante para un sector de las (os) obreras (os), la residencia en la parcela de los padres. Esto les representa

---

16. Este hallazgo relativiza los resultados de Mora y Durán (2006), entre los cuales destacan el bajo nivel educativo de la población en los seis municipios como explicación de la sobre-concentración de las mujeres y hombres nativos (os) en las ocupaciones manuales de baja calificación.

menores costos (alquiler y servicios públicos domiciliarios), además de apoyo en el cuidado de la prole. Pero al mismo tiempo, ya se ha consolidado la residencia urbana en las cabeceras municipales (Cuero, 2008). En el caso de Santander de Quilichao hace cinco años aparece la urbanización Calama, de aproximadamente 400 viviendas de interés social,<sup>17</sup> en un 70% habitadas por mujeres y hombres operarios de empresas manufactureras, algunos barrios. En los demás municipios y en el mismo Santander de Quilichao, en las cabeceras municipales es frecuente el alquiler de piezas, casas con separaciones y apartamentos para la mano de obra femenina y masculina asalariada, ya sean mujeres u hombres solos, aunque sus familias residan en las parcelas del mismo municipio o de los otros cinco;<sup>18</sup> o mujeres viviendo con sus hijos y otros familiares. Se observa, según las personas entrevistadas, una fuerte demanda de vivienda urbana, lo cual se refleja en las alzas de los alquileres en las cabeceras municipales. No existe en estas situaciones propiamente barrios enteros de operarios, pero sí en una calle habitar entre dos y cuatro hogares relacionados con el empleo manufacturero.

Ciertamente, por lo descrito, se puede sugerir la hipótesis de un proceso de urbanización rural-urbano bajo la lógica de un asalariamiento manufacturero de maquila de bajos salarios y alta circulación de la mano de obra con contratos temporales a menos de un año y de seis meses, que se beneficia de costos menores por la supervivencia de viviendas en antiguas parcelas campesinas y en alguna medida por el tipo de urbanización tradicional a bajo costo en las cabeceras municipales, que sin embargo, podría estar llegando a sus límites.

## **Prácticas empresariales de disciplinamiento laboral**

En los estudios existentes como el de CINEFI-ICESI (2006) y el de Bermúdez et al. (2006) se advierte la dificultad que en-

---

17. Urbanización construida en una alianza entre la alcaldía municipal y una caja de compensación familiar. Información suministrada por las personas entrevistadas.

18. Pero también con familias afrocolombianas de municipios como Suárez, Robles, Jamundí, Candelaria.

frentaron las empresas por disciplinar una fuerza de trabajo que hacia mediados de los noventa se encontraba con bajos niveles de calificación, con poca o nula experiencia en labores manufactureras y una disposición sociocultural para el trabajo agrícola volcado hacia las parcelas. Los únicos empleos asalariados en gran escala en la región, como se señaló antes, eran el masculino de corte de caña o el trabajo en la construcción y para las mujeres el servicio doméstico, los cuales no requieren mayores niveles educativos en la época en que comenzó a instalarse la red de empresas manufactureras. Los esfuerzos más importantes de capacitación posiblemente se orientaron en la dirección de introducir una disciplina laboral de fábrica moderna.

Según las personas entrevistadas, las empresas en la región llevan a cabo programas de capacitación en cuestiones básicas de seguridad industrial y salud ocupacional a sus trabajadores. Esto se aplica tanto a trabajadores con contrato temporal como indefinido. De este modo, mejoran las condiciones para reducir los riesgos de la operación industrial, al nivel colectivo e individual como son los accidentes de trabajo, y también garantizan alcanzar los estándares de certificación internacional en estas materias. Estos programas de capacitación son además muy útiles para crear un ambiente laboral fabril, separado del espacio doméstico. Sin embargo, llama la atención que en algunas empresas se realizan programas de capacitación en salud sexual y reproductiva, especialmente dirigida hacia las mujeres, enfatizando la importancia del uso de métodos anticonceptivos. De acuerdo con lo anterior, podría decirse que estas empresas han asumido como parte de su rol disciplinador el producir efectos sobre la dinámica reproductiva de las mujeres trabajadoras en sus plantas y de este modo, influir en las decisiones de estas mujeres sobre la prole (y también sobre los hombres). Seguramente esto ha tenido algunos efectos marginales en los cambios reproductivos en la región (Urrea y Rodríguez, 2011), porque los efectos más importantes tienen que ver con los mayores niveles educativos y la inserción laboral asalariada. No obstante, con



este tipo de capacitación se refuerza un ideal de la mujer y el hombre asalariados que tiene los hijos que puede educar y que la planificación de la familia es un objetivo en sus vidas.

De este modo el régimen de subcontratación laboral en la maquila norte-caucana puede incorporar elementos de los discursos modernos sobre el comportamiento reproductivo en beneficio de la disciplina laboral, sin afectar las prácticas de contratación temporal y alta rotación de la mano de obra.

## Conclusiones

Los resultados de este artículo permiten proponer la existencia de un mercado de trabajo de enganche y movilidad intra-empresa segmentado por grupo étnico-racial y por género en las empresas manufactureras norte-caucanas. Dicha segmentación no tiene que ver con la presencia de mercados internos de trabajo; todo lo contrario, se trata de un mercado laboral altamente flexible a ras del salario mínimo, en el que el ingreso a empleos a término indefinido, especialmente por parte de hombres negros, no garantiza ninguna estabilidad a largo plazo, sino una permanencia relativamente menos aciaga, aunque sin posibilidades de ocupar puestos de dirección de procesos productivos, los cuales han quedado hasta el presente reservados a un personal calificado blanco-mestizo procedente de fuera de la región.

En síntesis es una dinámica de proletarización de mujeres y hombres negros, que son la amplia mayoría, al lado también de mujeres y hombres blancos-mestizos (que por lo general son enganchados en Cali y residen aquí), pero fuertemente diferenciados en su interior, con opciones de movilidad ocupacional dentro de empleos de baja calificación la mayor parte de ellos muy limitada pero funcional para las empresas. Este asalariamiento es bien distinto al que se apoyaba antes en el corte de caña y el trabajo en la construcción para los hombres negros y en particular en el caso de las mujeres negras el que se basaba en el trabajo en el servicio doméstico en los hogares caleños de clases medias y altas.

El soporte material de este proceso de proletarización y de régimen de contratación de la fuerza de trabajo es una industria de ensamblaje o maquiladora, sin organizaciones sindicales. Por lo mismo, muy diferente al anterior modelo industrial de gran empresa en el contexto de sustitución de importaciones, el que llegó a tener su apogeo en la década del setenta en el siglo XX en la región metropolitana Cali-Yumbo.

Se ha producido desde mediados de la década de los noventa una proletarización y urbanización rural-urbana por que ha afectado las áreas rurales y las cabeceras de los seis municipios en términos de residencia de los trabajadores y sobre todo en la conformación de tipos de hogares que ya dependen completamente del régimen de ingresos asalariados. Llama la atención la presencia más frecuente de parejas en las que ambos son obreros o de familias con dos hermanos. No es el mismo patrón de proletarización bajo la empresa predominante en el modelo de sustitución de importaciones: obrero hombre con salarios promedios altos, más otra parte de la masa salarial pagada indirectamente en beneficios para él y su familia, pero su mujer se desempeñaba como ama de casa. Aquí tenemos a la mujer y al hombre operarios con salarios bajos y empleos inestables.

Aunque este artículo no profundiza en las dimensiones subjetivas, de todas maneras las prácticas empresariales de disciplinamiento laboral han contribuido posiblemente, al lado de los mayores niveles educativos de las mujeres, a dinámicas individuales y familiares de estos trabajadores (cambios en las subjetividades femeninas y masculinas), las cuales se reflejan en las transformaciones sociodemográficas en la región en los últimos 15 años. Un ejemplo ha sido el descenso sistemático en las tasas de fecundidad, en la conformación de hogares más reducidos y en los consumos culturales. Seguramente se han venido presentando cambios en las relaciones de género entre mujeres y hombres negros (os) de los seis municipios vinculados al trabajo manufacturero, ganando mayor independencia las mujeres con respecto a sus roles tradicionales domésticos. Esto se refleja en el fuerte descenso de la prole y los proyectos de vida más autónomos de ellas (Cuero, 2008).

## Bibliografía

- Alonso, Julio César y Lotero, Ana María (ed.) (2006). *Diez años de la Ley Páez*. Cali: Centro de Investigación en Economía y Finanzas; Universidad ICESI (Cinefi-Icesi).
- Bermúdez, Rosa (2008). La vida está en otra parte: de la parcela a la empresa. En C. López. L. López, J. Pineda y S. Vanegas (ed.), *Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas* (pp. 237-258). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, colección Textos de Ciencias Humanas.
- Bermúdez, Rosa y Van Der Huck, Felipe (2007). *El trabajo en Drypers Andina de Colombia: firma global producción local*. 17 pp., versión preliminar.
- Cámara de Comercio del Cauca, reporte 2010.
- Cuero, Julieth (2008). Apuntes etnográficos de visita a una planta de empaque en el norte del Cauca. Informe presentado en el marco de las discusiones del proyecto *Sexualidades y feminidades contemporáneas de mujeres negras e indígenas: un análisis de cohorte generacional y étnico-racial*. Colciencias-Convocatoria 405/07.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Cuentas departamentales, Series año base 1990, 2000 y 2005. [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129&Itemid=86](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86), acceso 10 de diciembre de 2010.
- Mora, John James y Durán, Julián (2006). El mercado laboral y la Ley Páez en el Cauca. En J. Alonso y A. Lotero (ed.), *Diez años de la Ley Páez* (pp. 35-47), Cali: Universidad Icesi, Centro de Investigación en Economía y Finanzas.
- Urrea, Fernando y Rodríguez, Diego Alejandro (2011). Transformaciones sociodemográficas y de condiciones de vida en dos pueblos indígenas y poblaciones negras en el norte del Cauca en el período intercensal 1993-2005. s.e.
- Urrea, Fernando (2010). Patrones sociodemográficos de la región sur del Valle y norte del Cauca a través de la dimensión étnica-racial. En L. Castillo, A. Guzmán, J. Hernández, M. Luna y F. Urrea. *Etnicidad, acción colectiva y resistencia: El norte del Cauca y el sur del Valle a comienzos del siglo XXI* (pp. 25-124). Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Urrea, Fernando y Hurtado, Teodora (1997). Puerto Tejada: de núcleo urbano de proletariado agroindustrial a ciudad dormitorio. En

- Francisco Zuluaga (ed.), *Puerto Tejada 100 años* (pp. 197-244). Puerto Tejada: Alcaldía municipal.
- Urrea, Fernando y Varela, Rosalino (1984). Educación y mercados internos de trabajo en la industria manufacturera, comercio organizado y sector financiero en el área Cali-Yumbo. En *Educación, formación profesional y empleo* (pp. 393-426). Bogotá: Ediciones SENA.
- Viáfara, Carlos; Urrea, Fernando y Correa, John Byron (2009). Desigualdades sociodemográficas y socioeconómicas, mercado laboral y discriminación étnico-racial en Colombia: análisis estadístico de datos observacionales como sustento de acciones afirmativas a favor de la población afrocolombiana. En C. Mosquera y R. León Díaz (ed.), *Acciones afirmativas y ciudadanía diferenciada étnico-racial negra, afrocolombiana, palenquera y raizal. Entre bicentenarios de las independencias y Constitución de 1991* (pp. 153-345). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Departamento de Trabajo Social, Centro de Estudios Sociales (CES), Grupo de investigación sobre igualdad racial, diversidad cultural, conflictos ambientales y racismos en las américas negras, Idcarán. Eje transversal conflicto, violencias y ciudadanías.
- Zerda, Álvaro (2007). Introducción. En A. Moreno; M. Giraldo, R. Quintero (ed.), *Bien-estar y macroeconomía 2007: más allá de la retórica* (pp. 17-24). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID).

## Anexo I. Entrevistas realizadas<sup>19</sup>

Guillermo, hombre negro, 27 años, nacido en Puerto Tejada, soltero sin hijos, bachillerato completo, cursa carrera universitaria incompleta, tres semestres de tecnología en ingeniería industrial. Lugar de residencia: Santander de Quilichao, cabecera municipal. Contrato a término indefinido. Operario de una máquina de imprenta. Lleva trabajando cuatro años en la empresa. Entró como trabajador temporal durante tres años a través de una empresa de servicios temporales. Industria farmacéutica.

Beatriz, mujer mulata, 25 años, nacida en Villa Rica, soltera sin hijos, bachillerato completo, cursa carrera universitaria incompleta, tres semestres como técnico en ingeniería industrial. Lugar de residencia Villa Rica, cabecera municipal, aunque sus padres residen en una vereda cercana a la cabecera municipal. Contrato a término indefinido. Operaria verificadora. Lleva trabajando cinco años en la empresa. Entró como trabajadora temporal durante cuatro años a través de una empresa de servicios temporales. Industria farmacéutica (diferente a la del entrevistado anterior).

William, hombre blanco-mestizo, 28 años, nacido en Santander de Quilichao, soltero sin hijos, bachillerato completo, realizó tres semestres de estudios técnicos sin concluirlos. Reside en la cabecera municipal de Santander de Quilichao en un barrio de estrato socioeconómico medio alto en el contexto urbano del municipio.<sup>20</sup> Contrato a término indefinido desde el primer momento del enganche con la empresa, en donde solo lleva ocho meses. Operario auxiliar de almacén. Industria de productos del hogar (pañales y otros productos).

María, mujer negra, 42 años, nacida en Santander de Quilichao, con dos hijas y su pareja, quien es operario en otra

---

19. Se modificaron los nombres, y la empresa de trabajo no se menciona, para conservar la confidencialidad del entrevistado.

20. De los entrevistados, William pertenece a una familia acomodada –no rica pero sí pudiente– en Santander de Quilichao. Había estudiado previamente música en la Universidad del Valle.

empresa manufacturera, bachillerato completo y con estudios como técnica en enfermería. La entrevistada trabajó antes en Cali como auxiliar de enfermería en varias clínicas, al igual que en Puerto Tejada. Reside en la cabecera urbana de Santander de Quilichao. En la actualidad tiene contrato a término indefinido como operaria de una máquina de empaque de dulces. Lleva diez años vinculada a la empresa. Entró como trabajadora temporal contratada en la actual empresa por una empresa de servicios temporales durante siete años. Industria de alimentos (confitería y galletas).

Juan Carlos, hombre negro, 41 años, nacido en Santander de Quilichao, con un hijo, vive en unión libre (su esposa que es una mujer negra no trabaja en la actualidad, pero anteriormente lo había hecho en otra empresa manufacturera del área), bachillerato completo y tecnólogo en mantenimiento industrial. Reside en la cabecera municipal de Santander de Quilichao. Tiene un contrato anual de prestación de servicios, cada año es renovado. Lleva tres años en la empresa. Operario de una máquina de producción de pañales. El primer año entró a través de una empresa de servicios temporales. Industria de productos del hogar (pañales y otros productos, diferente a la del tercer entrevistado).

## *Incidencia del uso de las TIC en procesos de subcontratación y outsourcing*

Anita Weiss

En el siguiente texto se utilizará información obtenida en el proyecto de investigación titulado: “Inserción de empresas colombianas en la sociedad informacional global”, adelantado entre 2006-2008 en colaboración con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y con la financiación de Colciencias, dirigido por Anita Weiss y en el que participaron los sociólogos Enrique Seco y Julia Ríos.

### **Tema y enfoque de la investigación**

Inicialmente nuestra investigación tuvo una orientación comparativa con estudios del grupo Emergence (*Estimation and Mapping of Employment Relocation in a Global Economy in the New Communications Environment*), que reúne estudiosos de varios países europeos, de Asia y Canadá. La investigación de este grupo se orientaba a la indagación sobre el proceso de outsourcing o tercerización de una serie de funciones empresariales que implican un trabajo de conocimiento y el envío de la información procesada a un cliente o empleador remoto

a través de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC; *e-Work*) (Huws, 2003; Flecker, 2004; Huws, Flecker & Dahlman, 2004).

Sin embargo, la revisión de literatura sobre temas afines en América Latina y en Colombia, al igual que los datos obtenidos en la prueba piloto de la encuesta que se adelantó con el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en algunas empresas, llevaron a modificar el énfasis y a ampliar la perspectiva del proyecto.

La investigación se definió como estudio sobre la utilización efectiva de las tecnologías de información y comunicación TIC, en el medio empresarial desde una óptica sociológica.

La técnica se concibe como un medio y no como una causa de los cambios, de suerte que la introducción de las TIC están subordinadas a los fines de su utilización, mediante la definición de estrategias, en un contexto determinado.

Para estudiar nuevas formas de organización y trabajo se definieron tres estrategias empresariales ligadas a la utilización de las TIC:

- La estrategia de consolidación de un nuevo tipo de organización: la organización sistémica con gestión “participativa”.
- Las relaciones en red entre empresas y con proveedores y clientes.
- La estrategia de subcontratación y outsourcing de una serie de funciones empresariales y su relación con la utilización de las TIC.

El análisis se inscribe en debates de la sociología en torno a los cambios en las empresas y la sociedad, especialmente a partir de la década de los años ochenta del siglo pasado. Diversos autores han designado estos cambios como: “la crisis del modelo fordista-taylorista de regulación” (Durand, 1993), el surgimiento de los “nuevos modelos productivos” (Boyer, 1993), el proceso de “racionalización sistémica” (Sauer et. ál., 1991; Sauer, 2006) y el “debate sobre el proceso de trabajo” (Thompson, 1987), entre otros.

En el análisis de las nuevas formas productivas vincula-



das a la utilización de TIC utilizamos el concepto de “organización sistémica”, desarrollado por la sociología industrial alemana (Sauer, 2006).

Las nuevas formas de trabajo, se analizaron adaptando el concepto de relaciones laborales señalado por Kochan, Katz y MacKersie (1993).

Se diferencian analíticamente:

- las relaciones de trabajo;
- las relaciones de empleo;
- y las relaciones industriales.

### **Algunas características de la organización sistémica:**

Por definición, la organización sistémica se apoya en TIC que soportan los cambios organizativos y las nuevas formas de trabajo en las empresas.

#### *Un nuevo principio organizativo*

La organización sistémica funciona de acuerdo con el principio cibernético, según el cual la organización se concibe como un sistema dinámico, en el que cada una de las partes contribuye al funcionamiento del conjunto a través de la retroalimentación de la información generada en diferentes puntos y niveles. Mediante esta retroalimentación cada uno de los integrantes del sistema debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de los diversos procesos (Wiener, 1969).

#### *Predominio del paradigma computacional. Importancia del conocimiento, la información y la comunicación*

El papel central del conocimiento, la información y la comunicación en todas las esferas de la vida social se ha puesto de relieve con la revolución científico-técnica y el surgimiento del nuevo paradigma computacional.

Este nuevo paradigma se proyecta en los diversos campos de actividad y está determinado por nuevas formas de procesar y difundir información utilizando tecnologías digitales.

La ciencia y su aplicación tecnológica están en la base de la innovación y creación de los nuevos medios de producción. De ella se deriva la posibilidad de desarrollar nuevos conocimientos, productos y servicios de carácter estratégico.

El incremento de capacidad computacional, está en la base de avances científicos, la aplicación tecnológica del conocimiento y la difusión del mismo (Kuhn, 1962; Pérez & Soete, 1988).

Este principio se refleja en la gestión del conocimiento y una nueva "cultura de procesos" que busca que cada trabajador tenga conciencia acerca de cómo su trabajo incide sobre el de los demás y sobre el logro de los fines de las empresas en su conjunto.

### *Organización abierta y relaciones en red*

El concepto de organización sistémica tiene afinidades con el concepto de organización en red de Castells (1998). La necesidad de flexibilidad e innovación, según este autor, exige reemplazar las formas de control autoritario, diferenciado jerárquicamente, de tipo burocrático, por relaciones en red, como una estructura alternativa.

Las corporaciones ya no pueden verse como unidades estables y homogéneas. Antes bien, aparecen como entidades mutuamente interdependientes en flujo constante, relacionadas entre sí mediante redes complejas de contratos, en continuo proceso de renegociación (Huws, 2006).

Ni cadenas ni redes, significan relaciones simétricas "entre iguales". Se trata de relaciones de dominación/subordinación entre empresas, dependiendo del poder de negociación de cada parte y del carácter más o menos estratégico del bien o servicio que proveen (Hermann, 2006; Thompson, 2003).

### *Adaptación flexible*

La organización sistémica tiene un carácter flexible con posibilidad de adaptarse a situaciones cambiantes.

El uso de las TIC facilita a las empresas adaptar, desarrollar, subdividir y actualizar permanentemente la base informática de todas sus actividades.

## Procedimiento de la investigación

Mediante la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación se buscó responder a diversos interrogantes. En la primera parte del estudio, conjuntamente con el DANE, se aplicó una encuesta a un universo de 1.607 empresas grandes de los sectores de industria, banca, comercio, informática y telecomunicaciones.

Las empresas se diferenciaron por sectores, tamaño, por pertenencia o no a grupos o corporaciones nacionales o multinacionales y por su ubicación geográfica.

### Distribución de las empresas encuestadas por sectores

Sector	Nº empresas	Porcentaje
Banca	21	1,31
Comercio	199	12,38
Industria	1.127	70,13
Informática	163	10,14
Telecomunicaciones	97	6,04

En cuanto al tamaño, se tomaron los parámetros que utiliza el DANE para definir las empresas más grandes de cada sector.

En la segunda parte se realizaron estudios de caso, a través de 90 entrevistas semiestructuradas a directivos y expertos en informática de 30 empresas de los mismos sectores en los que se aplicó la encuesta. Se entrevistaron directivos y trabajadores de centros de llamadas y mesas de ayuda en el marco del análisis de empresas que prestan servicios tercerizados y se organizó un grupo de discusión con sindicalistas bancarios.

En el presente escrito, se presentarán algunos datos de la encuesta y de los estudios de caso sobre la subcontratación y el *outsourcing* de diversas funciones empresariales y el papel que tiene en estos procesos el uso de TIC, señalando ejemplos tanto de empresas que demandan servicios tercerizados como

empresas que los proveen. Se mencionará la relación de algunas de las tendencias anotadas con las relaciones laborales.

## **El uso de TIC y los proceso de subcontratación y outsourcing**

La estrategia de subcontratación u outsourcing de una serie de funciones empresariales, y la influencia en esta del uso de las TIC, se analizan en las condiciones del desarrollo capitalista contemporáneo, caracterizado, entre otros, por la globalización, la implantación de políticas de orientación neoliberal, nuevas formas de competencia y comunicación a nivel nacional e internacional, la búsqueda de respuestas a situaciones cambiantes y la proyección de incertidumbres a los trabajadores, a través de relaciones laborales diversas y flexibles en las empresas (De la Garza, 2000; Iranzo y Leite, 2006).

Aunque los términos de subcontratación, outsourcing, externalización, tercerización, suelen utilizarse indistintamente, hemos diferenciado estos términos de la siguiente manera:

Nos referimos a la contratación con un tercero o tercerización cuando se produce el encargo por parte de una empresa (contratante) a otra empresa o a un individuo (contratista) de la prestación de una función o servicio. Hablamos de externalización o outsourcing cuando se realiza la contratación de una función o servicio que con anterioridad la empresa contratante desarrollaba internamente. Subcontratación se utiliza cuando dicha función no había sido ejecutada internamente con anterioridad por la empresa contratante.

Utilizamos el término relocalización cuando se produce un desplazamiento espacial del trabajo vinculado a la función, proceso o subproceso tercerizado y este se presta desde una ciudad o país diferente a la ubicación de la empresa contratante.

La subcontratación y el outsourcing por lo general se dan en un contexto de cambio empresarial y no como medidas aisladas.

## Subcontratación y outsourcing de funciones empresariales

### Subcontratación y outsourcing de nueve funciones empresariales en 1607 empresas encuestadas

Funciones empresariales	Se realiza subcontratación de la función	Se realiza outsourcing de la función	Tercerización
1. Ventas, telemarketing y ventas móviles	2,24	3,80	6,04
2. Servicio al cliente	1,80	2,80	4,60
3. Procesamiento de datos	2,24	2,86	5,10
4. Desarrollo de software o páginas web	34,29	10,45	44,74
5. Investigación y desarrollo	5,04	2,61	7,65
6. Mantenimiento de redes y de equipos informáticos	35,97	17,30	53,27
7. Contabilidad y otros servicios financieros	3,73	3,48	7,21
8. Administración de recursos humanos	5,35	8,28	13,63
9. Producción (industria manufacturera)	8,87	9,32	18,19

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en la investigación, 2007

Las funciones analizadas corresponden a aquellas definidas en el proyecto *Emergence*, con excepción de producción, que se incluyó debido al peso de la industria en el universo estudiado.

El cuadro señala cómo los servicios informáticos (desarrollo de software y páginas web y mantenimiento de redes y de equipos informáticos) tienen niveles de subcontratación y outsourcing muy superiores a las otras funciones (44,74% y

53,27%). Las demás funciones oscilan entre 18% en producción y 4,6% en servicio al cliente.

Se encontraron correlaciones con la tercerización:

Según el tamaño, medido según escalas de ocupados. Cuanto más grande es la empresa, mayor la tendencia a contratar a su vez con empresas grandes. Las empresas de tamaño relativamente menor, tienden a contratar mayormente con Pymes.

En las empresas más grandes, que a su vez pertenecen en mayor proporción a grupos nacionales o internacionales, los porcentajes de tercerización son más altos.

Por sectores, la banca tiene el mayor promedio de tercerización de funciones (31,7%). El sector con menor nivel promedio de tercerización de funciones es el sector informático (9,7%).

El 83,6% de las funciones contratadas a terceros son realizadas por empresas y 16,4% por individuos.

### *Ubicación de los contratistas*

Solo el 5,4% de las funciones contratadas con individuos se prestan como trabajo desde el hogar.

El 81,2% de los casos, las funciones contratadas son prestadas por empresas o individuos ubicados en la misma ciudad o área metropolitana que la empresa contratante.

Únicamente el 1,16% de las funciones contratadas se prestan desde pequeños municipios o áreas rurales y sólo 2,1% de las funciones contratadas se prestan por empresas ubicadas en el exterior.

Los datos señalan que la tesis planteada por Cairncross (1997) acerca de la "muerte de la distancia" o indiferencia de la ubicación de las empresas gracias a la utilización de las TIC, no se cumple en los procesos de tercerización de las funciones analizadas.

### *Razones para tercerizar*

En la encuesta las principales razones y objetivos aducidos para tercerizar una función fueron: la tendencia a la

especialización de las empresas que les permite centrarse en la actividad principal del respectivo negocio; la búsqueda de reducción de costos y poder contar con el trabajo de personas con calificaciones especiales que se requieren para la ejecución de actividades esporádicas o muy especializadas y costosas. La razón más citada se refiere a la concentración en el negocio principal y la tendencia a la especialización de las empresas.

En las entrevistas se enfatiza además la búsqueda de disminución de riesgos cuando se afrontan situaciones inciertas y cambiantes. Estas respuestas coinciden con la vinculación de la subcontratación y el outsourcing, con la flexibilidad tanto numérica como funcional y la precarización de las relaciones de empleo, mencionada en otros estudios adelantados en América Latina sobre temas afines.

### *Razones para no tercerizar*

La confidencialidad de la información y los precios cobrados por quienes ofrecen los servicios, fueron las dos razones más destacadas para no optar por tercerizar las funciones estudiadas.

### *Tendencia a tercerizar procesos parciales*

Con apoyo de las TIC es posible descomponer los distintos procesos empresariales y realizar mediante la referenciación comparativa (*benchmarking*), el cálculo de sus costos y su agregación de valor o contribución al negocio principal de la empresa. El objetivo que se proponen muchas empresas, es subcontratar aquellas actividades que no se consideran parte del corazón del negocio y centrarse en las funciones esenciales para el mismo. En varias empresas se considera que la subcontratación conlleva una disminución de costos y un aumento de la competitividad.

### *Ejemplos de la tercerización de procesos parciales*

En un banco estudiado se tercerizaron, entre otros, procesos como: canje, ventas externas de productos financieros,

confirmación de las referencias de solicitantes de crédito, el cobro de cartera, confección y distribución de tarjetas de crédito, mensajería, además de los servicios informáticos.

Una ensambladora automotriz: realiza el outsourcing del manejo de cuentas por pagar, que se encarga a una empresa ubicada en el Brasil, que atiende a todas las filiales de la corporación multinacional a nivel regional. También se tercerizó el manejo de la bodega y la revisión y distribución de los vehículos. La responsabilidad de la empresa llega hasta cuando salen los vehículos ensamblados hacia los patios, donde la empresa subcontratada realiza la revisión y alistamiento de los vehículos y su distribución a los concesionarios. Igualmente se subcontrata la revisión y alistamiento de los vehículos importados y su distribución. Otras tareas que subcontrata la ensambladora son las labores de latonería y pintura y el pago de nómina y verificación de referencias para contratar personal.

La tercerización de procesos parciales, establecida en los estudios de caso, dificulta la comparación con datos de tercerización obtenidos mediante la encuesta y podría explicar el bajo nivel de tercerización que se encontró en la misma, ya que se preguntó por funciones generales y no por subprocesos.

## **Integración creciente de grupos o corporaciones nacionales e internacionales y la tercerización de funciones**

Varios autores señalan la existencia de una nueva lógica de las corporaciones o grupos económicos multinacionales (Altwater&Mahnkopf, 1999; Castells, 1998).

Esta consiste en una tendencia al manejo integrado entre establecimientos o filiales de una misma empresa, ubicadas en una o varias localidades o países.

La centralización de procesos administrativos y de apoyo que se repiten en cada una de las filiales de un grupo, y su organización en unidades de servicios compartidos constituye en varios casos, un antecedente de su tercerización u outsourcing. Estas unidades sistematizan los procesos y se encargan



de prestar por ejemplo los servicios informáticos, o el manejo de ventas, o las adquisiciones de equipos u otros subprocesos a las distintas empresas del grupo. Aunque esta es una forma de tercerización al interior de los grupos económicos, el outsourcing propiamente se da en varios casos, cuando la empresa que presta los servicios a las filiales, se independiza y/o cuando presta también sus servicios a empresas que no son del grupo.

El manejo de un consorcio como una unidad, se facilita con el establecimiento de relaciones en red entre las empresas del grupo y entre contratantes y contratistas.

En un grupo al que pertenece un banco estudiado, se han identificado 270 actividades comunes que se proponen centralizar para evitar su duplicación en las distintas empresas.

Igualmente en un grupo económico que tiene su sede principal en Cali y que tiene filiales tanto en varias ciudades del país, como en otros países, especialmente de América Latina, una empresa ubicada en Bogotá, centraliza los diversos servicios que presta a las empresas del grupo en los distintos países y ciudades.

## **Mayores posibilidades de cálculo con apoyo de las TIC**

El punto de partida del cambio empresarial con el uso de las TIC es el proceso de sistematización.

Esta se basa en la digitación y procesamiento de la información, y la posibilidad de reproducción de procesos y relaciones a un nivel virtual, mediante lo que algunos autores han denominado la reconstrucción del “mundo reflejado”, en el cual los datos acerca de los procesos pueden someterse a cálculo, simulación y construcción de modelos, según parámetros predefinidos, con el fin de obtener información que sirve de base para el conocimiento y la acción (Boes, 2005; Baukowitz, 2006).

Con apoyo de las TIC es posible definir la secuencia y el ritmo de trabajo así como el número de personas necesarias de acuerdo con los parámetros de rendimiento o producti-

vidad para poder producir en forma competitiva a los precios y calidades, predominantes en los mercados nacional o internacionales (Boes, 2005). Estos cálculos, son presentados como “necesidades objetivas del mercado”, se consideran “no negociables” y son difíciles de controvertir por parte de los trabajadores o por los sindicatos. Esta dificultad es reiterada por los sindicalistas bancarios entrevistados.

En algunos sectores se definen indicadores que se van generalizando entre empresas que compiten entre sí.

Un funcionario del área de gestión de la empresa de petróleos, señala cómo las multinacionales petroleras tienen amarrada su planta de personal a indicadores de producción, lo cual es un referente para todas las empresas del sector.

Ellos tienen un indicador que dice *número de personas que yo tengo por barril de crudo que produzco*; deben mantener ese indicador. Si sube la producción, puedo subir las personas, pero si baja la producción, tengo que bajar las personas.

En la empresa citada se dimensiona la cantidad de personal que se va a requerir cada año.

En los estudios de dimensionamiento de cada una de las áreas que nosotros hacemos todos los años, acordamos con las áreas el número de personas que deben tener y cuál es la fuerza laboral o las actividades que en principio se deben tercerizar o se mantienen con un plan de transición antes de entregarlas a terceros.

En los centros de llamadas el cálculo periódico del número de agentes necesarios debido a la variación del requerimiento de servicios en determinados horarios, o en distintas épocas, la demanda de personal por definición es variable. Una legislación laboral flexible y reducidas oportunidades de empleo en el mercado laboral, facilitan formas de contratación que permiten despidos en cualquier momento sin contraprestación alguna.

Como señala un agente: “la incertidumbre es terrible. Uno puede llegar una mañana y encontrar una carta en el escrito-

rio diciendo que está despedido”.

- La rotación de personal en algunos centros de llamadas tiende a ser muy alta.
- Los centros de llamadas prestan ante todo servicios de atención a los clientes y ventas.

## **Acuerdos de niveles de servicio. Formas de seguimiento y control**

Los diversos procesos definidos como centros de costos y la presencia de empresas o individuos que pueden prestar el servicio requerido, permiten definir la conveniencia de su tercerización.

Cuando se tercerizan los procesos, se establecen entre las empresas contratantes y los contratistas acuerdos de niveles de servicio para obtener los resultados esperados. Con la ayuda de software especializado, se realiza el monitoreo, seguimiento y control para lograr el cumplimiento de metas precisas. Al logro de estas metas en ocasiones se asocian bonificaciones según el desempeño individual y colectivo. El control personalizado, tiende a ser reemplazado por el control mediado por la información del sistema.

En los centros de llamadas es necesario seguir estrictamente un guión y están definidos la frecuencia y número de llamadas que es necesario contestar en un tiempo determinado. La amenaza de despidos y reducción de la parte variable de la remuneración, señala que las TIC en estos casos se utilizan para aumentar el rendimiento mediante la coacción, a la vez que la remuneración variable, constituye un estímulo.

Al respecto dice un agente: “Un error significa una reducción de 1,5% del componente variable del salario y si no se cumple con el tiempo de conversación estipulado, hay reducciones adicionales”.

Los agentes perciben la supervisión como una amenaza constante de despido, lo cual incrementa el nivel de estrés que de por sí es inherente a este tipo de trabajo.

Otro agente entrevistado señala:

Lo que nos produce estrés no es tanto tener que responder continuamente las llamadas, sino el hecho de que cada paso que se da, está regulado y debe hacerse de una determinada manera, en un espacio de tiempo estipulado. Sabemos que nuestras conversaciones son monitoreadas. Uno puede ser amable y eficiente durante 80 llamadas, pero si se falla en una y esta es la llamada que se monitorea y califica, uno está en peligro de perder el empleo.

No existe en los centros de llamadas ninguna instancia de tratamiento colectivo de los problemas sentidos por los trabajadores.

En casi todas las empresas que han sistematizado la información sobre los procesos y han establecido niveles de servicio, su cumplimiento conlleva una remuneración variable, entre individuos o grupos de trabajo.

El individuo no solo siente la presión para que cumpla con los niveles de trabajo establecido por parte de la empresa, sino también la presión por parte de sus compañeros, que reciben bonificaciones cuando se cumplen las metas de la empresa en general o de una sección o proceso.

## **Impacto de la tercerización sobre el empleo**

La mayoría de funciones analizadas en la encuesta, con excepción de producción, se caracterizan por ser actividades que no requieren una gran cantidad de personas para su ejecución.

Según la encuesta, el 61,8% de las empresas contestaron que la mayoría del personal que realizaba con anterioridad las funciones tercerizadas, había sido reasignado a otras labores dentro de la empresa. En 21,3% la mayoría del personal salió de la empresa; en 14% la mayoría del personal fue incorporado a la empresa prestadora del servicio externalizado y en 2,7% de los casos, la mayoría de trabajadores pasaron a proveer el servicio en calidad de trabajadores independientes.

En los estudios de caso, se señala una clara tendencia a la reducción de personal de planta con contrato a término inde-

finido, que está vinculada tanto con los procesos de *outsourcing*, como con otros cambios, como la automatización de procesos productivos o la sistematización creciente de la organización empresarial.

En la unidad de informática de la empresa de telecomunicaciones analizada, según una directiva:

Comenzamos siendo 217 colaboradores en nuestra vicepresidencia. Tuvimos un proceso de formación, dependiendo del cargo en el que nos desempeñábamos; ahora somos 105 personas y hoy aproximadamente el 60% de nuestros procesos están tercerizados.

En la empresa de petróleo, según un directivo:

El enfoque principal de los cambios en la reorganización que se realiza desde el año 1997, conllevó una disminución del personal. Nosotros llegamos a ser 13.000 personas más o menos en los años ochenta, ahora somos 5.200. Ha cambiado la empresa, se han eliminado muchas ineficiencias, no se ha renovado el contrato a trabajadores temporales, se ha realizado *outsourcing* de varios servicios y también la automatización de la producción.

Por ejemplo: En un distrito como el de xxx trabajaban 800 personas, ahorita son 40 o 50. Antes producíamos directamente más o menos 50.000 barriles, o algo así, ahorita estamos ya en más de 100.000, con mucha menos gente.

## **Cambio de perfil de las personas ocupadas**

El cambio de perfil de personas ocupadas se relaciona tanto con transformaciones internas en las empresas como con las tendencias del sistema educativo y el mercado laboral, en el que hay una mayor oferta de personas calificadas y relativamente pocas oportunidades de empleos estables y bien remunerados.

En varias empresas se planteó la tendencia a contratar personas jóvenes con mayores niveles de calificación. Entre 1997 y 2005 el empleo de los profesionales creció en Colombia a una tasa anual de 9,7%, mientras que el empleo de los traba-

jadores con educación primaria se incrementó en 0,5% anual (Observatorio de Mercado Laboral, 2006).

A los estudiantes universitarios se les atribuyen mayores competencias sociales y comunicativas, facilidad para adquirir nuevos conocimientos así como mayores aptitudes para el manejo de las TIC.

Los directivos suponen que los estudiantes se benefician de horarios parciales y flexibles y que sus aspiraciones laborales se ligan ante todo a sus futuras profesiones, lo que implica que no aspiren a permanecer indefinidamente en las empresas y que sus ingresos sean concebidos como una forma de ayuda para los estudios. Este supuesto es relativo, ya que en muchos casos los jóvenes entran a edades muy tempranas al mercado laboral, debido a su obligación de contribuir a los ingresos familiares y aspiran a mantener sus puestos, aceptando condiciones laborales precarias.

Los profesionales, que por lo general se dedican a labores que requieren mayores conocimientos, en ocasiones cuentan con contratos de trabajo más estables que los otros trabajadores.

Por ejemplo, en la mesa de ayuda estudiada, los agentes que direccionan las llamadas, según el problema planteado por el cliente, se ubican en el primer nivel de soporte, que es un trabajo rutinario. Estos agentes tienen contratos temporales y se observa una alta rotación de personal. En el segundo nivel, de asesoría, los consultores, que son profesionales especializados en el software empresarial vendido, generalmente tienen contratos a término indefinido, por el interés de la empresa de mantener vinculados a estos trabajadores a la organización.

Tanto los sindicalistas bancarios, como directivos de las áreas de recursos humanos entrevistados, coinciden en señalar la poca inclinación de los jóvenes y de quienes tienen mayor nivel de calificación, a afiliarse a los sindicatos.

El rechazo abierto de algunos directivos a la idea de que existan sindicatos en sus empresas, desestimula también la afiliación sindical, especialmente de quienes tienen contratos de trabajo inestables y temen ser despedidos.

En varias empresas coexisten personas con diversos tipos de contrato laboral lo cual dificulta la organización sindical y las reivindicaciones colectivas. Se pueden encontrar en una misma empresa personas con:

- Contratos a término indefinido;
- Contratos temporales;
- Contratos a término fijo (que, en algunos casos, como en la ensambladora automotriz, pueden durar 15 años);
- Contratos por prestación de servicios (individuales o colectivos);
- Contratos a través de cooperativas de trabajo asociado, que operan como intermediadoras de empleo;
- Y contratos con cooperativas de trabajo que realizan labores especializadas que se tercerizan, y que son ejecutadas en las instalaciones de la empresa contratante.

### **Interrogantes sobre las perspectivas de la utilización de las TIC en la subcontratación y el outsourcing**

El uso de las TIC como elemento de soporte, estimula y facilita la estrategia de tercerización de funciones empresariales.

- Hipotéticamente existe la posibilidad de que aumente la tendencia a que la subcontratación de cooperativas o empresas que realizan intermediación laboral, sea reemplazada por la subcontratación con empresas o cooperativas de trabajo asociado especializadas en determinadas labores.
- Las leyes y decretos que regulan las cooperativas de trabajo asociado y normas como la responsabilidad solidaria de las empresas contratantes por el pago de todas las prestaciones legales por parte de los contratistas, de quienes depende el personal, hipotéticamente podrían reforzar la presión, especialmente en empresas grandes para que las cooperativas o empresas contratistas paguen las prestaciones legales a sus trabajadores.

- La escasez de oportunidades de empleo hace que muchas personas acepten condiciones precarias de trabajo a pesar de su ilegalidad, lo que constituye una práctica que viene de tiempo atrás. Esto demostraría que la existencia de una norma legal, por sí misma, no conlleva la superación de los problemas que se propone modificar.
- Los factores mencionados en relación con los cambios organizativos y el apoyo de las TIC reforzarían hipotéticamente la individualización de las relaciones laborales ligada a factores como las bonificaciones por rendimiento y el compromiso exigido de cumplimiento de los fines acordados, lo cual implica a su vez el debilitamiento de los sindicatos.
- En el caso colombiano posiblemente para muchos trabajadores, en particular aquellos que carecen de relaciones de empleo formales y de perspectivas de estabilidad a largo plazo, la individualización tendería más a lo que Robert Castel llama individualización negativa, ligada a la precarización de su situación y sus relaciones laborales, que a la individualización positiva, entendida como afirmación individual con posibilidad de una mayor identidad como ciudadanos libres y autónomos (Castel, 1997).

## Bibliografía

- Altvater, Elmar & Mahnkopf, Birgit (2004). *The Limits of Globalisation: Economy, Ecology and Politic in the World Society*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Baukowitz, Andres (2006). Zur Rolle der IT jenseits der Automatisierung. En Baukowitz, Berker, Boes, Pfeiffer, Schmiede y Hill, (ed.), *Informatisierung der Arbeit-Gesellschaft im Umbruch* (pp. 98-115). Alemania: Sigma.
- Boes, Andreas, (ed.) (2005). Informatisierung. En: SOFI; IAB, ISF, *Berichterstattungszus sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland* (pp. 211-244). Wiesbaden: INIFES.
- Boyer, Robert (1993). Comment émerge un nouveau système productif? En Jean-Pierre Durand (comp.). *Vers un nouveau modèle productif?* (pp. 31-92). Paris: Syros.



- Boyer, Robert (1996). Vers une Theorie des Institutions Economiques? En Boyer, Robert y Saillard, Yves (comp.), *Teoría de la regulación: estado de los conocimientos*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, Vol 3, CBC.
- Cairncross, Frances (1997). *The Death of Distance: How the Communications Revolution will Change our Lives*. Boston: Harvard Business School Press.
- Castel, Robert (1997). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Castells, Manuel (1998). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Londres: Blackwell.
- Durand, Jean-Pierre (1993). Crise et chatoisement. En Jean Pierre Durand (comp.), *Vers un nouveau modèle Productif?* París: Syros.
- De la Garza, Enrique (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 148-178). México: Fondo de Cultura Económica.
- Flecker, Jörg (2004). *Verlagerung von Arbeit auf Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien*. Viena: Informe para el Ministerio de Economía y Trabajo.
- Hermann, Christoph (2006). Labouring in the network. *Capitalism, Nature and Socialism*, 17(1) 65-76. Londres: Routledge.
- Huws, Úrsula (2003). When Work Takes Flight: Research Results from the Emergence Project. *IES Report 39*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Huws, Úrsula; Flecker, Jörg & Dahlman, Simone (2004). *Status Report on Outsourcing of ICT and Related Services in the EU*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Huws, Úrsula (2006). *The transformation of Work in a Global Knowledge Economy: Towards a Conceptual Framework*. Bélgica: Katholik University of Leuven.
- Iranzo, Consuelo y Leite, Marcia de Paula (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En E. de la Garza (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Antropos-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Kochan, Tomas; Katz, Harry; MacKersie, Robert (1993). *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Kuhn, Thomas (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*, México: Fondo de Cultura Económica.

- Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social, Universidad Externado de Colombia (agosto de 2006). *El mercado de trabajo de los profesionales colombianos*. Bogotá, Departamento de Seguridad Social y Mercado de Trabajo, Boletín N° 8.
- Pérez, Carlota y Soete, Luc (1988). Catching up in Technology: Entry Barriers and Windows of Opportunity. En Giovanni Dosi et al., (ed.), *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter Publisher.
- Sauer, Dieter et al. (1991). Systemic Rationalization and Inter-company Division of Labour. En N. Altmann, C. Köhler, P. Meil. *Technology and Work in German Industry*. Londres: Routledge.
- Sauer, Dieter y Döhl Volker (1994). Arbeit an der Kette Systemische Rationalisierung Unternehmensübergreifender Produktion. *Soziale Welt*, 1994, 45(2) 196-215. Munich: Universität, Institut für Soziologie.
- Sauer, Dieter (2006). Von der systemischen Rationalisierung zur permanenten Reorganisation. En A. Baukowitz et al. *Informatisierung der Arbeit-Gesellschaft im Umbruch* (pp. 84-97). Berlin: Sigma.
- Thompson, Paul (1987). Die Labour Process Debate in Grossbritannien und den USA. En E. Hildebrandt y R. Seltz (ed.). *Managementstrategien und Kontrolle. Einföhrug in die Labour Process Debate*. (pp. 13-25). Berlin: Sigma.
- Thompson, Graham (2003). *Between hierarchies and markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: University Press.
- Thompson, Paul; Alvesson, Mats (2005). Post-Bureacracy? En S. Ackroyd et al., (ed.), *The Oxford Handbook of Organization* (pp. 485-505). Oxford: University Press.
- Weiss, Anita (2008). Cambios organizativos y nuevas formas de trabajo con tecnología de información y comunicación-TICS. En C. López y otros (ed.), *Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y resultados de investigación* (pp. 200-229). Memoria de la IV Jornada de la Red de Estudios del Trabajo-RET, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Weiss, Anita; Seco, Enrique; Julia, Ríos (2010). *Cambio empresarial y tecnologías de información en Colombia. Nuevas formas de organización y trabajo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Unibiblos, Colección del Centro de Estudios Sociales.
- Wiener, Norbert (1969). *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires: Suramericana.

# *La estructura de la producción tercerizada en el distrito industrial de la confección informal de El Hueco de Medellín<sup>1</sup>*

*Julio Puig Farrás y  
Nathalia García Guzmán*

## **Introducción**

El Hueco, en un principio, es una zona industrial y comercial *sui generis*, que despuntó en una cuadra del centro de la ciudad en los años sesenta y se expandió rápidamente más allá de este diminuto espacio inicial. Este epicentro apareció en la otra zona comercial más antigua de Guayaquil, que tuvo su apogeo entre los años veinte veinte y cincuenta y se constituyó como todo un símbolo de la celebrada pujanza económica y prosperidad de Medellín. Pero debido a las políticas urbanísticas de las autoridades municipales comenzó su decadencia en los años cincuenta, hasta su desaparición simbólica y total en 1980. Guayaquil fue siempre en esencia comercio de víveres y abarrotes en torno a plazas de mercado, mientras que El Hueco ha sido desde un principio ante todo comercio de productos manufacturados.

El comercio de la ropa fue siempre una actividad impor-

---

1. Texto derivado de una investigación realizada por la Escuela Nacional Sindical (ENS) sobre la subcontratación en la confección de Medellín y su región. Para las necesidades del conjunto de la investigación, se realizaron más de 60 entrevistas y una encuesta aplicada por la entidad especializada Invamer/Gallup a 340 dueñas (88% de mujeres) de fami y microempresas de los barrios.

tante de El Hueco, pero creció desmesuradamente cuando empezó a alimentarlo una producción propia y original, a principios de los noventa. Ésta ha venido expresando localmente un aspecto de la reestructuración de la industria de la confección nacional ocasionada por la apertura económica que determinó, (Cabrejos, 2005), una segmentación de la confección nacional en tres submercados: los de recursos altos, medios y bajos. La producción de ropa de El Hueco participa del último de estos segmentos, en una ciudad y departamento cuya confección total es la principal del país. No todas las unidades productivas referidas en este texto están radicadas en el espacio urbano así denominado. En este, amén de venderse en sus tiendas el grueso de la producción de dicha industria, se encuentran las comercializadoras que la dominan y una pequeña proporción de talleres subcontratistas. Pero la gran mayoría de los talleres informales subcontratistas de las empresas situadas en dicho espacio, o que venden la mayor parte de sus prendas allí, se ubica en viviendas de los barrios populares. Por ello, en lo que llamamos industria de la confección de El Hueco, incorporamos a este sinnúmero de fami y microempresas desperdigadas por las comunas populares de Medellín y el Valle de Aburrá.<sup>2</sup>

Por muchos aspectos, El Hueco puede verse como un mercado persa o un gran bazar, y ser analizado mediante el tipo ideal de *“economía de bazar”* construido por C. Geertz y su escuela. Pero, es más útil concebirlo como un distrito industrial y valerse de las teorías desarrolladas acerca de este tipo de organización industrial. En realidad, la industria de la confección de El Hueco representa un tipo particular de distrito industrial que reviste estas características generales: es informal, como aquellos cuya aparición en América Latina C. Sabel (1984) había vaticinado;<sup>3</sup> autoconstruido, según el

- 
2. Ciertamente, en El Hueco se encuentran otras actividades manufactureras tradicionales como las del calzado, peletería y juguetería, pero son de poca monta frente a las de la confección.
  3. “[No hay que pasar] por alto la posibilidad de que algunas partes del sector informal, en condiciones particulares, puedan desarrollarse, dando vida a

concepto utilizado hace un siglo por A. Marshall para designar los distritos industriales espontáneos no fomentados por políticas públicas; y urbano, porque los grandes nodos de su estructura se sitúan en el centro de la ciudad. En suma, es una especie de distrito industrial enconchado en un gran bazar.

La industria de la confección informal de El Hueco se parece mucho a los distritos industriales contemporáneos surgidos en Europa después de la segunda guerra mundial. Pero, se pueden precisar sus particularidades así: su mercado de consumo final no lo constituyen las clases medias, sino las populares de los estratos 1, 2 y 3, (y algo del 4), mucho más numerosas en Colombia y América Latina que las primeras. Sin embargo, a estos estratos les ha ido entrando el “deseo de moda” y valores protoconsumistas, por lo que el sector más dinámico de El Hueco, llamado más adelante “componente principal”, se ha orientado a “la moda para un mercado masivo”, y sigue los ritmos endemoniados de la “pronta moda”, a imitación de la Zara española. Si bien las empresas y comercios cabezas de cadenas suelen ser formales, gran parte de su personal sufre de informalidad laboral, y prácticamente todos los talleres barriales están sumidos en todas las clases de informalidad. Este distrito es esencialmente autoconstruido, aunque las últimas administraciones municipales han desarrollado de cara a los talleres informales de los barrios algunas de las políticas públicas propias de los distritos industriales tutelados.<sup>4</sup>

En volumen, la producción de ropa de El Hueco es significativamente superior a la de los segmentos de la confección formal. Pero, como ellos, conoce amplias fluctuaciones

---

una variante latinoamericana (o brasileña o colombiana) del modelo de especialización flexible basado en las pequeñas empresas”, o sea, lo que llama Sabel distrito industrial.

4. A este respecto sorprende que la ciudad haya creado institucionalmente un clúster o distrito industrial (entre unos cuantos más) del “Textil, confección, diseño y moda”, en el segmento formal de la confección destinado ante todo a los estratos de “recursos medios”, ignorando la industria de El Hueco, que constituye de facto un distrito industrial mucho más consistente, dinámica y a muchas luces importante.

estacionales.<sup>5</sup> Eran unas 18.000 las fami y microempresas informales existentes antes de la crisis en Medellín, y unas 25.000 en el Valle de Aburrá. En cuanto al empleo que estas unidades productivas movilizan, era como promedio anual ponderado de 65.000 y 90.000 trabajadoras, para respectivamente Medellín y el Valle. Y el promedio de trabajadoras por unidad de producción variaba entre 2,63 y 4,98, según la estación productiva. Las empresas cabezas de cadena son unas mil, y todos los almacenes de El Hueco que tienen que ver con ropa, unos 5.000. A semejanza de todos los distritos industriales, El Hueco exporta. Lo hace a los países vecinos y centroamericanos, así como a los mercados latinos de Estados Unidos. Vende obviamente en las ciudades y pueblos cercanos y en todo el país, pero su principal espacio de venta al consumidor final es El Hueco mismo. Se han encontrado tres tipos de situaciones productivas informales, que denominamos “modelos de negocio”: las unidades que exclusivamente maquilan o producen paquetes completos para terceros (PT, o sea, producción para terceros<sup>6</sup>), las que producen ropa y luego la venden (PP, o producción propia), y las que hacen lo uno y lo otro (PT+PP, o producción propia y para terceros). Las proporciones estimadas de estos modelos de negocio son respectivamente de alrededor de un 52%, 20% y 28%.

5. Este texto versa sobre la producción tercerizada, por lo tanto sobre la parte de la producción de El Hueco que involucra los talleres PT y PT+PP que en forma exclusiva o parcial maquilan y elaboran paquetes completos, (prendas completas según especificaciones del cliente y con su marquilla). Representa un 72% de la producción de ropa del distrito (52% de maquila y 20% de paquetes completos). El 28% restante es

---

5. Baja producción a principios de años, y alta a finales; Índice de fluctuación de la producción de 2.28 y del empleo de 1.84. Son estaciones “culturales”, no determinadas por cambios de clima.

6. En el presente texto, “terceros” son las empresas que mandan a maquilar o a producir paquetes completos. Es el punto de vista del subcontratista. El sentido más común del término es el inverso: el tercero es el subcontratista y no la empresa principal. El uso adoptado por nosotros es el que impera en el medio de la confección local.

producción propia. En él no se echa mano directamente de la teoría de los distritos industriales ni de la de las “economías de bazar”, sino de dos *corpus* conceptuales más específicos: el del análisis de redes sociales, y en particular de las redes sociales múltiples, integrado al análisis propio de la sociología económica del “embeddedness”, o encastramiento, de las relaciones económicas en redes sociales; y el de la teoría de las cadenas productivas o de valor. En las dos primeras partes se refleja el primer enfoque, y en la tercera el segundo.

## El componente principal

Este concepto de componente principal se entiende en el sentido que tiene en la teoría de las redes sociales. En una red compleja un componente es el conjunto de nodos que están directa o indirectamente unidos unos a otros por algún tipo de vínculo. El componente principal es el que consta de más nodos, independientemente de su grado de conectividad. El identificado en la confección de El Hueco consta en un nivel, de varios centenares de empresas que pueden llamarse, entre otras maneras, líderes o cabezas de cadena, cuya buena parte, y parte más dinámica e innovadora, está radicada en el Centro Mundial de la Moda<sup>7</sup> y en las nuevas torres vecinas, y en otro nivel, de los varios miles de talleres que maquilan para ellas.

## Una empresa líder paradigmática

Se describe el modelo de negocio de una empresa de El Hueco que es paradigmático, por cuanto, según el propio dueño entrevistado, es idéntico al de todas las empresas líder

---

7. Designa un espacio de unas cuantas cuadras con edificios de tres o cuatro pisos, situado en la esquina suroccidental formada por el cruce de la Calle Colombia y la Avenida del Ferrocarril. Está contiguo, pero externo, a lo que hace poco era considerado como un nuevo perímetro de El Hueco, pero que este mismo centro y otros edificios y viviendas invadidas por la confección siguen ensanchando. Estas cuadras están totalmente ocupadas por unos 130 “confeccionistas”, que son más exactamente comercializadoras de marca, y se han organizado en la corporación Cedemoda que organiza anualmente “la feria de El Hueco”, paralela y competidora exitosa de Colombiamoda, feria del clúster oficial.

que dominan dicho componente principal.<sup>8</sup> La empresa está ubicada precisamente en el Centro Mundial de la Moda, y su dueño es muy activo en la gestión del mismo y su proyectos, como el Centro de Formación de El Santuario.<sup>9</sup>

1. Esta empresa se dice fabricante de moda, de *pronta moda* y cultura Zara, aunque no tiene propiamente fábrica; y al lado de la producción de prendas de vestir con marca propia, en tejido de punto, para mujeres, desarrolla otras actividades productivas y comerciales menos importantes. Su fundador y dueño actual es oriundo de El Santuario y lleva 20 años en la confección. La empresa ha conocido una transformación y cambio de razón social ocasionados por la crisis de principios de la década; tiene 17 años de existencia formal.

Ambas funciones productivas y comerciales son de dos tipos. Respecto a las primeras, por una parte, (el 80% de sus actividades productivas), fabrica prendas de vestir con marca propia, cuyo ensamble externaliza a talleres maquiladores, y dirige la producción de todas las telas que utiliza, mandándolas a tejer a talleres igualmente maquiladores; y por otra parte, produce paquetes completos y maquila para clientes, (un 20% de sus actividades productivas. Luego, hace a la vez de empresa principal y auxiliar o subcontratista. En cuanto a las funciones comerciales, comercializa directa o indirectamente ante todo su propia producción, pero también mercancías ajenas, como los “machetes de la competencia”,<sup>10</sup> y algunos productos de los clientes de los cuales es subcontratista. Ven- de en todo el país y exporta un 10% de su producción.

---

8. El entrevistado precisó e insistió: “El modelo de mi empresa se replica en un 95% de los casos en este sector (Centro Mundial de la Moda). No hay diferencias entre las empresas, éste es el esquema”. La entrevista se hizo el 19 de agosto de 2009.

9. Este centro fue creado hace unos 4 años por “confeccionistas” de El Hueco con el propósito de fomentar la creación de microempresas maquiladoras en esa ciudad del oriente antioqueño, con las cuales poder también trabajar. El SENA se hace cargo de su actividad académica.

10. “Comprar el machete de la competencia”, en el argot de El Hueco es comprar a los demás confeccionistas los productos que parecen tener más aceptación, para a su vez venderlos.



Esta empresa nunca ha tenido planta propia de ensamble, estampado y bordado, limitándose a asumir con un personal dependiente sólo el diseño, modelado y corte. En el caso de la ropa de su marca, les entrega a sus talleres maquiladores la tela, que ella misma diseña y manda a tejer con hilo, así mismo comprado por ella, a talleres equipados de máquinas circulares, numerosos en El Hueco mismo.<sup>11</sup> Con aquellos talleres maquiladores, amén de las propias, ensambla prendas que submaquila para clientes y prendas cuya producción total asume para clientes. Hace llegar su producción y la comprada a competidores y clientes, a los consumidores finales mediante su sistema de distribución. Pero parte pequeña de su producción se la compran y distribuyen los clientes suyos que le tercerizan, y son empresas de venta por catálogo.

Es una empresa formal –registrada y que paga impuestos como sus congéneres del CMM–, y “multiobjeto”, a diferencia de la empresa de los distritos industriales, estrictamente especializada, y con particularidades propias frente al negocio típico de bazar, las cuales estriban en que el grueso de sus actividades es la fabricación tercerizada, o actividades muy ligadas a éstas. Por otra parte, su política de diversificación productiva (maquila y paquetes completos para otros), se diseñó hace unos cuantos años, al tiempo que se reorientaba la producción propia hacia la *pronta moda*, y ante todo como pequeño seguro contra los riesgos de quebrantos de la línea principal de actividades. De esta reorientación hacia la *pronta moda*, se derivó una política en curso de ejecución respecto a sus talleres maquiladores de ropa: trabajar con talleres mejor organizados y más eficientes, y en este sentido más formales, sin perjuicio de una formalización así mismo legal; y ello con el fin de que estos talleres puedan cumplir con los estándares de tiempo y calidad esperados.<sup>12</sup> De suerte que la empresa

---

11. Son numerosos porque estas máquinas son baratas, comparativamente a las para el tejido plano.

12. He aquí una cita del gerente que explica esta nueva política de subcontratación del ensamble: “[El nuevo director de operaciones nombrado en 2005] tiene la misión de buscar talleres que sean más formales, porque tenemos

busca nuevos talleres que puedan cumplir con sus estándares, o ayuda a los que le venían trabajando para que se racionalicen. Está claro que hay un interés empresarial porque estos talleres aumenten su productividad, con el doble fin de poder ofrecer respuesta rápida y precios competitivos al mercado, así como una remuneración a los mismos que, incluso en el caso de tenerles que reducir sus tarifas unitarias, les permita reproducirse en sus condiciones de eficiencia.<sup>13</sup>

2. En la producción esta empresa vincula directamente a 13 personas (30 con los empleados no productivos), y da trabajo indirectamente a unas 300. Los 13 empleados directos productivos, son: dos diseñadores, un patronista, tres productores de modelos o muestras, y siete cortadores de tela. Los demás directos son vendedores (cuatro) y personal de bodega y tienda (13).

2.1 Los 300 trabajadores indirectos se distribuyen así: 175 en unos 13 talleres maquiladores/ensambladores, a razón de unos 13,5 trabajadores promedio en cada uno;<sup>14</sup> y 125 en talleres que maquilan estampado, tinturería, bordado, tejeduría de punto, etc., y cuyo cantidad y tamaño no conocimos.

Con los 13 talleres maquiladores/ensambladores, la empresa mantiene unos compromisos y establece unos flujos de trabajo distintos. Ahora bien, esos 300 trabajadores no son todos con el trabajo suministrado por ella movilizados de

---

un problema –que es duro decirlo–, un problema muy grande en las microempresas. Es que su eficiencia es muy baja; no saben trabajar... tienen una productividad entre el 30% y el 40%. Son talleres desordenados, trabajan en la sala de la casa, no separan los espacios... les exigimos el 90% de eficiencia, y sólo tienen el 40%; se les paga y la plata no les alcanza... Mientras [que] en un taller eficiente de unas seis personas, producen un lote de 500 unidades en 3 días, ellos demoran 6 ó 7 días”.

13. Es una empresa que les “hace ingeniería a las prendas” y usa el sistema del “valor minuto”. Calcula cuántos minutos ha de durar la armada de una unidad; y fija un valor por cada minuto, el cual es base de cálculo de lo que paga a sus maquiladores.
14. Con razón dijo el entrevistado que el empleo representado por estos talleres es desde el punto de vista de su empresa, “casi directo”: “Pero estos indirectos son casi directos... porque mandamos a confeccionar a estampar... o sea que no son tan indirectos”

tiempo completo, ni siquiera siempre de forma continua, ya que el índice de fluctuación de sus actividades es superior a 1,6. Desde el punto de vista de sus relaciones con la empresa, los 13 talleres, ubicados en distintas comunas populares de Medellín, e incluso en Itagüí, son de tres niveles. En el primero, están dos o tres talleres de “elite” comprometidos a trabajar exclusivamente con la empresa y a cumplir con la calidad y plazos de entrega cueste lo que cueste, a cambio de una garantía de flujo de trabajo completo y continuo: “Si lo necesito trabajan 18 horas al día. Manejamos estos talleres según nuestras necesidades”. En el segundo nivel hay unos seis o siete talleres con los cuales la empresa tiene un compromiso parcial, el de ir dándoles trabajo, “no dejarlos descargados”, sin promesa de coparles su capacidad productiva. A cambio, estos talleres pueden tener otros clientes. No le ofrecen a la empresa las mismas garantías de productividad y puntualidad que los del primer nivel. En el tercer nivel están dos o tres talleres para las emergencias. “Se les da trabajo si ello resulta, y ellos lo saben”. No están tampoco obligados a la exclusividad para con la empresa, ni ella tiene control sobre su eficiencia.

La externalización casi total de su producción principal está justificada por la empresa por razones de costos ligados a las fluctuaciones. El dueño nos dijo:

yo no tengo este problema [de ajuste del empleo a las fluctuaciones]... no es negocio tener planta propia, toca con terceros; a ellos sí les toca el tema laboral; es por lo que un empresario [como él] estaría totalmente en desventaja si de pronto no tuviera trabajo por asignar [a sus trabajadores directos].

Y la verdad es que esta estructura de subcontratación construida por la empresa le es particularmente funcional. En efecto, responde a las dos exigencias de su mercado: celeridad y satisfacción de cualquier nivel de demanda sin prácticamente costo laboral fijo. Normalmente, la producción del primer semestre es un 40% de la anual; y como la capacidad productiva del nivel uno es de un 23% de la disponible, y la del segundo de un 54%, se puede intuir que en las épocas

de baja producción, la empresa podrá cumplir fácilmente sus compromisos con el nivel uno de pleno abastecimiento de trabajo, y de un abastecimiento mínimo con el segundo. En las épocas de mayor actividad, y máxime de picos excepcionales, puede llegar a asegurarle un buen flujo de trabajo al nivel dos y ciertos encargos al tres. Todo lo anterior tiene que ver con las fluctuaciones, y para las respuestas más rápidas se cuenta con el nivel uno, auxiliado eventualmente por los talleres más eficientes del dos.

Los dos problemas de celeridad y fluctuación, los enfrentan también las empresas con marca propia y elementos críticos de moda de los segmentos formales del mercado. Pero por su formalización misma sus respuestas son distintas. Caben unas comparaciones. Prácticamente todas las empresas formales se reservan el diseño –salvo las que se proveen de paquetes completos–, corte y, menos a menudo, la distribución. Pero en el ensamble o maquila se dan entre ellas dos tipos generales de solución. El uno, parecido a la solución de esta empresa de El Hueco, recurre a la subcontratación total y modulación de compromisos con micro y pequeños talleres, aunque formales y con trabajadores laboralizados, cuando menos mediante contratos temporales. El otro tipo es mixto, e implica una planta propia laboralizada, con contrataciones solamente temporales o temporales y a término indefinido; a la vez que recurre a talleres maquiladores, igualmente formalizados. Pero además, en ambos tipos, y por las exigencias del mercado de los productos de moda, se observa una tendencia, entre las empresas medianas y medianas grandes, a que las relaciones con sus talleres maquiladores se vuelvan más formalizadas mediante alianzas, o la participación en la propiedad capitalista de los mismos. En este último caso, se configura un grupo empresarial con cierta integración vertical formal; y así el fabricante de marca obtiene las mayores garantías de cumplimiento. Para las empresas contratantes o principales, son claras las ventajas del modelo de El Hueco respecto a los dos del sector formal: i) pueden imponer precios más bajos a sus subcontratistas, puesto que éstos no

soportan costos de formalización laboral; ii) se ahorran cierta inversión en capital; y iii) pueden optimizar los beneficios de la flexibilidad del empleo.

2.2 La empresa se responsabiliza de la producción de la tela que necesita para sus prendas propias y las encargadas, pero externalizando su tejeduría a pequeños talleres formales ya mencionados.<sup>15</sup> Ella se limita a escoger el hilo, los colores y diseños. Esta práctica la justifica no sólo por razones de calidad sino de disponibilidad a tiempo del insumo. Es igualmente, y por los mismos motivos, una práctica de empresas de los segmentos formales, con la diferencia de que estas controlan directamente sus talleres de tejeduría vía propiedad capitalista. Esto es una de las manifestaciones de aquella reacción hacia cierta integración vertical, limitada a la tela y a una dependencia productiva en el caso de nuestra empresa de El Hueco.<sup>16</sup>

2.3 La otra faceta productiva de esta empresa, relativamente secundaria (20% de la producción total), es la elaboración de paquetes completos, e incluso ocasionalmente una maquila para clientes. Es el sistema productivo instalado para la producción principal propia que utiliza también para estos trabajos para terceros. Los paquetes completos se los encargan cuatro empresas importantes de venta por catálogo que gestionan marcas propias. Con ellas estableció también una doble transacción consistente además en que estas empresas venden ropa propia de la nuestra, a través de su sistema de venta por catálogo. Conocimos también empresas con marcas propias de los segmentos formales que diversifican su producción con paquetes completos para clientes. Pero en estos

---

15. En la entrevista no se dieron estimaciones del empleo indirecto creado por esta producción de tela.

16. Esta reacción hace aparecer una paradoja a nivel mundial (Carlotti y Minvielle, 2007). La tendencia general dominante no deja de ser la búsqueda por parte de las empresas de marcas del mayor valor agregado localizado en el diseño del producto y su comercialización, externalizando en lo posible la producción; pero la necesidad de controlar plazos y calidad se ha vuelto crítica, lo que las lleva a cierto involucramiento en, y a un monitoreo de procesos anteriores de la cadena productiva.

casos sus clientes suelen ser extranjeros; y además a veces utilizan deliberadamente esta actividad complementaria para reducir la amplitud de las variaciones estacionales, dado que estas en el extranjero están desfasadas respecto a las locales.

2.4. La comercialización es el fuerte de esta empresa. El fundador y dueño es santuariano; y la colonia de El Santuario tiene más fama de comerciante que de industrial. Comercializa su producción propia, la comprada a sus clientes que venden por catálogo, y también el “machete de la competencia”. Lo hace a través de una tienda propia y otras tiendas, almacenes y cadenas que abastece directamente; de distribuidoras mayoristas locales, nacionales y extranjeras; y de los vendedores por catálogo de sus clientes. Tiene cuatro vendedores que se reparten zonas geográficas o atienden la venta por catálogo o en cadenas de almacenes.

3. El grupo de actores al que pertenece nuestra empresa, apuntala (“empotra”) sus relaciones de negocios y productivas en dos tipos de redes sociales, las de parentesco y paisanaje. La trayectoria vital de nuestro entrevistado y el papel que desempeñó en la migración de su familia a Medellín es también paradigmático, en cuanto al patrón temporal del traslado a El Hueco de familias tradicionales enteras del oriente antioqueño, y al del proceso de redespliegue de estas familias en el negocio de la confección de El Hueco, dando lugar así a un sistema de redes múltiples cohesivo.

3.1. He aquí la historia de la migración del entrevistado y su familia a Medellín. Es de origen campesino; su papá poseía una finca porcina. Vino joven a Medellín a trabajar “como todos los orientales” con un tío. Al poco tiempo se fue por dos años donde otro tío en la costa. Volvió a Medellín para ayudar a un tercer tío confeccionista, para quien fue primero cajero y luego administrador. En esos años cursó su bachillerato. Su experiencia continua en la confección es de 18 años. Pero, creó su negocio actual hace 17 años.

Es el mayor de siete hermanos. A los dos años de montar su negocio trajo a su padre, y en los siete u ocho años siguientes, a todos sus hermanos y la propia familia de los mismos,

que “directa o indirectamente” han trabajado después con él. Como sobrino fue traído por un tío, y como tío también trajo a sobrinos, y a primos, después de sus familiares directos. Fue pionero y artífice de una migración a El Hueco de unos quince familiares, amén de algunos paisanos amigos. La mayoría de ellos se han mantenido en la confección y han creado su propio negocio. “Esto se ha venido entrelazando, entretejiendo”.

Otro empresario santuariano de El Hueco, con más edad y experiencia, luego con una más larga observación del fenómeno, nos pintó un cuadro y explicación generales de la migración de sus paisanos. Le citamos a continuación su respuesta a una pregunta sobre la cultura y la importancia de las empresas fabricantes-comercializadores de El Hueco, propiedad de familias originarias del oriente antioqueño:

Eso es cierto, es una cultura e importancia que nosotros mismos no nos explicamos; esta presencia no es sólo en Medellín, sino también en Colombia y fuera de Colombia... El Santuario es un municipio muy pequeño; tiene aproximadamente 70.000 habitantes. Como es tan pequeño y las familias han sido tan numerosas –ya en este momento no tanto, pero hace 20 años eran de 6, 7, 8, 10, 12 hijos–, ¿qué ocurre? El Santuario es y fue un pueblo muy agrícola, pero las fincas son minifundios. Entonces, un padre de familia con 8, 9, 10, 11, 12 hijos ¿qué tiene que hacer en una finquita de una cuadra? No puede quedarse con todos los hijos; luego ellos tienen que salir a rebuscársela; y cuando uno de ellos llega a una parte, como es santuariano tan aguerrido, tan lanzado, comienza a vender en una chacita; luego va consiguiendo un localito; luego se hace a un almacén grande; luego se vuelve también confeccionista y va abarcando toda la parte comercial; y fuera de eso como allá en la casa paterna se le quedaron nueve hermanos, entonces comienza a traérselos. Estos hermanos trabajan con él un tiempo; y al ratico, al año, como ellos ya han aprendido, consiguen otro local. Después, cuando el primer migrante tiene a todos los hermanos en Medellín, se lleva a los dos viejitos de 70 años: ‘usted se me sienta acá en la caja; usted no va a hacer nada; se me sienta acá en la caja, a vigilar la plata’, y a la mamá la ponen a voltear por ahí, a dar la vueltecita:

‘Fíjese que todo esté bien, que los trabajadores estén trabajando bien, que no estén perdiendo el tiempo, que no nos estén robando’... hay mucha solidaridad. Ellos se llevan la familia, pero también colocan otras personas, pero se llevan mucho a la familia... Eso sucede también con los demás pueblos del oriente... El Santuario se caracteriza por ser más comercial, y Marinilla más productiva. Nosotros estamos tendiendo a ser también un poquito productivo. Pero la cultura de Marinilla es de gente de empresas de confección que producen. El santuariano es más de tener negocios para vender. El granadino es más comercial también. El negociante santuariano está en todo el país...

En un principio del proceso está pues un hermano mayor o tío que se aventura, y luego hermanos y sobrinos y otros familiares cuentan con una cabeza de puente en El Hueco. Las causas económicas de este tipo de migración son las muy conocidas en todas partes: pequeña propiedad rural que no puede mantener sino una familia, y luego no puede dividirse entre los hermanos. Este fenómeno va formando en El Hueco distintas colonias de paisanos distribuidos en familias extensas, y que le deben todos en su nueva vida un favor originario a otro paisano o familiar. Se colige que las empresas similares a la paradigmática, pueden en todo momento tener familiares y/o meros paisanos en su propio negocio, en negocios como el propio, o de otro tipo (“chacita”, “localito”, “almacén grande”), o incluso en talleres subcontratistas informales.

3.2 La teoría de las redes sociales múltiples trata de los distintos tipos de relaciones que se establecen simultáneamente entre la gente, y de cómo se influyen y moldean recíprocamente, o se asocian y dependen unos de otros. Y unas redes constituyen el contexto en que se desarrollan las otras. Esta teoría distingue las redes *expresivas*, con un fin en sí mismas, de las *instrumentales*, buscadas para un fin particular. Las relaciones de parentesco y paisanaje son de las primeras, y las de negocio de las segundas. Es a través del mecanismo de “arrastre” o transposición de sus contenidos o atributos, como son la confianza, lealtad o solidaridad, que estas rela-

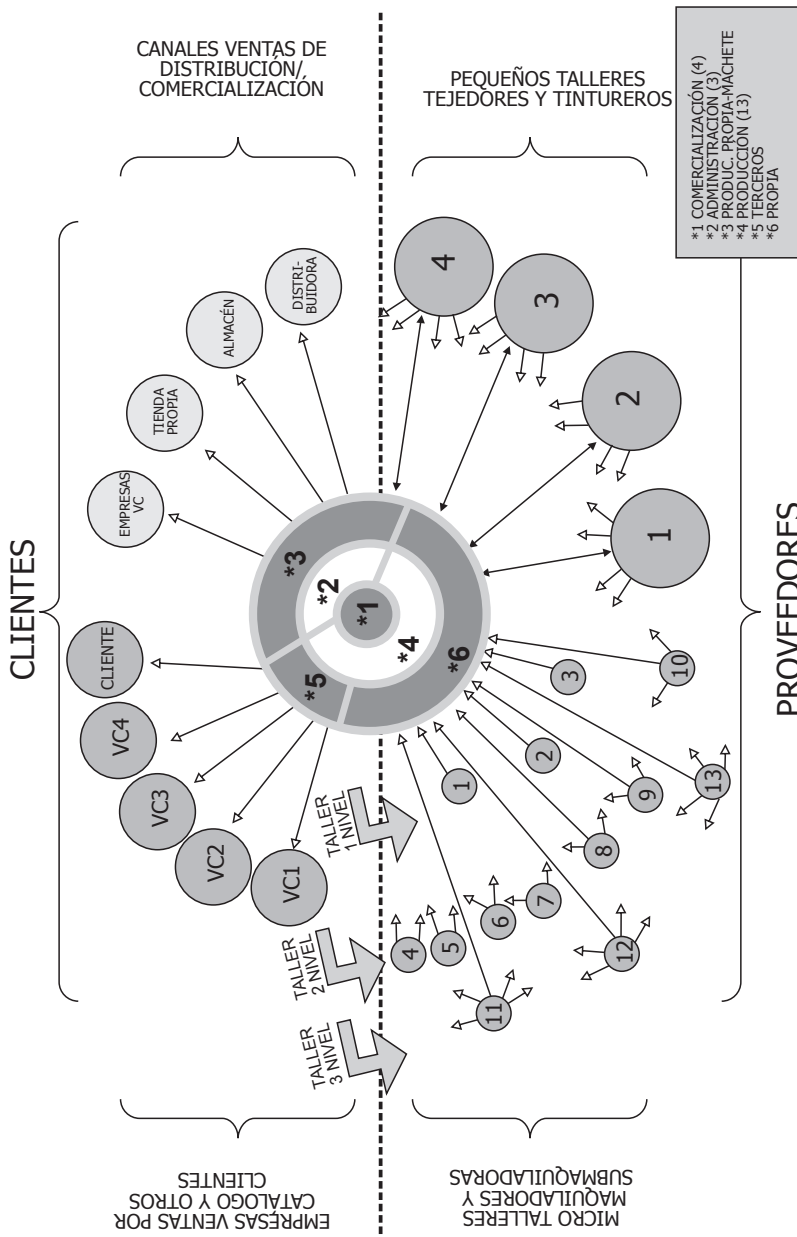


ciones expresivas coadyuvan a los fines de negocio. En efecto, se prefieren relaciones de negocio con familiares o paisanos, sin duda para ayudarles, pero también porque son socios más confiables, leales y solidarios. Estas relaciones sociales primarias son un capital social que reduce los “costos de transacción” e inclusive ahorra capital monetario.

4. En la gráfica siguiente se resume lo esencial de la caracterización hecha de la empresa paradigmática. Y se discuten algunos puntos.

4.1 Por su producción principal de ropa con marca propia, este modelo de negocio corresponde a una cabeza de cadena que G. Gereffi (2002) llama *comercializadora de marca*, o también *fabricante sin fábrica*, (*branded marketer*). Refiriéndose a la confección a nivel global, este autor identifica, al lado de este tipo de líderes de cadena, a los minoristas (*retailer*), y a los fabricantes de marca (*branded marketer*), que recurren todos a la subcontratación productiva. En la tipología de G. Gereffi las empresas líder suelen estar radicadas en los países más desarrollados. Y las grandes empresas locales que maquilan o producen paquetes completos para la exportación se ubican en la base de sus respectivas cadenas. Más allá de esto, lo interesante es ver cómo los patrones organizativos globales tienden a reproducirse localmente a pequeña escala en otros mercados, según un fenómeno curioso de “fractalización”. Esto sucede con estas empresas líderes de El Hueco, pero también con empresas de los segmentos formales del mercado que se han constituido como, o han evolucionado hacia uno u otro de esos tres tipos de cabeza de cadena.

Gráfica Nº1. Modelo de negocio paradigmático de una empresa líder



**NOTA:** en realidad este modelo es plenamente paradigmático solamente para las empresas que trabajan con tejido con punto, quizá, algo más de la mitad. Para las de prendas de tejido plano, es válido quitándole el cuadrante inferior derecho.

4.2 Estas comercializadoras de marca de El Hueco son difíciles de clasificar mediante los criterios habituales de tamaño: microempresas (menos de diez empleados); empresas pequeñas (de 10 a 50), empresas medianas (de 50 a 200), y empresas grandes (más de 200). En efecto, si se computa solo el personal estable directamente vinculado (unas 30 personas) son todas pequeñas empresas, lo que oculta su verdadera importancia. Pero si se tienen en cuenta los trabajadores de por lo menos el primer nivel de sus talleres maquiladores, subordinados a sus necesidades y en número también estable, pasan a la categoría de empresas medianas. Nótese que para las empresas análogas de los demás segmentos del mercado provistas de una planta de ensambladores, se presenta otro problema de clasificación que es el de las fluctuaciones estacionales de la misma, ligadas a las de la producción. Según la época del año, suben o baja de categoría.

4.3 La *especialización flexible*, característica básica de los distritos industriales según la teoría, y que se expresa en la segmentación, externalización y confinamiento en actividades homogéneas, podría quedar cuestionada por el asomo de reverticalización mencionado respecto a la maquila de la tela de punto. Sin embargo, para la mayoría de los empresarios de El Hueco las virtudes de las formas puras de la *especialización flexible* no parecen agotadas; y sus políticas de exigencia de una mayor racionalización y productividad hecha a sus maquiladores no son sino la continuidad de una misma política, pero ajustada a las condiciones de la *pronta moda*.

## Importancia y estructura del componente principal

En este subcapítulo, se aprecia la importancia cuantitativa del componente principal del sistema productivo de vestuario de El Hueco, frente al conjunto de este mismo sistema; y se esboza la descripción de su estructura reticular.

1. El siguiente cuadro (Nº 1) organiza unas estimaciones estadísticas referentes a empresas líder y sus talleres maquiladores, así como a los trabajadores que laboran para ellas desde estos últimos.

**Cuadro N° 1. Empresas líder y talleres maquiladores/ensambladores. Empleo indirecto de estos talleres (estimaciones)**

Variable	N°	%	Base cálculo de porcentajes	
			N°	Descripción
Empresas/talleres				
Empresas líderes	250	25	1.000	Dominan producción en El Hueco desde componente principal
Totales talleres maquiladores / ensamble	3.250	16	20.000	Talleres PT y PT+PP
Talleres nivel 1	750	6	13.000	Talleres PT
Talleres nivel 2	1.750	13	13.000	
Talleres nivel 3	750	10	7.250	Talleres PT+PP
Talleres maquiladores / ensambladores formalizados	975	30	3.250	Total talleres que trabajan para empresas líderes
Empleo indirecto				
Trabajadores involucrados	N°	%	No.	Descripción
Todos talleres maquiladores/ensambladores	44.000	44	100.000	Trabajadores de talleres PT y PT+PP, periodo alto
Talleres nivel 1	10.000	16	64.000	Trabajadores de talleres PT periodo alto
Talleres nivel 2	24.000	37	64.000	
Talleres nivel 3	10.000	28	36.000	Trabajadores de talleres PT+PT, periodo alto
Equivalentes trabajadores de tiempo completo ocupado	N°	%	No.	Descripción
Todos talleres maquiladores/ensambladores	30.900	43	72.000	Equivalencias TC de PT y PT+PP
Talleres nivel 1	10.000	21	46.000	Equivalencias TC de PT
Talleres nivel 2	18.000	39	46.000	
Talleres nivel 3	2.100	8	26.000	Equivalencias TC de PT+PP

**Nota:** Las empresas líderes dan trabajo indirecto de maquila, por concepto de estampado, tintorería, bordado, tejeduría de tela de punto, etc., a otros 32.000 trabajadores, lo que representaría un equivalente de unos 15.000 empleos de tiempo completo. Pero como parte de las empresas donde laboran estos trabajadores son de tamaño "pequeño", si no mediano, no se tiene una base segura para hacer estimaciones porcentuales de su importancia relativa. En cualquier caso, los datos reales de talleres subcontratistas y empleos indirectos son superiores a los de arriba; y uno puede arriesgarse a decir, en cuanto al empleo se refiere, que estas empresas dan trabajo a más de la mitad de las trabajadoras informales de la confección del Valle de Aburrá.

En el espacio urbano de El Hueco existirían unos cinco mil negocios, entre tiendas, almacenes y *fabricantes sin fábrica* de todo tipo, teniendo que ver con las prendas de vestir. De ellos, unos miles dirigirían alguna actividad productiva; y de estos, 250 serían fabricantes del tipo de la empresa paradigmática. Luego, las cabezas del componente principal representarían una cuarta parte de todos los negocios que en algún grado y forma producen ropa.

Estas últimas dan trabajo a un 19% de los talleres dedicados exclusivamente a trabajar para terceros (PT: maquila y paquete completo), a un 10% de los que además de trabajar para terceros tienen producción propia (PT+PP), y a un 16% del conjunto de estos dos modelos de negocio. Considerando los distintos niveles de talleres maquiladores, se tiene que los del primer nivel (suministro pleno) y los del segundo nivel (actividad mínima garantizada) representan respectivamente un 6% y 13% de todos los talleres PT; y los del tercer nivel (encargos ocasionales) son un 10% de todos los talleres PT+PP.

Pero, las estadísticas sobre trabajadores y empleo dan una idea más exacta de la importancia de dicho componente, porque los talleres que les trabajan a sus empresas son de un tamaño muy superior al promedio del conjunto de los talleres informales. Según datos proporcionados por el gerente de la empresa modelo, el promedio de trabajadoras estaría cerca a unas diez por taller, lo que les pone a estos talleres *ad portas* de dejar de ser microempresas. Pues bien, estaría involucrado en este componente, habida cuenta de los tres niveles de talleres, un 44% de todas las trabajadoras que en período de alta producción laboran en los talleres PT y PT+PP del distrito industrial. En términos de volúmenes de trabajo, este componente movilizaría un 43% de todo el trabajo de dicho distrito, incluyen el de los talleres de mera producción propia (PP).

Obsérvese que estos talleres no son todos los vinculados al componente. Faltan los que maquilan el estampado, bordado, tinturería, tejeduría de tela y otras tareas marginales. No se obtuvieron datos sino acerca del volumen de trabajadores involucrados. Son estos unos 32.000 para un equivalente

de tiempos completos permanentes de 15.000. Esto permite afirmar que de las poblaciones laborales de los modelos de negocio PT y PT+PP estimadas, las empresas líder del componente principal ponen a trabajar a más de la mitad. Estos datos hacen posible formarse también una idea del volumen relativo de la producción física. Recordando que las empresas líderes se han esforzado por aumentar la productividad de sus subcontratistas, se puede sostener que la proporción de esa producción del componente principal ha de ser aún mayor que la de la fuerza laboral que moviliza, es decir aún mayor que ese “más de la mitad”.

El cuadro muestra igualmente que un 30% de los talleres/ensambladores serían formales, lo cual representa un 4,8% de todos los talleres PT y PT+PP. Pero, hay que saber que esta formalización empresarial, de por sí limitada, no suele acompañarse de una laboralización de sus trabajadoras, que son contratados por horas, tarea o piezas.

2. Fijándonos sólo en el tramo productivo de las cadenas (el de ropa con marca de las comercializadoras), la estructura reticular de este componente principal reviste dos rasgos sobresalientes: i) un colectivo muy cohesivo de empresas líderes de cadena, ii) que encabezan jerárquicamente cada una de ellas un pequeño grupo adhesivo de subcontratistas o talleres maquiladores/ensambladores.<sup>17</sup>

2.1 La cohesión es función de la multiconectividad. Y los 250 dirigentes de las empresas líder se conectan entre sí dentro de varios tipos de redes.<sup>18</sup> Se ha insistido en las relaciones de paisanaje, parentesco y, naturalmente, de negocio o colaboración en la distribución y venta de productos. Pero, a estos dirigentes los unen también otras relaciones relevantes, por lo

---

17. Los términos cohesivo, adhesivo, jerárquico, se utilizan en el sentido formal que tienen en la teoría de las redes sociales. La cohesión se refiere a la unidad de un grupo mantenido por relaciones sociales horizontales; y la adhesión apunta a esta unidad conseguida mediante relaciones verticales o jerárquicas (Moody y White, 2000).

18. Dentro de un tipo de red hay varias redes. Por ejemplo, las relaciones de parentesco representan un tipo de redes, con tantas redes particulares como familias distintas existen; y así para las relaciones de paisanaje que se refieren a un tipo de redes con tantas redes particulares como pueblos de origen.

demás muy propias de los distritos industriales, como son las de contigüidad y participación en asociaciones y proyectos conjuntos.<sup>19</sup> No obstante, estas empresas no constituyen desde el punto de vista de estas redes un grupo de una homogeneidad y cohesión totales. De hecho, se encuentran subgrupos de conectividad algo distinta. En un extremo hay unos pocos grupos de máxima conectividad y cohesión constituidos por jefes de empresa miembros de una misma familia; oriundos del mismo pueblo; que mantiene relaciones cooperativas de negocio; tienen la sede de su empresa en las mismas cuadras o mismo edificio; y son miembros de la misma asociación. Y en el otro extremo están los grupos de empresarios, también muy escasos sino inexistentes, y de contados nodos, que sólo tienen en común pertenecer a una sola de estas redes. Entre estos dos polos se extiende un continuo de grupos de conectividad gradual. Una medida de cohesión mínima de una red general es el que cualquier par de nodos (aquí empresas) esté directa o indirectamente conectado por lo menos dos caminos independientes –no cruzados–, en cuyo caso se habla de biconectividad. Es obvio que la red general que ata a las 250 empresas, satisface con creces esta condición de cohesión.<sup>20</sup>

2.2 Se consideran ahora a los grupos adhesivos formados por unos 13 talleres maquiladores/ensambladores, estructurados en tres niveles y encabezados por una empresa líder. La relación entre los talleres de estos grupos y su respectivo cliente no suele ser sino de negocio o productiva, sin ser reforzada por ninguna relación de los tipos que se han mencionado, a no ser quizá por la de paisanaje. Sin duda, estos talleres tienen unas

---

19. La gran mayoría de las 250 empresas pueden pertenecer a unas 10 familias oriundas de unas 4 o 5 pequeñas ciudades del Oriente. Los afiliados a la corporación Centro Mundial de la Moda son unos 120, o sea, la mitad de todas; y estas empresas concentradas en unas mismas 3 o 4 cuadras, más las 35 del edificio “Élite de la Moda”, situado a unos pasos de allí representan más del 60% de las mismas.

20. Para un tratamiento formal y la medición de la cohesión de redes ver Moody, J. y White, D., “Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Group”. En *American Sociological Review*, 68:103-127 (2003). No hemos recogido datos en la forma sistemática necesaria para poder identificar y representar la estructura exacta de las redes que unen las 250 empresas, ni para hacer mediciones de cohesión.

trabajadoras que en gran proporción son familiares,<sup>21</sup> pero sus dueñas no suelen tampoco tener entre sí relación alguna, salvo tal vez también la de paisanaje, en la medida en que su cliente común las escoja preferentemente con un criterio de esta índole. Sin embargo, algunas empresas líder tienen la costumbre de reunir de vez en cuando a las dueñas de sus talleres para impartirles directrices u otros fines. En estos casos por lo menos se conocen entre ellas. Estos 250 grupos son adhesivos, o jerárquicos, de acuerdo con el lenguaje del análisis de redes sociales, por cuanto sus talleres están conectados indirectamente vía la misma empresa con la cual cada uno mantiene una relación –por lo demás de dependencia para los de los niveles uno y dos–, sin tener lazo alguno entre sí.

Se constata entonces una diferencia profunda entre estos dos planos del componente principal de la confección de E Hueco: de un lado, las 250 comercializadoras de marca, múltiple y densamente interconectadas, y formando un colectivo altamente cohesionado; y de otro, un rosario de otros tantos pequeños grupos de talleres, aislados y sin un mínimo de cohesión interna, puesto que, según la definición técnica del concepto, no hay sino un camino independiente (indirecto), entre cualquier par de estos talleres. Sin embargo, el conjunto de empresas y talleres constituye un todo reticular bien amarrado, robusto o reproducible en todas sus partes.

2.3 A continuación se ofrece una representación simplificada y aproximada (gráfica N° 2) de este componente principal limitado a sus dos planos productivos: empresas líder y sus respectivos talleres maquiladores/ensambladores. Es simplificada porque no se hacen figurar en la gráfica sino las relaciones de negocios o productivas, 12 empresas líderes (no 250), y los meros niveles de taller sin su número respectivo de unidades; y es aproximada porque el patrón de las relaciones entre empresas líderes es el que presumimos, y no el que se pu-

---

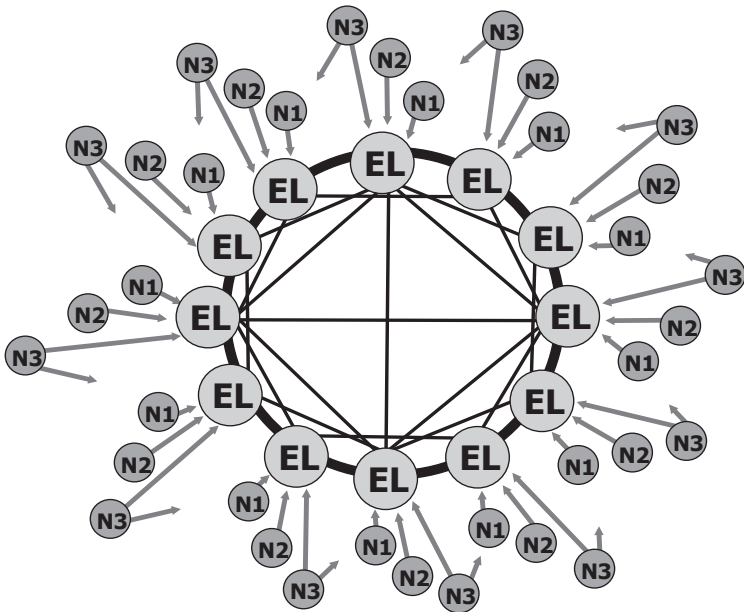
21. Según nuestros datos muestrales, en promedio anual, más del 70% de estas trabajadoras son familiares de la dueña, bajando en dos o tres puntos porcentuales en los períodos de alta producción. En cuanto a la estadística de las famiempresas y microempresas, y si se toma como criterio clasificatorio la proporción de familiares y no familiares, se tiene que el porcentaje de las primeras con sólo familiares, o una mayoría de ellos, varía entre 90% y 88%, según el período productivo.



diera establecer con una encuesta típica sobre redes sociales.

Se ha supuesto que las relaciones de negocio se establecen con alta probabilidad entre empresas dirigidas por miembros de una misma familia, y con una probabilidad menor entre empresas desprovistas de estas relaciones fuertes de parentesco. Ello configura un modelo general de red entre las empresas líder del tipo llamado “mundos pequeños”, en el cual pequeños bloques altamente cohesivos se relacionan entre sí a través de una menor densidad reticular. Obsérvese que la flecha que arranca del tercer nivel de talleres sin destino asignado significa que éstos, a diferencia de los demás, podrían trabajar para otra empresa líder en calidad de talleres de segundo o tercer nivel.

**Gráfica Nº 2. Red de empresas líderes y sus talleres maquiladores/ensabladores**



Los símbolos más oscuros (N1, N2, N3) son los talleres y sus relaciones con las empresas líder; los más claros (EL) las empresas y sus relaciones en ellas.

## El resto de la producción tercerizada

Este resto es todo lo que no abarca el componente principal. En este último, la tercerización es esencialmente maquila; en este resto, más bien atomizado y diverso, los paquetes completos tienen un peso significativo.

1. Veamos unas cifras que cuantifican la importancia comparativa de este sector de la producción tercerizada de El Hueco. Un 84% de los talleres PT y PT+PP trabajan únicamente para este sector. Este porcentaje corresponde a 16.750 unidades, sin contar los talleres del componente principal de los niveles dos, y sobre todo tres, en lo que no le trabajan a tiempo completo. Empero, la proporción del empleo, y más aun la del volumen de producción física, son muy inferiores, por las razones indicadas anteriormente. Es así como esta área no absorbe sino entre el 50% y el 60% de todo el trabajo productivo del distrito industrial; y su producción física se sitúa algo por debajo de la del componente principal, o sea, de la mitad de toda la producción física de ese distrito.

Aquí, los talleres tienen clientes que son tiendas radicadas en el centro de la ciudad, una especie de micro-comercializadoras de marca, que los pone a maquilar o a producir ropa completa; o entidades (colegios, organismos públicos, empresas) que les encargan uniformes, esto es, también paquetes completos. Y todos los paquetes completos representan algo más del 20% de la producción total para terceros de estos talleres. Aquellas tiendas son unas 750, y aquellas entidades, varios centenares.

2. Esas tiendas, clientes de talleres subcontratistas, son modelos de negocio relativamente disímiles en tamaño y actividades; pero compartiendo todos unos rasgos básicos que los diferencian de las empresas líder del componente principal. Son dueños de una o varias tiendas o locales con vocación principal a comercializar productos comprados a estos talleres informales de los barrios. Sólo accesoriamente o, incluso, ocasionalmente comercian con prendas de marca propia maquilada o elaborada por estos últimos.<sup>22</sup> Por su línea de acti-

---

22. Es cierto que a veces la práctica del paquete completo resulta ser un remarquillado impuesto. La famiempresa con producción y marquilla propia

vidad principal estos negocios se definen como minoristas, y, si abastecen otras tiendas, como intermediarios tradicionales. Y es en razón de aquella actividad accesoria que pueden considerarse como comercializadoras de marca. Algunos de ellos importan, o compran mercancías importadas, (o contrabandeadas), entre otros orígenes, de China. Es a estos casos que se adecúa más exactamente la descripción que da del negocio típico de El Hueco autores como G. Jiménez Morales (2005). Marcando más nítidamente su diferencia con las empresas líder, en ellos parecen desdibujados aquel compromiso con la *pronta moda*, la preocupación por la racionalidad y productividad de sus talleres subcontratistas, la identidad de grupo, y toda visión prospectiva.<sup>23</sup>

### *La gobernanza en toda la producción tercerizada*

El concepto de gobernanza se utiliza en la teoría de las cadenas productivas o de valor, para referirse al problema del

---

ofrece su producto al almacén del centro, y este se lo compra a condición de ponerle su propia marquilla. Dígase de paso que los supermercados, como por ejemplo el Éxito, practican este remarquillado a gran escala con ropa importada de China.

23. Resumimos una entrevista (29/8/2009) que se le hizo al dueño de un negocio de este tipo radicado en el centro de la ciudad: el negocio se presenta en su razón social como distribuidora. La trayectoria laboral de su dueño empieza en una famiempresa, pasa por ser empleado en una tienda, y termina con la creación de su negocio actual. Ha venido comprando ropa a talleres informales, y alguna de importación; y la ha estado vendiendo a consumidores finales en su propio almacén o revendiendo a otros almacenes. También comercializaba de esta manera ropa con marca propia que diseñaba su esposa y él mismo cortaba o mandaba a cortar, y que siempre ensamblaban unas ocho o diez famiempresas, a las cuales pagaba por prenda u operación. Pero esta producción propia se suspendió por la crisis, y su reinicio espera tiempos mejores. No necesita esforzarse para conseguir ropa de los talleres con producción propia. Ellos suelen traer continuamente a los almacenes del centro muestras de las prendas que confeccionan; y “si a uno le gustan, negocia el precio”. Este entrevistado contempla con amargura cierto deterioro de El Hueco por la competencia china y de los pueblos cercanos a donde muchos talleres pequeños van a vender sus productos; y siente que el golpe de la crisis ha sido “perverso”. Entonces se podría pensar que en esta parte de la producción tercerizada, las comercializadoras han sufrido la crisis más severamente que las empresas dominantes del componente principal que dicen no haber sentido prácticamente su impacto, a no ser en sus exportaciones, que por lo demás no son todavía muy significativas.

poder, o la estructura de control establecida a lo largo del proceso productivo, fragmentado y distribuido secuencialmente en una cascada de clientes y proveedores. A diferencia del de las redes, más amplio, el enfoque de las cadenas se limita a una perspectiva vertical o, por decirlo así, a genealogías productivas. Tiene interés aquí para aprehender, desde este punto de vista del poder, las relaciones entre los talleres informales subcontratistas y sus clientes cabeza de cadena.

## Resumen de enfoques teóricos

Aunque estas teorías sobre cadenas productivas se han construido con referencia a las cadenas globales, y no a las que se forman en distritos industriales, reajustadas a las particularidades y dimensiones de estos últimos, proporcionan buenas herramientas analíticas.

1. Una especialmente apropiada en el caso presente es la tipología de gobernanza de G. Gereffi (2005), porque presenta las posibles situaciones transaccionales básicas entre líderes de cadena y sus proveedores inmediatos, las cuales ilustra, en particular, con el sector de la confección. Son cinco tipos que resultan de la combinación de tres factores dicotomizados,<sup>24</sup> y se ordenan en un continuo de doble eje: poder simétrico/asimétrico y coordinación implícita/explicita. He aquí descritos estos cinco tipos de gobernanza, pero más extensamente el tercero y cuarto, por cuanto corresponden a las relaciones que se establecen en la producción de paquetes completos y maquila.

Primer tipo: de mercado. Es una situación como la del mercado competitivo de los neo-clásicos. Corresponde a una compra/venta de productos estándar, elaborados autónomamente; hay una transacción simple y breve pero repetible. La coordinación, mínima e implícita, se basa esencialmente en

---

24. Los tres factores son: complejidad de la transacción; habilidad requerida para codificar o estandarizar el producto y en general la información necesaria a la transacción; y capacidad de la empresa proveedora para satisfacer los requerimientos del comprador o cliente.

el precio. En la gobernanza lo esencial es que el comprador puede fácilmente cambiar sin costo de vendedor y viceversa, y ninguna de las partes tiene en la transacción poder o control especial sobre la otra.

Segundo tipo: modular. El proveedor produce de acuerdo con algunas especificaciones codificables dictadas por el cliente. Esta codificabilidad simplifica las interacciones entre las partes. Dos supuestos son la modularidad del producto<sup>25</sup> y la capacidad o competencia técnica del proveedor para asumir su compromiso con autonomía. En el hecho de que la producción requiere el atender especificaciones particulares del cliente radica la principal diferencia con el tipo anterior. Luego hay una coordinación explícita, aunque limitada; y una asimetría de poder baja, porque las dos partes pueden trabajar con una multiplicidad de socios, y romper la relación sin mayor costo.

Tercer tipo: relacional. La complejidad de la transacción es grande por la naturaleza de la información, (tácita, variable y no codificable), sobre productos y procesos. El intercambio se hace a través del diálogo y el contacto personal. El comprador o cliente propone los diseños y algunas especificaciones generales y el proveedor se hace cargo de todo lo atinente a la producción. Pero el producto entra en los circuitos de comercialización con señas de identidad del cliente. Luego, las capacidades del proveedor, ejercidas con autonomía, se refieren a saber interpretar los diseños, producir muestras, conseguir insumos, generar el producto controlando su calidad, satisfacer el precio del comprador, y cumplir con los plazos. En cambio, las capacidades del cliente se relacionan con el mercadeo, el diseño y la comercialización final, que implican más inversión y riesgos, pero también el control de los eslabones más críticos de la cadena. Las competencias e información de las partes son complementarias, creando dependencia mutua;

---

25. La estructura de un producto es modular cuando éste está constituido por bloques, o sub-sistemas, relativamente independientes unos de otros, y que pueden acoplarse de diferentes maneras dentro de una serie de otros productos.

aunque la balanza del poder se inclina a favor del cliente. La coordinación es totalmente explícita y continua. Romper la relación es costoso para las dos partes, pero relativamente más para el proveedor.

En la confección, este tipo de gobernanza corresponde a la producción de *full packet*; y en ella el justo a tiempo al igual que la pronta moda refuerzan sus rasgos distintivos: incrementan la complejidad, dependencia mutua, coordinación explícita, y el costo de ruptura. En las cadenas globales, las empresas líder que se proveen de paquetes completos y son comercializadoras de marca, grandes minoristas o fabricantes de marca, suelen contar con una multiplicidad de proveedores en muchos países, mientras que sus proveedores suelen trabajar para un número mucho más reducido de empresas. Gereffi recalca que si bien las empresas subcontratistas en este tipo de gobernanza pueden obtener un valor agregado superior al de las subcontratistas cautivas del siguiente tipo, lo obtienen sin duda menor que el de sus clientes, cabezas de cadena. Nótese que en el continuo de poder y coordinación explícita en que se suceden los cinco tipos de gobernanza, el “relacional” se sitúa exactamente en la mitad.

Cuarto tipo: “cautivo”. En esta situación, aparecen especificaciones complejas y codificables bajo la forma de instrucciones detalladas. Pero es el cliente que tiene las capacidades técnicas y da las instrucciones. El proveedor o subcontratista se limita a tareas sencillas, típicamente de ensamble. Se trata de la maquila en la cual racimos de pequeñas empresas trabajan para empresas líderes de mayor tamaño, recibiendo de ellas los insumos pero usando máquinas propias. Se da una coordinación explícita alta y dirigida por el cliente, dentro de una relación de subordinación casi jerárquica formal. Se establece un poder del cliente sobre el proveedor tan grande como el costo que sufre éste por una ruptura de relación: de esto se deriva la “cautividad”. Esta gobernanza frisa la integración jerárquica intrafirma.

Según Gereffi, la globalización de la industria de la confección, a mediados del siglo pasado, ha originado cadenas

productivas con cabezas radicadas en los países desarrollados, y proveedores en los de mano de obra barata. Se caracterizó inicialmente por la maquila de exportación, desplazada paulatinamente por la exportación de paquetes completos. Siendo la confección muy intensiva en mano de obra, el motor de esta organización transfronteriza ha sido la búsqueda de un costo laboral reducido; y los países que disponían de este factor y carecían de un saber hacer suficiente, se iban dedicando a la maquila. Pero, conforme adquirirían dicha capacidad por “aprendizaje”, a la vez que sus costos laborales aumentaban, se pasaban al paquete completo –encaminándose así hacia la producción propia–, por cuanto esta modalidad productiva es más rentable para el proveedor, al tiempo que exime al cliente de los complejos problemas de logística ligados a la entrega de insumos, sin quitarle todo el beneficio de un costo laboral reducido.<sup>26</sup>

Quinto tipo: “Jerárquico”: Este último tipo remite a la integración vertical tradicional dentro de una misma empresa o un grupo económico. Bajo la lógica de la organización productiva actual se justifica esta gobernanza en algunos casos: inexistencia de proveedores con las capacidades y requerimientos necesarios; protección de un secreto tecnológico, etc. Aquí, la coordinación interna es altamente explícita, y la relación de poder, una relación de autoridad jerárquica, o de subordinación laboral. Obsérvese que la diferencia esencial entre de un lado, la subcontratación representada por la segunda, tercera y cuarta forma de gobernanza, y de otro, la forma jerárquica en la modalidad de grupo empresarial, radica en que sólo en esta última se da una relación de propiedad capitalista.

2. Hay planteamientos de otros autores que, aunque menos sistemáticos, facilitan la inteligencia de este concepto de

---

26. Es el juego de estos factores que explica el desplazamiento de los epicentros mundiales de la maquila de exportación: en Asia, por ejemplo, esta maquila arrancó en los cincuenta y sesenta en el Japón, migró a Hong Kong, Corea del Sur y Taiwan en los setenta y ochenta, y pasó finalmente a China en los noventa.

governanza. Por ejemplo, Roduner (2004) define la gobernanza como la capacidad que en una cadena tiene una firma para determinar las actividades de otras, y más concretamente lo qué, la forma cómo, qué tanto, y a qué precio deben producirse. Son en principio las firmas compradoras, cabeza de cadena, que poseen en el mayor grado esta capacidad; y si bien el precio de sus productos finales pueden no escapar al dictado del mercado, están en situación de imponer a sus proveedores una productividad y precios de transacción que les permiten a ellas gozar de la tasa de acumulación más alta de la cadena. A este propósito, algunos hacen intervenir el concepto de barrera de entrada a la cadena en sus distintos eslabones. Se refiere al costo para acceder a un determinado eslabón desde otro inferior o desde fuera de la industria, lo cual determina la fuerza negociadora de los subcontratistas del mismo frente a sus clientes. En el caso de la confección, el costo para entrar a ser maquilador, en términos de saber hacer productivo y de gestión, lo mismo que de inversión en activos, es bajo, y significativamente inferior al de acceso a la producción de paquetes completos y sobre todo a la producción propia.

2. A la luz de los elementos teóricos anteriores, cabe decir que los distintos tipos de clientes de los talleres informales están sin duda involucrados en relaciones de mercado correspondientes al primer tipo de gobernanza, en cuanto comercializan los productos finales, al igual que esos mismos talleres, cuando compran sus máquinas e insumos; pero que las relaciones de negocio entre talleres y sus clientes en la esfera de la producción participan del cuarto (“cautivo”) y tercero (“relacional”). El *remarquillado forzoso*, ya mencionado, es sólo una apariencia de paquete completo, puesto que el comprador no interviene para nada en el diseño y especificaciones de la prenda. Configura una relación de mercado, en que la competencia entre microproductores y su necesidad de supervivencia, les permite a los compradores imponer su propia marquilla. Por otra parte, en el componente principal, el grado de dependencia de las maquiladoras varía en algo según el nivel a que pertenecen, siendo los del nivel uno, com-



prometidos a la exclusividad, los más cautivos. En general, la competencia es un factor que debilita grandemente la fuerza negociadora de todos las clases de fami- y microempresarios frente a sus clientes.

### **Análisis de indicadores de “cautividad”**

Se analizan estadísticas de la encuesta (340 dueñas de taller), e información de entrevistas. El primer cuadro (Nº 2) se refiere al esquema productivo de los clientes del conjunto de los talleres PT, y los siguientes tienen que ver con la relación de poder entre estos talleres y sus clientes.

1. En el cuadro Nº 2, sorprende que el 30% de clientes sin planta propia. La explicación está en parte en la producción de aquellos paquetes completos constituidos por uniformes para entidades ajenas al negocio de la confección, y en los remaquillados que pueden beneficiar a meras tiendas o intermediarios. También extraña el elevado porcentaje (50% en total) de los clientes que ensamblan en su planta propia. Puede significar, que a semejanza del sector formal de la confección y a diferencia del componente principal, muchos de los clientes que mandan a maquilar o encargan paquetes completos, fabrican totalmente parte de sus prendas. En cualquier caso, el cuadro sugiere que el esquema de subcontratación extrema del componente principal no está generalizado a toda la producción mercerizada.

2. Para formarse una idea cabal de la asimetría de poder de negociación entre los subcontratistas y sus clientes, se ha de mirar conjuntamente los datos del cuadro Nº 3 y el Cuadro Nº 4, y fijarse también en el porcentaje de no respuestas. El hecho brutal es que los talleres no tenían en 2007 y 2008 en promedio sino dos clientes, con el principal que les aportaba un 75% de los ingresos, mientras que estos clientes principales repartían sus encargos en promedio entre unos veinte subcontratistas. Sin ponderación, la relación es de uno a diez, y ponderando, de uno a quince. Luego, la pérdida de un cliente principal es una catástrofe, mientras que la de un subcontratista es apenas perceptible.

**Cuadro N° 2. Plantas propias de los clientes más importantes y sus funciones por dos modelos de negocio (en 2008)**

Categorías y variables	Modelos de negocio		Totales
	PT+PP	PT	
<b>Clientes con plantas propias</b>			
Si	60,5%	73,6%	69,3%
# de respuestas	71	144	215
<b>Funciones de las plantas propias</b>			
Ensamble de prendas completas	58,5%	46,6%	50,0%
Corte	73,2%	82,5%	79,9%
Estampado	58,5%	40,8%	45,8%
Bordado	29,2%	26,2%	27,1%
Otras	17,1%	8,7%	11,1%
# de respuestas	41	103	144

Nota: Estas estadísticas se originan en dos preguntas a los talleres PT+PP y PT acerca de su cliente principal o más importante. Éste podía ser uno que encargara paquetes completos o comprar prendas para remarquillarlas, o uno que mandara a maquilar. Por ello, estas estadísticas no coinciden exactamente con las correspondientes estimadas para las empresas líder del componente principal, y requieren interpretación, aparte de que el 20% de los encuestados no contestó las preguntas, y que de los que lo hicieron sólo un 66% fueron capaces de especificar las funciones de las plantas propias de sus clientes.

**Cuadro 3. Otros subcontratistas que trabajan para el cliente principal por dos modelos de negocios (2008)**

Número de subcontratistas	Modelos de negocio		Totales
	PT+PP	PT	
≤ 5	41,3	38,6	39,5
6 - 10	15,3	12,0	13,2
11 - 15	13,0	8,4	10,0
16 - 20	8,7	14,5	12,5
21 - 25	8,7	2,4	4,6
≥ 25	13,0	24,1	20,2
# Base %	(46) 100	(83) 100	(129) 100
# de subcontratistas promedio	18	23	21

**NOTA:** Obsérvese que sólo el 48% de la muestra ha sabido contestar la pregunta sobre el número de otros subcontratistas que trabajaban para su cliente principal.

Pero, este panorama puede especificarse en dos puntos y sentidos opuestos. De una lado, cerca de un 40% (promedio 2007 y 2008) de los talleres no tiene sino un cliente; y de otro, para un 80% de todos los clientes el promedio de subcontratistas se desploma a siete, por lo que aquella asimetría se reduce en promedio a menos de la mitad para una amplia mayoría de talleres. Nótese que los cuadros no hace aparecen prácticamente ninguna diferencia significativa entre las dos modalidades productivas. Además estos datos permiten ver que el número de talleres subcontratistas de cada empresa líder del componente principal (13 talleres) se sitúa por debajo del promedio general, pero por encima del de la gran mayoría de las entidades externalizadoras.

**Cuadro 4. Clientes de fami y microempresas (2007-2008). Importancia del cliente principal (2008), por modelos de negocio**

Número de clientes *** Importancia del principal	Modelos de negocio				Totales	
	PT+PP		PT			
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Clientes de fami y microempresas						
1	37,5	32,3	45,1	39,7	42,4	37,0
2	28,1	20,2	27,1	32,8	27,5	31,5
3	17,7	19,8	15	18,8	16	18,9
4	9,4	10,4	7,4	5,7	8,2	7,5
5	4,2	5,3	1,2	0,6	2,2	2,2
≥ 6	3,1	3	4,2	2,8	3,7	2,9
Base %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº	96	96	174	178	270	270
Promedios	2,27	2,42	2,16	2,21	2,22	2,28
Importancia cliente principal						
% todo ingreso		71,11		77,1		75,0

3. El cuadro N° 5 refleja la relación de fuerza negociadora relativa de los talleres y sus clientes, de acuerdo con la opinión de los encuestados recogida en dos escalas de intensidad, sobre la facilidad/dificultad para negociar plazos de entrega y precios. Además, contiene datos sobre la variación de esta relación con los períodos productivos.

Para el conjunto de los talleres, se ve que es más bien fácil negociar plazos de entrega y más bien difícil negociar precios. Y la alta demanda mejoraría en muchos casos la capacidad de negociar, pero ello significativamente más a menudo para los plazos que los precios. Estas conclusiones coinciden en general con la idea que al respecto nos formamos en las entrevistas.

**Cuadro 5. Negociación de plazos de entrega y precios. Influencia de la alta demanda. Dos modelos de negocio**

Categoría/ variable	Modelos de negocio				Totales	
	PT+PP		PT			
	Plazos de entrega	Precios	Plazos de entrega	Precios	Plazos de entrega	Precios
Dificultad / facilidad del negocio						
Prácticamente imposible llegar a acuerdos	7,3	11,5	4,0	13,2	5,2	12,6
Muy difícil	7,3	16,7	8,0	19,5	7,8	18,5
Difícil	12,5	18,7	12,1	24,1	12,2	22,2
Ni difícil ni fácil	30,2	20,8	20,7	17,8	24,1	18,9
Fácil	33,3	26,0	48,3	19,5	43,0	21,9
Muy fácil	9,4	6,3	6,9	5,7	7,8	5,9
Base %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
#	96	174	96	174	270	270
Mejoramiento de fuerza negociadora en periodos de alta demanda						
Porcentaje de respuestas positivas	57,3	46,9	44,3	31	48,9	36,7

4. La distribución del valor agregado y las tasas de ganancia a lo largo de la cadena suele medir la estructura de poder de la misma. Se hicieron varias estimaciones, más o menos seguras, a partir de distintas fuentes de información. Lo que no nos dejó duda es que la parte del león se la llevan las comercializadoras de marca y las tiendas, bien pareciendo que en la mayoría de los casos los talleres maquiladores se quedan con no más del 10% del precio de venta final de la prenda.

## Conclusiones

Tanto en período de alta como baja producción la mayoría de las personas que trabajan en estos talleres informales tercerizadores son familiares de la dueña (75% y 57%, respectivamente).<sup>27</sup> Y casi todos sus trabajadoras están lejos de beneficiarse de los mínimos legales de la legislación laboral colombiana. Para una ilustración estos botones de muestra: en los tres mejores meses del año, un 30% de las dueñas ganan menos de un salario mínimo y la mitad, un salario mínimo, y en los cuatro peores meses del año prácticamente ninguna alcanza el salario mínimo; un 15% de las mismas está directamente afiliado al regimen general completo de seguridad social, y un 80% cuenta sólo con un seguro de salud (contributivo o subsidiado). En estos aspectos, la situación de las demás trabajadoras no puede ser sino aun más deplorable. En cuanto al vínculo laboral de éstas, únicamente un 3% tiene contrato a término indefinido y un 4% a término fijo, siendo las formas generalizadas de pago las de por día, horas, prenda, e incluso, operación (coser botones o apliques). La formalización laboral y social de esta población se ve como imperativa.

El obstáculo general a la aplicación de la legislación laboral es, según las mismas dueñas de los talleres, la insuficiencia de sus ingresos. Es el principal que siempre y doquiera se señala, pero en el presente caso su remoción enfrenta dos problemas particulares: el poder adquisitivo de los compradores finales y las fluctuaciones estacionales de la demanda. En primer lugar, el poder adquisitivo de los consumidores es bajo, y el nivel de los precios de venta de las prendas –menos de la mitad de los del mercado para clase media–, constituyen un techo o fuerte restricción. Bajo la misma, las líderes de cadena salvan sus márgenes de ganancia, imponiendo sus exiguos ingresos a los talleres. Y elevar la productividad de éstos pareciera ser la principal, pero difícil, condición para mejorar esos ingresos. En segundo lugar, la fluctuación de la demanda final (índi-

---

27. Y el 13% en épocas bajas y el 22% en altas son vecinas o amigas.

ce: 2.00), trasladada por los clientes a los talleres, la absorben éstos mediante una flexibilidad en un 80% del empleo y un 20% del tiempo de trabajo. La amplitud de esta variación es tal que incluso logrando levantar el obstáculo del ingreso y laboralizar el empleo, no se podría eliminar totalmente la precariedad laboral (contratos a término fijo). De hecho, es en el componente principal donde se podrían obtener avances más fácil y rápidamente, incluso a través de una concertación de los actores, por cuanto el interés estratégico de los comercializadores de marca tiende a ser la racionalización y fidelización de sus talleres maquiladores.

Una formalización laboral en estos talleres supondría también preguntarse sobre la naturaleza del vínculo jurídico que se estable entre las dueñas de los talleres y sus clientes, y el tipo de responsabilidad que estos últimos pueden contraer con los trabajadores de los talleres. Las respuestas tendrían que pasar por el examen de las herramientas jurídicas del derecho laboral como son por ejemplo el criterio de dependencia económica y el de subordinación laboral y sus corrolarios, y el modelo jurídico de subcontratación de obras y servicios, así como por la consideración de las diferencias entre maquila y paquete completo.

## Bibliografía

- Arango Jaramillo, Mario y Arbeláez Ochoa, John (2010). *La economía popular: alternativa exitosa. Un caso especial: la segunda colonización antioqueña*. Medellín, CIDE.
- Becattini, Giacomo (2000). Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporáneo. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, (1) 9-32.
- Cabrejos Doig, Belisario (marzo 2005). El mercadeo en la industria de la confección. Quine años después. *Documento 27*. Medellín: EAFIT.
- Carlotti, Christine y Minvielle, Gildas (junio 2007). Quelle est la spécificité de la mode en tant que modèle économique original? *Mode de Recherche* (8) 15-23. Institut Français de la Mode.
- Gereffi, Gary (2002). *Outsourcing and Changing Pattern of international Competition in the Apparel Commodity Chain*. Duke University.

- Gómez Escobar, Ignacio (2005). *Los mercados de bajos ingresos*, Gestion Polis. Com.
- Geertz, Clifford (1978). The Bazaar Economy. Information and search in Peasant Marketing. *American Economic Review* 68(2) 28-32.
- Jiménez Morales, Germán (mayo 2005). El Hueco y su laberinto millonario. *El Colombiano*.
- Jiménez Morales, Germán (2005). Fiebre de inversión en el sector de El Hueco. *El Colombiano*.
- Moody, James y White R., Douglas (2000). "Social Cohesion and Embeddedness. A Hierarchical Conception of Social Group". *American Sociological Review* 68(1) 103-127.
- Nakato, T., White, D. (2006). *The Visible Hand in a Production-Chain Market: A Market Equilibrium from Network Analytical Perspective*. Recuperado de <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/06-05-015.pdf>.
- Ocampo Khon, Sandra (2000). *Guayaquil, ¿ancestro del rebusque?* Recuperado de <http://www.colombiaya.com/articulos/guayaquil-ancestro-del-rebusque.pdf>.
- Roduner, Daniel (2004). *Report on value chains: Analysis of existing theories, methodologies and discussions of value chain approach within the development cooperative sector*, s.e., Berna.
- Sabel, Charles (1984). Industrialización en el tercer mundo y nuevos modelos productivos. En J. Echeverría, *Flexibilidad y nuevos modelos productivos*. Quito: Editores Unidos Nariz del Diablo.



# *La deslaboralización de los empacadores en los supermercados colombianos<sup>1</sup>*

*Juan Carlos Celis Ospina y  
Nelcy Yoly Valencia Olivero*

## **Presentación**

En la presente ponencia nos acogemos a una definición tentativa según la cual la deslaboralización se entiende como la capacidad de las empresas para eludir el derecho laboral en su relación con los trabajadores participantes en la producción de los bienes y servicios. Para realizar esta operación se recurre a la intermediación laboral y la subcontratación, dando paso a una relación de trabajo, que antes regulada por el derecho laboral, ahora se realiza a través del derecho civil. Y partiendo de esta definición buscamos establecer los mecanismos por lo cuales se consiente la deslaboralización entre las/os empacadoras/es de un supermercado agrupados en una Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA) y a la vez las potencialidades de resistencia y conflicto frente a dicha condición. Para esto nos hemos apoyado en los conceptos ordenadores ofrecidos por dos de los ejes de análisis centrales de las cien-

---

1. El presente artículo resume los resultados de la investigación realizada para la Escuela Nacional de Colombia, y fue financiada por el sindicato holandés FNV. Contó con los auxiliares de investigación Gladis Lenis y Edwin de los Ríos.

cias del trabajo, como es el del control de la mano de obra y los estudios de las relaciones laborales. Esto no sin preguntarnos por las posibles identidades constituidas por los trabajadores y las trabajadoras estudiadas.

El contexto del estudio es el fenómeno del supermercadismo, entendido como la senda donde las ventajas competitivas del comercio van a pasar a depender de la capacidad del operador de abastecerse en los mercados de menor costo en cualquier lugar del mundo y de comprar productos en forma programada para no congestionar inventarios, lo cual permite grandes surtidos, menores precios de origen, mejores fletes y estar a la vanguardia del cambio tecnológico. Incluso el cambio entre monedas juega un papel central.

Para esto hemos seleccionado a las/os empacadoras/es de Almacenes Éxito, en la cuna de esta cadena de supermercados, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Empezamos por presentar de forma breve la dinámica reciente de los supermercados en Colombia, para poder adentrarnos en el caso de nuestra indagación, haciendo pasar las presiones estructurales (jurídicas, económicas, culturales, políticas, de competitividad empresarial), por el filtro que en lo local representan las tradiciones empresariales, la cultura y subjetividades de las/os trabajadoras/es, las instituciones como la familia, la educación, convenciones como la amistad, el consumo, patrones éticos formados alrededor del trabajo, la honradez, la autosuperación, el autocontrol, la resignación, la solidaridad, el individualismo, el afán de lucro, junto a categorías como la juventud, el proyecto de vida y los derechos laborales.

La invasión de América Latina por el supermercadismo tiene su gran arribaje a partir de principios de la década de los noventa, vehiculizados por los procesos de apertura comercial, generadores de las condiciones óptimas para el ingreso de grandes cadenas de super e hipermercados (Walmart, Carrefour, Casino, Makro), coincidiendo con la desregulación laboral (en Colombia consagrada con la Ley 50 de 1990). Las multinacionales del retail además se veían impulsadas a expandirse a otros países desde mediados de la década de los

ochenta cuando se empiezan a generar regulaciones para limitar la localización de supermercados en zonas suburbanas (en casi todos los Estados Unidos) y el número de grandes superficies que podrían instalarse en cada ciudad (en buena parte de los países europeos), buscando proteger a los pequeños comerciantes.

En Colombia la invasión adquiere gran dimensión y rapidez a partir de 1994, con la participación de diferentes grupos financieros, múltiples alianzas y fusiones. La invasión esta comandada por un nuevo tipo de nave comercial, el hipermercado, que en muchos casos se instala en los terrenos de desmanteladas naves industriales de empresas insignias del periodo de sustitución de importaciones. La categoría de hipermercado se adquiere a partir de los 2.500 metros cuadrados (para el área de ventas), incluso llegando a los diez mil y más. La extensión del área de ventas se llega a doblar sumándole bodegas, estacionamientos, zonas de cargue y áreas administrativas.

El año de 1998 representa un punto de inflexión para el supermercadismo en Colombia, enmarcado por el desembarque de Carrefour, la segunda cadena de supermercados e hipermercados a nivel mundial después de Walmart. Desde entonces y hasta la fecha la rivalidad entre las principales firmas de las grandes extensiones ha provocado una gran concentración, tal y como se muestra al contrastar la participación en la torta del comercio minorista, por parte de las grandes cadenas de supermercados, en los años 1999 y 2005. El 1999 Almacenes Éxito participaba con el 15% de las ventas, seguido por Cadenalco con el 13,4%, Olímpica con 9,8%, Carulla con el 5,4%, Alkosto con el 5,1%, La 14 con el 4,9%, Cacharrería Mundial con el 2,8%, Vivero con el 2,8, Makro con el 2,2, Carrefour con el 1,8%, Surtimax con el 1,1% y el restante 35,6% para otros. Para el 2005 el panorama había cambiado radicalmente, Almacenes Éxito que había absorbido a Cadenalco participaba con el 22% de las ventas, Carulla se fusionó con Vivero y llegaba al 13%, Carrefour ascendió al 10,6%, y los siguen Olímpica con el 10,3%, Alkosto con el 6,7%, La 14

con el 4,8%, Makro con el 2,4%, Cacharrería Mundial con el 0,8, y otras con el 29,4% de las ventas (Superintendencia de Sociedades). Incluso desde el 2006 Almacenes Éxito y Carulla-Vivero se fusionan, quedando como el gran amo de comercio minorista.

El contraste del porcentaje de ventas entre 1999 y 2005, nos habla de una feroz competencia, con fusiones y posicionamientos de los grandes vendedores, pero sin que se haya incrementado notablemente la penetración de las grandes cadenas de supermercados en el comercio minorista. Este fenómeno va aparejado con la disminución en las tasas de rentabilidad y la adopción de diferentes estrategias.

Si bien el supermercadismo afecta el empleo, en tanto afecta la estructura del comercio por su papel dominante en la relación con las mercancías que vende en sus pisos, también impacta a sus empleados y empleadas. Los cambios que se dan en las relaciones laborales al interior de los comercios de distribución masiva, se justifica en no pocas ocasiones por el cambio en la costumbre de los comercios montados sobre grandes márgenes de ganancia, pasando a márgenes de entre 1,5 y 2,5% de utilidades sobre las ventas brutas. Por tanto la alta competitividad se traduce en la producción de servicios en reestructuraciones consecutivas, pues el más mínimo retraso tecnológico, la más leve pérdida de eficiencia, pequeños descuidos en la atención al cliente, son significativos en la actual fase de estructuración del negocio. Esto para los empresarios necesariamente se tiene que traducir en el plano laboral.

Ante los posibles escenarios laborales futuros de este gigante del supermercadismo colombiano, no podemos más que decir que pese a las fuertes constricciones de la alta competitividad hacia la homogenización con los parámetros internacionales, la dinámica de los sujetos intervinientes en el mundo del trabajo y las culturas de estos, nos permiten pensar que desde lo local se hará un procesamiento de las tendencias globales, para generar algunas particularidades en los dispositivos de control de la fuerza laboral. Entre las

distintas situaciones laborales presentes en Almacenes Éxito elegimos a los/as empacadores/as para desentrañar el 'modelo de deslaboralización' implementado con esta categoría de trabajadores/as. Hay que advertir que después de terminada la investigación, y a raíz del acuerdo entre los presidentes de Estados Unidos y Colombia, Barah Obama y Juan Manuel Santos, en abril de 2011, que proscribió el uso de las CTA para la intermediación laboral, Almacenes Éxito ha vuelto a laborar la función de empacadores.

### **Orígenes de las precooperativas de trabajo asociado de empacadores/as**

Es interesante la forma de razonamiento de la justificación de subcontratación de los servicios de empaque de los supermercados en las cajas registradoras. Germán Jaramillo, sociólogo con trayectoria en la formación de CTA, fue el profesional que Almacenes Éxito eligió para crear el experimento de una precooperativa que subcontratara los servicios de los/as empacadores/as. Jaramillo justifica la deslaboralización del cargo de empacador, basado en el razonamiento según el cual además de los 1,3 salarios mínimos, recibía las propinas, que convertían al trabajador de mas bajo rango en el escalafón de Almacenes Éxito, en uno de los que más dinero obtenían por su trabajo. Incluso, Jarmillo afirma que este era el que tenía el ingreso más alto después del Gerente. A esto le agrega Jaramillo, la propensión generada por el sobresueldo del empacador, a llevar una vida desordenada: entre fiesta y fiesta, con altos consumos de licor, e incluso en varios casos, de droga, y sin expectativas de movilidad social a través del estudio (entrevista N° 10).

El discurso del promotor de las CTA en Almacenes Éxito, denota la connotación ideológica y moral, como ariete fundamental de la conformación de una hegemonía en las relaciones con los/as empacadores/as, de deslaboralización. La genealogía de la formación de dicha ideología, se da alrededor de 1997, cuando ya se empezaba a sentir el temor por

la entrada de la competencia de cadenas de supermercados multinacionales.

Damián es hoy un sociólogo que a mediados de 1997 tenía 21 años, y había sido admitido a la universidad para empezar a estudiar en abril del año siguiente. En esos momentos se estaba proyectando en Medellín la construcción de la sucursal de Almacenes Éxito en Laureles, y se inició el proceso de convocatoria, selección y capacitación. En los días en que Damián ya entra a trabajar como empacador, se está instalando Carrefour en Colombia, y se propagan los rumores sobre la forma en que se iban a desvincular de la nómina a varias divisiones de Almacenes Éxito. Entre los/as trabajadores/as se utilizaba curiosamente la palabra 'privatizar', para definir el proceso que les esperaba. Damián recuerda lo que circulaba en el almacén y la actitud y discurso de los gerentes, en el sentido de que el Almacenes Éxito se podría quebrar, y se transmitía una imagen de incertidumbre sobre el futuro desde la gerencia. Hicieron varias reuniones con los empacadores de aquel entonces, para explicarles por qué ya no iban a tener salarios, amparados fundamentalmente en el argumento de que en Europa y Estados Unidos no existía la figura laboral del empacador (entrevista N<sup>o</sup> 1).

Damián recuerda del proceso de capacitación que, con él, entraron al Éxito, unos/as 60 empacadores/as, en distintos turnos. El perfil para entonces ya era el del trabajador-estudiante, de entre 17 y 25 años, que estudiara en alguna universidad o estuviera por ingresar a una, por haber sido admitido, y para trabajar por medio tiempo. A partir de esas condiciones, una empresa de selección de personal subcontratada por el Éxito, les realizara un test psicológico y un chequeo médico, donde además de estar sanos a las mujeres se les exigía que no estuvieran embarazadas. Damián describe el aspecto de todos/as las empacadores/as, caracterizado por la 'buena presentación', y sin que hubiera personajes caracterizados por marcas propias de alguna 'tribu juvenil' o que mostraran inclinaciones homosexuales, y era notorio que no se contrataban a jóvenes afrodesendientes. Además la mayoría eran de estrato tres,

clase media-media.

Los/as empacadores/as, vinculados al Éxito hasta 1998, tenían un contrato laboral a término fijo, renovable cada tres meses, con un salario un poco por encima del salario mínimo y las prestaciones de ley. Para Damián y sus compañeros que ingresaron en 1997, era común escuchar de las cajeras las historias de los empacadores antiguos, que llevaban varios años en ese cargo e incluso no les interesaba ascender hacia otros cargos, pues con las propinas habían logrado establecer las bases materiales de una familia, en especial casa y estudio hasta niveles universitarios para los hijos. Esas historias que pasaban de boca en boca, fueron las mismas que apoyaron la deslegitimación de la vinculación laboral. Según Damián, las propinas en un almacén de una clientela de clase media-alta –como el Éxito de Laureles– llegaban a igualar el salario (sin contar las prestaciones), pero es posible pensar que en almacenes con clientelas de clases medias-medias y medias-bajas, el monto de las propinas era menor.

A falta de un estudio de disposición pública sobre los montos de las propinas, cabe la duda sobre considerar a los ingresos de los empacadores vinculados al éxito de ‘remuneración completamente desproporcionada’, y también sobre la acusación aún más grave que profiere Germán Jaramillo, sobre cadenas de robo dentro de los almacenes a cuya cabeza se encontraban los empacadores (entrevista N° 10).

Además Germán Jaramillo dice que la cultura del dinero fácil y las ‘altas sumas de dinero’ que manejaban los empacadores, redundaban en indisciplina laboral y mal servicio al cliente. Incluso, Jaramillo plantea que el empacador llega a realizarle préstamos a sus mismos superiores, logrando con esto escapar a su control, por el chantaje ejercido en virtud de su condición de prestamista (entrevista N° 10).

Sin duda, el ataque hacia la laboralización del puesto de empacador fue bastante fuerte, con acusaciones de dudosa objetividad y prueba. Las imputaciones apuntaban fundamentalmente a exaltar sentimientos morales de rechazo contra el empacador, y buscar la forma de apropiarse de una cos-

tumbre de los clientes, la propina, a favor de la reducción de los costos laborales. El paso siguiente consistió en diseñar un dispositivo de deslaboralización, que propiciara control sobre los/as nuevos/as empacadores/as y proyectara legitimidad sobre dicho proceso entre los clientes y la sociedad.

A Damián y sus compañeros del Éxito de Laureles los invitan a ser parte de la precooperativa Crecer para prestar el servicio de empaque en las cajas. Pero esto significaba para los empacadores una acentuación de la distinción jerárquica (entrevista N° 1).

Por su parte desde la vicepresidencia de relaciones industriales, que había estudiado el caso de Walmart, a mediados de la década de los noventa, a raíz de su posible entrada a Colombia (Mejía, 1999: 95), es posible que se haya inspirado en la política laboral del gigante norteamericano para tomar la decisión de deslaborizar a los/as empacadores/as. Junto a Germán Jaramillo, con experiencia en la constitución de una CTA de recicladores, diseña un nuevo tipo de figura de empacador/a dentro de los almacenes sustentado en las CTA (tan extendidas tras la Ley 50 de 1990) y del sujeto trabajador/a-estudiante, presumiblemente dócil a la flexibilidad y de nula conflictividad.

Además de los ataques a la persona del (la) empacador/a vinculado/a laboralmente, que ya hemos reseñado, se busca justificar su deslaboralización con base en la inexistencia de esta figura laboral en otras culturas de consumo; en la inconveniencia de los empacadores 'informales' de otros supermercados colombianos, por la indisciplina laboral ante la inexistencia de un mecanismo de control; y en la alta competitividad que se iniciaba con el arribo de Makro y Carrefour.

Teniendo en cuenta estas observaciones se diseña un 'modelo de deslaboralización' de los empacadores del Éxito. Las CTA son el vehículo para implementarla y el proyecto se denomina Empacadores Asociados, que cuenta desde 1997 con Cadenalco S.A. y Almacenes Éxito S.A. como Entidades Promotoras no Asociadas, involucrando a las cooperativas Futuro y Progresar así como a las precooperativas Creser y Nacer,



que ya a 31 de diciembre de 1998 asociaban a 2.183 jóvenes estudiantes de siete ciudades. Y sobre el tutelaje de las dos grandes cadenas de supermercados Germán Jaramillo afirma no ser un sinónimo de minusvalidez, de incapacidad, sino una opción de la empresa por el consejo, el padrinazgo, la asesoría, “un acto de amor y tolerancia” (Jaramillo, 1999, p. 12).

La búsqueda de la legitimidad de la deslaboralización a través de las CTA, como vemos se sustenta en un discurso de solidaridad y filantropía por parte de la cadena de supermercados, y es complementada con otra serie de razonamientos justificatorios. Al respecto Germán Jaramillo como ideólogo, defiende el uso de esta fórmula jurídica procedente de la legislación cooperativa. En el II Encuentro Nacional de Comités de Laboristas de la Asociación Nacional de Industriales (Andi), realizado en Cali en mayo de 1999, hace una disertación sobre el fin del trabajo dependiente y la necesidad de convertir a los trabajadores en empresarios, y eliminar la figura del patrón y reemplazarla por la de cliente (Jaramillo, 1999, p. 3).

Al tiempo que reconoce que la subordinación es ‘cada vez más sutil, más indeleble’ (Jaramillo, 1999, p. 3), reclama “para una economía abierta, mentes abiertas, esquemas flexibles, normas en construcción, estructuras moldeables, haceres nuevos, y lo más importante... la posibilidad de construir un hombre más integral, con una visión del mundo y el trabajo no segmentada, de cara al Cliente y no al Patrón” (Jaramillo, 1999, p. 6).

El centro del razonamiento de Germán Jaramillo, está en socavar el concepto de subordinación, de trabajador dependiente, recurriendo simplemente a contrastarlo con el trabajador asociado, de la Ley 79 de 1988 (que versa sobre el cooperativismo en general) y al Decreto 468 de 1990 que la reglamenta. Para esto desglosa cada uno de los seis principios que orientan al cooperativismo, según la Alianza Cooperativa Internacional: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; e interés por

la comunidad (ACI, 1995). El nudo del razonamiento se centra fundamentalmente en los principios de adhesión voluntaria y en el de autonomía.

De otro lado Germán Jaramillo reclama del legislador colombiano desarrollar la figura del trabajador asociado para diferenciarlo del dependiente e independiente, con lo que se evitarían, según él, muchas dificultades que hoy se dan por ejemplo con las entidades encargadas de los servicios de Seguridad Social. Además solicita al gobierno control efectivo de aquellas entidades que desarrollan empresas cooperativas de papel, de fachada, “con el único horizonte de abaratar unos costos sin preocuparse por construir unas condiciones de vida dignas para sus asociados” (Jaramillo, 1999, p. 13), esto pese a que es innegable –y así se lo dijeron a los empacadores vinculados laboralmente– la búsqueda de reducir costos laborales. Como si fuera poco, se coloca a la ofensiva al llamar a “deponer el interés de algunos sectores sociales, tanto cooperativos como externos, de laboralizar esta figura (la del trabajador asociado, NYV y JCC) propia del derecho cooperativo” (Jaramillo, 1999, p. 13).

En contraste con los argumentos de Jaramillo, la Comisión del Trabajo en Subcontratación de la OIT, definió entre las formas más comunes en que disfrazan relaciones de trabajo a través de contratos de civiles o comerciales (y entre estos el caso de la subcontratación de CTA), las siguientes: estrechez del ámbito de aplicación de la legislación del trabajo; encubrimiento de las relaciones de trabajo; ambigüedad objetiva de las relaciones de trabajo, o inobservancia y falta de aplicación del derecho (OIT, 2003, p. 4). En específico sobre las CTA, la OIT busca que los gobiernos las regulen:

velar porque no se puedan utilizar cooperativas para evadir la legislación de trabajo ni ello sirva para establecer relaciones de trabajo encubiertas, y luchar contra las pseudo-cooperativas, que violan los derechos de los trabajadores, velando porque la legislación del trabajo se aplique en todas las empresas (OIT, 2002, p. 4).

En el estudio de las venezolanas Consuelo Iranzo y Jac-

queline Richter se enumeran algunas del uso fraudulento de las legislaciones existentes; si el criterio definitorio –en términos de las legislaciones latinoamericanas– de la relación de trabajo es el de la subordinación jurídica. En este sentido las autoras acogen la siguiente definición de condición de independencia y dependencia:

...la persona obligada a ejecutar el trabajo puede hacerlo conforme a su propio criterio mediante las modalidades de ejecución que estime conveniente, siempre que cumpla con el trabajo convenido. Por el contrario, se estará frente a un trabajador dependiente o subordinado, cuando él mismo está obligado a realizar su trabajo sujetándose a las órdenes, instrucciones y modalidades organizativas y de ejecución establecidas, en ejercicio de su potestad de dirección, por quien recibe los servicios (Iranzo y Richter, 2005, p. 126)

Esta definición de las fronteras entre subordinación e independiencia o autonomía, dista bastante de los ambiguos razonamientos de Germán Jaramillo, con toda su carga de formalismo. En Colombia Rocío Bedoya y Natalia Caruso han constatado en varios casos la utilización fraudulenta de las CTA para realizar triangulación de la relación de trabajo (2004, pp. 83ss) –que también denominaremos triangulación laboral–, además de citar al viceministro (e) de relaciones laborales, Fernando Ordóñez, quien “reconoce que se están cometiendo muchos abusos con las CTA. Admite que algunos empresarios vienen desvinculando a sus trabajadores de planta, obligándolos a crear CTA para recontractarlos en su nueva condición de asociados”. En virtud de esta circunstancia las investigadoras sacan del olvido uno de los principios fundamentales del derecho laboral, el de la primacía de la realidad sobre las formas, que fue concebido para evitar el fraude a la ley en aquellos eventos donde pretende “desdibujar, esconder o mimetizar la verdadera relación de trabajo” (Bedoya y Caruso, 2004, pp. 90-91).

En una investigación realizada en Colombia, por el destacado sociólogo Fernando Urrea, y que es pionera en el estudio

de los/as trabajadores/as flexibilizados en supermercados en el país, plantea que las CTA y las ETT pese a que son diferenciadas en la ley, cumplen las mismas funciones de intermediación laboral (Urrea, 2002, p. 55). A pesar de la dinámica de deslaboralización no es el centro del estudio de Urrea, sí nos permite conocer un poco la diferencia entre los/as empacadores/as del Éxito y Carrefour. Mientras que en las dos se trata de un perfil de estudiante universitario trabajador, las diferencias se inscriben en el tipo de enganche y en la disciplina laboral. Al respecto Fernando Urrea suministra el siguiente paralelo:

El sistema de enganche: mientras que en el Éxito es por CTA (que iremos detallando más adelante), en la multinacional francesa se trata de un contrato laboral, con alta rotación (contratos que en los inicios era de tres meses, que luego se aumentó a seis) y evitando el reconocimiento de pagos diferenciales (Urrea, 2002, p. 63) (horas extras, nocturnas, ni de pago de dominicales o festivos, esto antes de la Ley 789 de diciembre de 2002, que extendió la jornada laboral ordinaria de 6 am a 10 pm y disminuyó los recargos por días dominicales y festivos).

Jornada de trabajo: la modalidad de contrato de trabajo es de 'seis horas', a diferencia de las 'cuatro horas' de las CTA del Éxito, lo cual dificulta el enganche de estudiantes universitarios en la multinacional francesa, porque los horarios son menos flexibles para combinarse con la jornada de estudio, aunque en la práctica estos son los preferidos (Urrea, 2002, p. 63).

#### Horario de trabajo:

los horarios de Carrefour son horarios flexibles sólo para la empresa, ya que en el Éxito se respeta el horario acordado con el trabajador, ¡en Carrefour no! En esta empresa sólo dan 15 minutos para almorzar y en el Éxito media hora, además aquí después de 5 horas de camello le dan a uno media hora de descanso, y si son más de 6 horas de trabajo entonces una hora de descanso. En Carrefour no existen esos descansos. El trabajador debe estar disponible a toda hora, aun en los días compensatorios. En

Carrefour se controla hasta para ir al baño (Urrea, 2002, pp. 62-63).

Énfasis diferenciados en productividad y atención al cliente:

Mientras en Carrefour puede pesar más la productividad, en Almacenes Éxito se le da importancia a la 'calidad del servicio' vía unas relativas mejores condiciones laborales (horarios más 'flexibles' para los trabajadores, tiempo de descanso mayores..., controles de supervisión que generan un menor *stress*) que permiten un ambiente de trabajo de atención al cliente (Urrea, 2002, p. 65).

La suavización del trabajo, por comparación con la competencia, y la prioridad de la atención al cliente por encima de la productividad, es otra de las dimensiones del 'modelo de deslaboralización' del Éxito, que se articula con integración del (de la) empacador/a a la cultura corporativa, y congruente con la tradición de llevar de la mano las políticas de gestión de personal y el mercadeo (Mejía, 1999, p. 115). Pero esta dimensión, como los dispositivos de control del Éxito sobre los/as empacadores, se podrán observar mejor cuando analicemos quienes son esos muchachos y muchachas y de cómo funciona el trabajo del servicio que ofrecen.

## **El trabajador-estudiante en el mundo laboral de Almacenes Éxito**

Según el discurso oficial, desde el principio las directivas del Éxito pensaron en que la deslaboralización de los/as empacadores/as se convirtiera en un programa de promoción del empleo juvenil, que aprovechando la realidad económica de la propina (Entrevista Nº 10), posibilite la inserción al mercado laboral de jóvenes universitarios y reducir costos a la empresa. La justificación para la selección de estudiantes universitarios y de una jornada de cuatro horas, es la de brindar una oportunidad para que jóvenes de clase media puedan ayudar en la casa con su autosostenimiento durante su etapa universitaria, y con jornadas de medio tiempo le dediquen un

espacio adecuado de su tiempo a los estudios y la recreación (entrevista N<sup>o</sup> 10).

Es un discurso legitimador del proceso ante la opinión pública y a la vez propiciador del control de la fuerza de trabajo. De esta manera el 'modelo de deslaboralización' va llegando a un punto crucial, el control sobre la nueva figura de trabajador. Además de estos dispositivos, es posible encontrar los presentados en la relación entre familia y trabajo, en las dimensiones propias del estudio de las relaciones laborales y en el proceso de trabajo mismo. La familia además de ser vista por los impulsores de las CTA del Éxito, en relación a la compensación económica realizada por el trabajador-estudiante al poder solventarse sus estudios y otros egresos, lo es también en tanto fuente de control, para lo cual la gerencia realiza reuniones periódicas con los padres de los estudiantes-trabajadores.

La forma de razonamiento que acude a los sentimientos morales, al paternalismo, entronca perfectamente con la tradición de la empresa, que como ya vimos proclama que "más que relaciones industriales, en el Éxito existe un trato humano" (Mejía, 1999, p. 113). Con esta retórica se pretende la aceptación del trabajador-estudiante hacia trabajo flexible e incluso a ciertas condiciones de precariedad.

El programa de empleo-trabajo juvenil del Éxito, se proyecta como un modelo de iniciación laboral, más específicamente iniciación a un mercado laboral flexible. Dicho programa parte de encontrar en el estudiante-trabajador las características propicias para el control de la fuerza de trabajo en condiciones de deslaboralización.

La encuesta que realizamos en el segundo semestre de 2004, con empacadores de Almacenes Éxito del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, nos encontramos con el siguiente perfil:

Los trabajadores-estudiantes de Almacenes Éxito no tienen la aspiración de hacer una carrera laboral en la empresa, y sólo les interesa ese trabajo hasta terminar el pregrado. El ciclo de vida estudiantil de la mayoría, se encuentra entre los

17 y 25 años. Por este motivo no hay preocupación con la existencia de contratos permanentes o indefinidos para jornadas laborales flexibles de 'cuatro horas'.

La mayoría son empacadores, en un porcentaje del 65%. Las edades se encuentran entre los 17 y 28 años, habiendo una mayor concentración entre los 19 y 24 años, con un total de 82,4 %.

La inmensa mayoría de los empacadores/as son solteros/as con un 93%, un 5,3% vive con su pareja en unión libre, y sólo el 1,7 % ha contraído matrimonio.

El 43,4% tenía un antecedente laboral fundamentalmente en empleos temporales y/o en pequeñas empresas.

En cuanto al estrato socioeconómico el 54,4% es del estrato 3, el 31,6 % es del 2, el 5,3%, del 1, el mismo porcentaje del 4, y tan sólo el 3,5% pertenece al estrato 5.

El 51% vive en casa propia sin deuda, el 36,5 % paga arriendo, el 9% tiene casa propia con deuda, y el 3,5 alquila un cuarto en una casa o residencia.

Aunque es una exigencia para ingresar y permanecer en la CTA, el 8,8% de los encuestados reconoció no estar estudiando. Y entre los que estudian el 67,3% lo hace en pregrados en universidades, el 30,6% realiza carreras intermedias, y el 2,1 % está efectuando postgrado.

La gran mayoría de los trabajadores-estudiantes vive con sus padres, el 70,2%; el 12,3% con otros familiares; el 7% con el compañero/a o esposo/a; el 5,3% con amigos/as; y el 5,3% vive solo/a.

En su mayoría los/as empacadores/as utilizan los ingresos de su trabajo para el autosostenimiento, el 69%, mientras el 31% restante sostiene a otras personas.

En el orden de primacía de los gastos, el estudio aparece con el 47,4%, seguido por la alimentación con el 33,3%, servicios el 8,8%, arriendo el 5,3%. Otros tipos de gastos (ropa, rumba, viajes y otros) aparecen como secundarios.

En lo que tiene que ver con el desenvolvimiento del trabajo, hay una variedad de jornadas de trabajo: el 17,5% dice trabajar cuatro horas diarias; el 35%, cinco; el 24,6%, seis, el 5,3%

siete, el 15,8%, ocho y el 1,8%, nueve horas. El 73,5% expresa que solicitan trabajar tiempo extra, el 94% le han solicitado cambiar de jornada. El lugar de trabajo en cuanto a las condiciones para laborar es considerado excelente por el 60,7%, de bueno, por el 33,9%, de regular por el 3,6 % y de malo por el 1,8%. Preguntados sobre si sus ideas eran tenidas en cuenta en el trabajo. Las opiniones se polarizaron: El 48% afirma que si se les tiene en cuenta, y el 52% que dice no.

Para una lectura analítica de este tipo de perfil, es conveniente empezar por hacerlo desde las dimensiones utilizadas para el estudio de las relaciones laborales, como: selección-reclutamiento, retención, remuneración, mercado interno de trabajo, egreso o despido, y las dimensiones del estudio del control de la mano de obra, de donde el establecimiento de la subordinación, surge como argumento para definir la existencia o no de relación de trabajo con la empresa que subcontrata a la CTA. De entre las dimensiones del análisis del control de fuerza de trabajo, es de particular pertinencia para este estudio, el de la supervisión.

Si de selección hablamos, ya Fernando Urrea había establecido, que Almacenes Éxito tiene una estrategia de enganche y control de los trabajadores centrada en aspectos de la vida privada del trabajador y la condición de estudiante (Urrea, 2002: 63). Desde la prueba psicotécnica, que gira en torno al ¿qué estudia?, ¿por qué lo hace?, ¿cuáles son los proyectos futuros? ¿Qué otras actividades realiza fuera del estudio?, y preguntas sobre la motivación y el comportamiento (entrevistas N° 2, 3, 4, 7 y 9). En la selección también pesa la consideración, según la cual el estudiante universitario es menos proclive a la delincuencia (entrevista N° 8). Además, a las mujeres, no estar embarazada.

Podemos decir que con la figura del trabajador-estudiante, se genera una situación donde es posible controlar la entrada, la permanencia y la salida, por medio de la certificación de su condición de estudiante. Colocando en cuestión la autonomía de los miembros de la CTA frente a la empresa que la subcontrata. Es una gran ventaja de la deslaboralización para



el Éxito. Esta tendencia se refuerza cuando el Éxito utiliza la observación del trabajo de los empacadores/as, para cooptarlos para otros cargos dentro del almacén o promover con ellos otros proyectos de 'empresarismo juvenil'.

Pero hay que hacer notar que la motivación entre empacadores/as, para cumplir su ciclo de estudiantes en este empleo, no es muy alta. Según la encuesta que realizamos, solo el 38,6% desea seguir siendo empacador/a hasta terminar sus estudios, mientras que el 12,3% se retirará solo si lo despiden. El 21% quiere dejar ese trabajo cuanto antes; otro 12,3% espera hacerlo antes de un año; el 5,3% entre uno y tres años; y un restante 6,5%, no sabe o muestra incertidumbre al respecto. Nivel de insatisfacción que podría verse reflejado en el hecho de que el 75,3% no tenga una antigüedad en la CTA superior a los dos años. Esta distribución en la actitud frente al trabajo, se relaciona con el grado de satisfacción, polarizado entre el 48% que se siente muy satisfecho/a y el 48% que se siente poco satisfecho, al que se podría sumar el 4% que no se siente para nada satisfecho. La actitud es similar frente a la motivación para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia.

Entre las dimensiones de las relaciones laborales, que utilizamos en nuestro análisis, el de la remuneración es sin duda de gran preponderancia en el proceso de deslaboralización. En este punto se manifiestan dos problemas fundamentales, en primer lugar lograr una aceptación por parte de los clientes, y en segundo lugar sobre el reporte del monto diario de las propinas por cada empacador/a.

Olga Lucía Vanegas, gerente de recursos humanos de la precooperativa Crecer, reconoce la gran dificultad que en los inicios tuvo entre un sector de clientes aceptar dar propinas a los/as empacadores, e incluso asume la necesidad de emprender cambios en la educación para formar hacia otras formas de empleo que no signifiquen una estabilidad laboral y un salario (entrevista N° 11). Para los/as empacadores/as, hasta la actualidad ganar a los clientes hacia la 'cultura de la propina', ha representado grandes dificultades, en especial cuando el Éxito, en el 2003, les prohibió mostrarles el volante

a los clientes, donde se recuerda a los clientes que son de una precooperativa, sus ingresos dependen de la propina, y con ella se pueden costear los estudios, no sin remarcar en dicho volante que son felices trabajando y estudiando gracias a la oportunidad ofrecida por el Éxito. Esto ha disminuido ostensiblemente sus ingresos (entrevistas N° 2, 3, 4 y 7).

En relación al reporte del monto real de las propinas, entre un gran número de empacadores/as se adoptó la estrategia de anotar mucho menos de lo que realmente ganan, para dramatizar aún más lo que ha significado la prohibición del volante (entrevistas N° 2, 3, 4 y 7). Por su parte la administración de la precooperativa Creser ha creado dos formas de control: la primera tiene que ver con series estadísticas con promedios por almacén, y la segunda se relaciona con que los montos de los créditos que ofrece, están directamente relacionados con el valor de las propinas reportadas (entrevista N° 11).

La encuesta arrojó los siguientes resultados, que muestran la gran heterogeneidad en los ingresos que por propinas reciben los/as empacadores/as. Al preguntarles por el promedio de propinas recibidas al día, esto fue lo que encontramos: entre \$1.000 y \$5.000, el 1,8%; entre \$6.000 y \$9.000, el 29%; entre \$10.000 y \$13.000, el 31%; entre \$ 14.000 y \$ 17.000, el 25,5%; y entre \$18.000 y \$20.000 el 12,8 %. Esta variabilidad en las propinas, que se acentúa por días, temporadas y ubicación por estratos de los consumidores de los almacenes, hace desear al 94,6% de los/as empacadores/as ser remunerado con un salario fijo. Y en cuanto al tipo de contrato, al 60,4% de los encuestados les gustaría tener un contrato laboral (al 52,1%, a término indefinido; y, al 8,2%, a término fijo), mientras que el restante 39,6 % se conforma con la situación laboral representada por la CTA dentro de Almacenes Éxito.

La configuración de una situación de subordinación se completa cuando analizamos las dimensiones con que se estudia el control de la mano de obra, en especial la supervisión, directamente relacionada con las causales de despido y el afianzamiento de la disciplina laboral. De la encuesta podemos leer lo difícil de establecer directamente sobre quién

recae la supervisión, pues en la realidad ellos y ellas la sienten procedentes de distintas fuentes: Almacenes Éxito, las CTA, sus compañeros y los/as clientes/as del supermercado. Entre los encuestados el 78,6% manifiesta sentirse supervisado en su lugar de trabajo en primer lugar, por los mismos supervisores del supermercado 92,6% y por los coordinadores de la CTA el 50%. Además se siente supervisados por los clientes el 66,7%. Y las cámaras provocan la sospecha del 68,5% de los/as empacadores/as de ser utilizadas para supervisarlos/as.

Entre las diferentes fuentes de supervisión, la ejercida por los clientes es la que le otorga una particularidad al trabajo en el sector servicios. Los entrevistados manifiestan que a través de ellos se intensifica el trabajo, al sentirse obligados a cumplir caprichos de éstos que no están contemplados en sus funciones (como por ejemplo, ir a los estantes por mercancías que se les han olvidado). Además de que el monto de la propina depende en buena parte del número de clientes atendidos y la calidad del servicio prestado (entrevistas N° 2, 3, 4, 7, 9 y 13). Todo esto unido al dispositivo del cliente misterioso (que sería un supervisor de la misma empresa) y de la disposición permanente de atención al cliente copiado de Walmart (Abal, 2004: 121ss).

Pese a que Geman Jaramillo y Olga Lucía Vanegas afirman la existencia de una gran conciencia cooperativa y amplia participación en la vida interna de la CTA, las entrevistas y la encuesta, nos dan una imagen un tanto diferente. Aunque al 85% de los/as empacadores/as les interesan los asuntos de la CTA, sólo el 27% se considera gestor de su propia empresa; el 84% no se considera dueño de la CTA; el 70% afirma no conocer los balances financieros de la CTA; el 41% no conoce que ley es la que regula las CTA; e incluso el 16% se considera contratado por la empresa a la que presta el servicio. Aunque también hay que señalar que en niveles muy altos los/as trabajadores/as asociados/as a las CTA, la califican en cuanto al pago de la seguridad social (el 60% la considera excelente, el 27,3% buena, el 9,1% regular y el 3,6 %, mala), al trato a los/as trabajadores/as (31,5%, excelente; 57,4%, buena; 7,4% regular; y

el 3,7%, mala). Además el 90% reconoce la capacitación para el oficio que se imparte desde la CTA.

Una reflexión final sobre la figura del trabajador-estudiante es su fuerte tendencia a disolver artificialmente la separación entre estudiante y trabajador. Este fenómeno se configura en la cotidianidad de las comunidades de conversación que se dan entre estos en los ratos libres en el lugar de trabajo priman los temas relacionados con los estudios, los entretenimientos, las amistades y conquistas afectivas, y de igual manera en los grupos de amistad que se forman entre ellos, y también aparecen los problemas del trabajo (entrevistas N° 2, 3, 4, 7, 9, 10 y 13). Pese a esto un análisis bajo parámetros diferentes a los utilizados para el estudio de los trabajadores estables, nos encontramos que el trabajador-estudiantes del Éxito va formando una identidad, mostrándonos una entrada para el estudio de las identidades de los trabajadores flexibles y deslaboralizados. Pese al corto tiempo que permanecen en el trabajo, estaríamos ante una identidad en formación como generación de trabajadores y trabajadoras con carrera universitaria, preparación para asumir la flexibilidad, donde no se puede descartar la importancia de las amistades formadas en el trabajo; las insipientes resistencias individuales y colectivas a los controles en el lugar de trabajo; el compartir un espacio de formación no sólo académica sino también de opción política y proyecto de vida como la universidad, así como las expectativas generadas tanto por el trabajador-estudiante como por la familia de este en torno a su ascenso social, pueden significar identidades agenciadoras de acciones colectivas, en procura de mejoras en la remuneración, y nuevas regulaciones y protecciones para los/as trabajadores/as. Un indicador de una identidad generacional en proceso, es la actitud crítica de varios de los empaques después de cumplir su ciclo laboral en el Éxito, pese a que cuando estaban trabajando demostraran ciertos niveles de conformismo. Coinciden en que el Éxito se ahorró gran cantidad de dinero estableciendo la modalidad de la preccoperativa de trabajo asociado (entrevistas 1, 13, 14 y 15).

## A modo de conclusiones

Aunque aún falta mayor densidad de investigaciones sobre la problemática de la deslaboralización, hemos podido identificar lo que hasta ahora hemos denominado el ‘modelo de deslaboralización’ del Éxito. Pero más valdría hablar de configuración, como una articulación de dimensiones, donde éstas no son necesariamente duras (deductivas, funcionales o causales), sino que también las hay débiles (De la Garza, 2001). La configuración de control de una categoría de trabajadores deslaboralizados, que acá hemos reconstruido para una empresa en específico, podría luego compararse con estudios de otras empresas.

Al hablar de configuración de control del trabajo deslaboralizado en el Éxito, estamos ante una configuración móvil, en proceso, que parte de deslegitimar al trabajador en su condición de vinculación laboral estable, para justificar una nueva situación de subcontratación laboral. Para ello acentúa la distinción jerárquica y genera una ideología justificatoria de la deslaboralización, en la cual, el trabajador puede sostener su disciplina laboral por medio del autocontrol (Valencia, 2004: 239), aunque no sin la supervisión diluida entre empresa que subcontrata, empresa subcontratada a la que esta vinculado el trabajador, y clientes. Reforzando el control la amenaza del desempleo, la suavización del trabajo deslaboralizado frente a las empresas de la competencia, e integrando al trabajador a la cultura corporativa. Además de que se cuenta con un discurso hacia la sociedad que presenta como un programa de empleo juvenil, lo que apenas es un disfraz de la conformación de una figura laboral no conflictiva, de fácil control en su ingreso, permanencia y salida, como lo es el trabajador-estudiante, que por demás esta dispuesto a aceptar una modalidad móvil de remuneración, la propina.

Como el lector habrá podido constatar la naturaleza de la actividad económica, y la peculiaridad del proceso de trabajo condicionan la configuración misma del control de la deslaboralización. Incluso en un escenario como el supermercado,

es un núcleo de múltiples subcontrataciones, y por lo tanto de situaciones de precariedad laboral. A su vez el papel central que en la formación de las configuraciones de control tiene la subjetividad y la cultura (Valencia, 2004, pp. 216ss; Urrea, 2002, p. 65; Abal, 2004, p. 119), notable en el contraste con el periodo de inicios de la industrialización antioqueña en su configuración de un dispositivo moral. Por lo tanto más que una teoría, lo que hemos avanzado acá, es identificar unas dimensiones y un enfoque para estudiar la deslaboralización en el sector comercio, y en especial en los supermercados.

Además de lo que podamos ir construyendo teóricamente desde las ciencias del trabajo, para comprender la deslaboralización, el derecho del trabajo desde otro ángulo, viene ofreciendo conocimientos sobre cómo en la subcontratación laboral se presentan formas de subordinación: visibilizando los subterfugios utilizados para evadir las obligaciones que imponen las leyes laborales; evaluando todas las formas de triangulación de las relaciones de trabajo (OIT, 2003) o incluso de relaciones tetragonales, e identificando mecanismos de protección de todas las formas de trabajo que están bajo subcontratación laboral. De la complementación de estudios de las ciencias del trabajo y del derecho laboral pueden surgir propuestas para enfrentar la deslaboralización, que podría encontrar un agente en una nueva identidad móvil de los trabajadores formada alrededor de la generación, entendida no solamente como dato de edad, sino como experiencia de vida en común en múltiples espacios de la vida social.

## Bibliografía

- Abal Medina, Paula (2004). Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados. En O. Bauistini, (comp.), *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores* (pp. 113-140), Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (1995). *Declaración sobre identidad cooperativa adoptada por la Asamblea General*, Ginebra: s.e.

- Almacenes Éxito (1992). *Desde hoy usted es parte de Almacenes Éxito, Bienvenido*. Medellín: Almacenes Éxito.
- Bedoya, Rocío y Caruso, Natalia (2004). *Hacia un balance de las cooperativas de trabajo asociado*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Betancur, María Soledad; Stienen, Angela y Urán, Ómar (2001). *Globalización, cadenas productivas y redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle Aburrá*, Medellín: IPC.
- Brademan, Harry (1975). *Trabajo y capital monopolista*, México: Ed. Nuestro Tiempo, 7ª ed.
- Cooperativa Creser (2005). *Régimen interno de trabajo asociado*. Medellín: Cooperativa Creser.
- Cooperativa Creser (2005). *Estatutos*, Medellín: Cooperativa Creser.
- De la Garza, Enrique (2005). Prólogo. En C. Iranzo y J. Richter (2005). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo en contra de la paz social*, Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela.
- De la Garza, Enrique (enero-marzo 2001). La epistemología crítica y el concepto de configuración. *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1) 109-127.
- Estèves, Olivier (marzo 2006). Resistencias populares en Estados Unidos. La batalla contra los 'hiper'. *Le Monde diplomatique* (en español), 4(43) 9-10.
- Halimi, Serge (marzo 2006). Walmart, la multinacional más grande del mundo. Una empresa del siglo XXI. *Le Monde diplomatique* (en español), 4(43) 6-7.
- Iranzo, Consuelo y Richter, Jacqueline (2005). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo en contra de la paz social*. Caracas: Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela.
- Jaramillo Panesso, Raúl; Monroy Morris, Gustavo y Villamizar Alvarogóñez, Rodrigo (2005). *El comercio de distribución masiva, casos empresariales colombianos: Olímpica y Almacenes Éxito*. Bogotá: Ed. Norma.
- Jaramillo Villegas, Germán Alberto (1999). *El trabajo asociado de cara al nuevo milenio*. Medellín: s.e.
- Mayor Mora, Alberto (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Mejía, Juan Luis (1999). *Éxito, 50 años*. Medellín: Ed. Colina.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). *Recomendación so-*

- bre la promoción de las cooperativas*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003). *El ámbito de la relación de trabajo. Informe V*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004). *The employment relationship*, Recuperado de [http://www.ilo.org/public/dialogue/ifpdial/II/er\\_back.htm](http://www.ilo.org/public/dialogue/ifpdial/II/er_back.htm).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005). *La relación de trabajo. Informe V''*. Ginebra: OIT.
- Ramírez Cuevas, Jesús (agosto 7 de 2005). Los cerillos de Walmart. Los niños empacadores, necesarios para el sostenimiento de miles de familias. *La Jornada*, (398) 3-5.
- Saúl, Mariana (marzo 2006), Auge y retroceso de las grandes superficies en Argentina. Una luz de almacén. *Le Monde diplomatique* (en español) 4(43) 10-11.
- Servant, Christophe (marzo 2006). Explotación de las costureras del Sur. La 'walmartización' del planeta. *Le Monde Ddiplomatie* (en español), 4(43) 8-9.
- Valencia Olivero, Nelcy Yoly (2004). *Puente y abismo. Configuraciones subjetivas de los trabajadores en el tránsito a la flexibilidad*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.

## Periódicos y revistas

- Base de datos de prensa colombiana del Cinep.
- Revistas *Dinero*, *Comercio*, *Estrategia*, *Cliente*, *Semana*, *Clase*, *Andi*, *Coyuntura Comercial*, entre 1996 y 2005.

## Bases de datos

- Encuesta trimestral de los grandes almacenes minoristas e hipermercados del DANE, entre 1998 y 2006.
- Información estadística, estados financieros, publicada por la Superintendencia de Sociedades.
- Entrevistas (nombres cambiados, edad al momento de la entrevista)**
- Entrevista N° 1, realizada el 27 de octubre de 2004 a Damián, empacador de Almacenes Éxito antes de la creación de la cooperativa, 28 años.
- Entrevista N° 2, realizada el 23 de noviembre de 2004 a Jairo, empacador de la CTA Creser, 20 años.
- Entrevista N° 3, realizada el 24 de noviembre de 2004 a Ramiro, empa-



cador de la CTA Creser, 21 años.

Entrevista N° 4, Grupo focal, realizado el 4 de diciembre de 2004 a dos empacadores (Miguel y Santiago) de la CTA Creser, 17 años y 18 años respectivamente.

Entrevista N° 7, realizada el 5 de diciembre de 2005 a Carmen, empacadora de la CTA Creser, 23 años.

Entrevista N° 9, realizada el 21 de noviembre de 2005 a Mauricio, empacador aprendiz del Sena, 20 años.

Entrevista N° 10, realizada en noviembre de 2005 a Germán Alberto Jaramillo Villegas (nombre real), Director de la Fundación Éxito.

Entrevista N° 11, realizada en diciembre de 2005 a Olga Lucía Vanegas (nombre real), gerente de recursos humanos de la CTA Creser.

Entrevista N° 13, realizada el 31 de marzo de 2006 a Victoria y Federico (ex-novios), ex-cajera del Éxito, y ex-empacador de la precooperativa Creser, 31 y 23 años respectivamente.

Entrevista N° 14, realizada el 6 de abril de 2006 a Victoria, excajera del Éxito, 31 años (la misma persona de la entrevista N° 13).



- July K. Criado Carreño. Profesional en sociología, consultora, Bogotá D.C
- Laura Hurtado Paz y Paz. Doctorado en ciencias sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso. Maestría en Desarrollo por la Universidad del Valle de Guatemala.
- Geiselle Vanessa Sánchez Monge. Maestría en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso. Licenciatura en Economía Agrícola, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Emanuel Ynoub. Sociólogo, docente de sociología del trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Luis Fernando Castro López. Licenciado en sociología de la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba.
- Fernando Urrea Giraldo. Sociólogo, profesor titular Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Diego Alejandro Rodríguez Sánchez. Economista y estudiante de sociología de la Universidad del Valle, Cali, Colombia
- Anita Weiss. Profesora emérita y honoraria de la Universidad Nacional de Colombia. Directora del grupo Trabajo, Empresa y Sociedad.
- Julio Puig Farrás. Politólogo del Institute D' Estudres Polítiques, doctor en sociología del trabajo. Investigador de la Escuela Nacional Sindical.
- Nathalia García Guzmán. Trabajadora social de la Universidad de Antioquia. Investigadora de la Escuela Nacional Sindical.
- Juan Carlos Celis Ospina. Sociólogo Universidad de Antioquia, magíster en Estudios Urbano-Regionales de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín; Doctor en Estudios Sociales con línea de profundización en Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, miembro del centro Clacso Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.
- Nelcy Yoly Valencia Oliveros. Historiadora y magíster en Estudios Urbano Regionales Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, candidata a doctora por la Universidad Autónoma de Madrid.

ISBN 958820758-4



9 789588 207582