

EL FACTOR LABORAL EN LA CRISIS Y CAMBIO ORGANIZATIVO DE CINCO EMPRESAS INDUSTRIALES EN LOS 80S

EDGAR A. VALERO J. *

PAGINAS DE HISTORIA EMPRESARIAL

RESUMEN

A partir de información variada de un grupo de cinco empresas industriales de diferentes ramas, que tienen en común su significación como establecimientos antiguos, de gran tamaño e importancia a nivel nacional¹, se reconstruye el proceso en que surge y se estabiliza un esquema de organización de la producción y manejo laboral que por varias décadas predominó en un importante sector de empresas colombianas. La incidencia de factores externos a las firmas como la política económica y la situación de mercado, e internos como las determinaciones sobre la organización del tipo de tecnología, mano de obra disponible y cierto paternalismo empresarial, dan forma a un tipo de gestión de la fuerza laboral muy orientado por principios que se han definido como tradicionales, paternalistas o de empresa providencia². Como veremos, en tres de las empresas estudiadas los elementos tradicionales no se expresan solo en la relación empresarios - trabajadores, sino que trascienden a los vínculos entre empresarios y comunidades; en esos casos se originaron no solo islotes de estabilidad laboral, sino también estructuras de apoyo a las zonas geográficas en que operaban las grandes empresas.

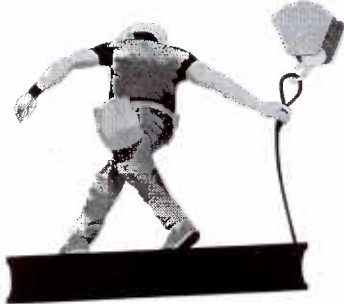
* Sociólogo Universidad Nacional, Magister en Sociología Industrial y del Trabajo Universidad Nacional, Investigador: Línea de Historia Empresarial E.A.N.

¹ Los datos aquí citados se obtuvieron mediante visitas de planta y entrevistas a varios niveles realizadas entre 1992 y 1995 en Manufacturas de Cuero La Corona; Acerías Paz de Río; Gaseosas Colombianas S.A.; Cementos Samper y Empresa Colombiana de Petróleos.

² Analistas como Anita Weiss, Fernando Urrea, Gabriela Arango y Mauricio Archila, han empleado en sus trabajos estos términos para definir una forma de gestión similar que es identificable en un apreciable número de casos.

FACTOR LABORAL

En las firmas antiguas y grandes, la aplicación del principio tradicional de la responsabilidad social del empresario por la suerte de 'sus trabajadores', implicó el progresivo establecimiento de condiciones de empleo e ingresos que en relación con el entorno eran relativamente mejores en calidad y estabilidad³.



A comienzos de los años 80, ante variados obstáculos resulta difícil la continuidad de ese tipo de empresas; han cambiado muchos elementos claves que daban estabilidad y hacían viable ese esquema de organización productiva. Es entonces cuando surge una nueva perspectiva de lo que debe ser la estrategia productiva y las relaciones laborales: las empresas inaguran un período de serios cambios, recorte de gastos y reorganizaciones de todo orden en su manejo. En la mayoría de esos establecimientos, en donde la forma de vinculación directa y a término indefinido del personal predominaba, comienza a promoverse el empleo temporal y la subcontratación, lo cual marca el comienzo de una modificación y ajuste en las estrategias de manejo laboral que aún no se da por concluido y que ha venido transformando la condición y el rol laboral de un sector muy representativo de los trabajadores industriales.

Aunque el análisis enfatiza en el tema de las relaciones entre el modelo de empresa y el manejo laboral, no se considera este último aspecto como el más determinante en la crisis y la subsiguiente transformación. A diferencia de gran número de explicaciones y diagnósticos sobre las dificultades de este tipo de empresas en donde se le atribuye una enorme importancia el factor laboral y salarial, desestimando con ello la significación de un buen número de deficiencias acumuladas en la gestión, esta aproximación toma en cuenta los diferentes aspectos del replanteamiento organizativo que se ha dado.

I- La génesis de una estructura de empresa:

El tipo de empresa tradicional o paternalista y su característica política de personal, se origina en la primera mitad del siglo XX, como producto del esfuerzo industrializador en las condiciones del momento y frente al elemento humano disponible como base para conformar la primera fuerza laboral industrial.

Las empresas base de nuestro análisis, llegaron a destacarse en el contexto nacional por la escala de sus inversiones, concentración de activos y elevados requerimientos de mano de obra; en casos como los de Ecopetrol y Paz de Río, el Estado interviene directamente en su montaje y desarrollo. El gran tamaño de planta es en parte consecuencia del tipo de proceso productivo de cambio de naturaleza de la materia prima que implica la producción de acero, cemento, gaseosas e hidrocarburos. La elaboración de calzado se define más como un cambio en la forma de la materia prima, pero al tratarse de producción muy estandarizada para un renglón de mercado estable y de alta demanda, como era el calzado masculino, se favorece el establecimiento de una planta de considerable tamaño para el promedio del sector.

En cuatro de las empresas analizadas el proceso productivo es de cambio de naturaleza de la materia prima con exigencia de un montaje para producción masiva y proceso continuo, con alta mecanización y algunas etapas automatizadas. Por tanto es necesaria una apreciable inversión de capital fijo en instalaciones y complejos integrados de maquinaria a través de los cuales la materia prima se deposita y desplaza⁴. El modelo de organización productiva adoptado, por resultar casi inevitable, fue el de firma centralizada e integrada, que concentraba y ejecutaba todas las fases del proceso, desde la extracción de materia prima hasta la elaboración del bien final. Además, muy claramente en los casos de producción de cemento, acero y refinación de crudo, se debía dirigir actividades en zonas de extracción y procesamiento relativamente amplias.

Este esquema de producción continua y masiva, con su elevada inversión en equipos, era concebido para el aprovechamiento de economías de escala, por lo cual su estabilidad dependía en buena medida de condiciones de mercado favorables. Muchas de estas empresas, tuvieron la ventaja de ser pioneras en su ramo, actuando por varias décadas en un ambiente de reducida competencia⁵; los productos muy estandarizados que fabricaban, sea por falta de otros productores locales o por restricciones a la importación, contaban con una demanda muy segura, estable y carente de incertidumbres, tanto en los bienes de fácil salida: zapatos y gaseosas, como en los intermedios de primera importancia: cemento, acero e hidrocarburos.

³ Weiss A., *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación, del taylorismo a la calidad total*, Departamento de Sociología, Universidad Nacional, 1994, Cap III.

⁴ Kern H., Shuman M., «Trabajo industrial y conciencia obrera», Resumen y traducción libre, por Anita Weiss.

⁵ El año de fundación de algunas de ellas así lo indica: Gaseosas Colombianas 1904; Cementos Samper 1909; Calzado La Corona 1910; Acerías paz de Río 1954.

FACTOR LABORAL

Al realizar la totalidad de los procesos productivos y labores complementarias por su cuenta, asumiendo adicionalmente actividades de servicio a las comunidades próximas a sus instalaciones, como fue el caso de Cementos Samper, Paz de Río y Ecopetrol, las empresas llegaron a tener plantas de personal, que respecto a los niveles nacionales eran grandes. El tipo de vinculación directa usado, garantizaba a apreciables sectores de esa fuerza obrera, una estabilidad laboral, nivel de antigüedad y remuneración contrastante con la generalidad de empresas pequeñas sometidas a condiciones de mercado y rentabilidad menos favorables. Esa política de personal, que en lo esencial fue común a las empresas que consideramos, fue producto de la coexistencia y codeterminación de varios factores.

El tipo de proceso de cambio de naturaleza de la materia prima, con sus procesos integrados y continuos, realizados en sistemas de maquinarias e instalaciones complejas, originan tareas de vigilancia y control en tableros de comando y supervisión de procesos a través de indicadores y señales. Tales funciones, sin requerir una formación técnica apreciable, exigen responsabilidad y atención, suponen un proceso de formación y asimilación de funciones que solo es posible con entrenamiento progresivo y duradero sobre el puesto de trabajo en el típico proceso de calificación interna y formación de oficios específicos⁶.



Del mismo modo, se aprecia en éstas labores la importancia de ciertas destrezas y conocimientos acumulados para interpretar con los sentidos señales que no se registran en los equipos: ruidos, olores etc.. Esta necesidad de una formación interna y prolongada se ejemplifica en el rol de oficios como: el hornero en las plantas cementeras, el guarnecedor en las fábricas de calzado, tableristas en la sección de laminación de Paz de Río o maquinistas y preparadores de jarabes en la producción de gaseosas. La ausencia de instituciones de educación técnica antes de 1950, hizo muy importante la formación del personal dentro de las plantas, p.e., los destinados a las secciones de mantenimiento.

Los sindicatos en todas las empresas mencionadas, durante las pasadas décadas tuvieron un considerable desarrollo que se expresó en la importancia que llegó a tener el factor antigüedad en la definición de salarios y promociones. A la definición estricta de puestos, funciones, categorías y la regulación de ascensos lograda en etapas más avanzadas también contribuyó el esfuerzo sindical.

La estructuración de categorías salariales y ocupacionales, escalas de puestos, reglamentación de mecanismos de promoción a través de concursos, fijación de líneas de ascenso y trayectorias por sección, que estaba por igual en el interés empresarial y obrero, en éstas empresas origina lo que se ha definido como mercado interno de trabajo⁷. En éstas empresas, para una buena parte del personal, se institucionalizaron carreras laborales obreras, estableciendo puestos inferiores como vías obligatorias de ingreso a cada sección y aplicando exigencias formales de experiencia y conocimiento para la promoción a los subsiguientes niveles en caso de vacantes. El establecimiento de pautas de mercado interno de trabajo hace compatibles los objetivos obreros de estabilidad y regulación del manejo de personal con la exigencia técnica de formación sobre el puesto en destrezas específicas a la planta y los propósitos organizativos de los empresarios. El factor estabilidad laboral, el esquema de prestaciones extralegales, urbanizaciones para los trabajadores como las que existieron en Paz del Río y cementos

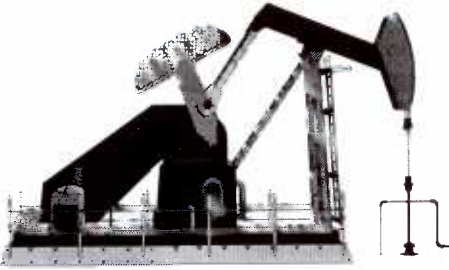
Samper, y diversos servicios y ayudas que las empresas han ido desmontando, corresponden a la idea de responsabilidad social del empresario por la suerte de sus trabajadores. A este respecto es significativa la crítica de recientes administraciones de Acerías Paz del Río a la gestión anterior a 1982, que al parecer siguiendo la idea de la función social de la empresa como generadora de empleo, permitió un crecimiento excesivo de la planta de personal, cuestión que resultó agravada por la dificultad de despido de personal en la ley laboral y las elevadas indemnizaciones en las convenciones colectivas.

Diversos episodios y anécdotas en la historia de éstas empresas, muestran como la política de personal correspondía también a un objetivo central en las primeras etapas de desarrollo de tales industrias: formar, arraigar y adaptar la fuerza laboral a las necesidades y exigencias del trabajo industrial. Las empresas de refinación petrolera, siderurgia y cementos, en principio no dispusieron del tipo de trabajador industrial requerido, para sus plantas en zonas distantes, debieron ocupar individuos llegados de distintos departamentos, por lo cual era una necesidad apoyar su estabilización y permanencia en la región.

⁶ Weiss A., Grisales O., «Capacitación y profesionalización obrera en Colombia» Documento 36, Octubre de 1990, Sociología Universidad Nacional.

⁷ Doeringer P., Piore M., *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid, Ministerio del Trabajo 1985

En el caso de Ecopetrol, se advierte la incidencia del manejo y organización de enclave que en parte heredó de la Tropical Oil Company con la reversión de instalaciones que dio origen a ésta empresa estatal. Con este sistema, la empresa extranjera obtiene utilidades industriales funcionando como unidad económica autosuficiente. De tal modo que la firma genera la mayor parte de lo requerido para la actividad productiva y el sustento de su personal, ocupándose de actividades tan disímiles como: servicios hospitalarios, escuelas, panadería, sastrería, matadero, ladrilleras, etc.



Los primeros años de la década del 80 se señalan de modo unánime por los entrevistados como el inicio de una seria crisis, que modificó por completo las variables esenciales del contexto productivo, obligando a una sistemática reorganización. Los

cambios afectaron muchos aspectos del manejo empresarial, entre ellos la gestión de la fuerza de trabajo. Debe recordarse el proceso de la industria nacional en ese periodo. Los principales grupos económicos y las empresas durante las décadas del 70 y 80, tendieron a la búsqueda de utilidades rápidas con la especulación, los intereses y la compra de activos financieros, restando importancia a la innovación técnica, la competencia y mejora de productos⁹. Como consecuencia de lo anterior, los márgenes de beneficio de las empresas se redujeron entre 1981 y 1983, muchos recursos de inversión productiva pasaron al sector financiero y aumentó para los grupos económicos la proporción de ingresos producto de actividades financieras con relación a los obtenidos con explotación industrial. En tal contexto, la incidencia de otros elementos específicos a las empresas resultaba decisiva, así p.e., para Cementos Samper el incumplimiento del «Pacto de Caballeros» entre el gobierno y el sector cementero, el cambio en las medidas de devaluación y el surgimiento de empresas competidoras agravó la crisis. Crecieron las deudas con la banca extranjera, la empresa debió ir a concordato y aceptar a los bancos acreedores dentro del grupo propietario. El predominio de un interés financiero en el manejo de la empresa impulsa aún más las políticas generales de suprimir costos, reducir personal y desmontar muchas actividades y servicios que ahora se consideran propios de una época paternalista ya extinguida.

Esta práctica que dependía tanto del atraso de las regiones como de un plan de autosuficiencia y aislamiento respecto al entorno, en cierto modo dejó huella en la cultura regional e influyó en el estilo de organización y relación que posteriormente establecería Ecopetrol con sus trabajadores y algunas comunidades en donde se localizaban plantas p.e., Barranca. Hacia las zonas de influencia también se encauzaban algunos recursos de provisión y asistencia; en tal sentido las empresas proveen algunos servicios a la comunidad como salud, educación, construcción de vías, etc.. De ese modo se hacía menos traumática la ausencia del Estado en regiones en donde no había otras fuentes de empleo y gran parte de la población se había localizado y/o subsistía por algún tipo de vínculo con la firma. En síntesis, una mezcla de factores como la actividad sindical, necesidades técnicas y organizativas, condiciones locales y un paternalismo que resulta más notorio en firmas como Paz de Río y Ecopetrol, dieron origen al tipo de gestión de la fuerza laboral en el cual se garantizaba cierta seguridad en el empleo, las funciones y los ingresos para algunos sectores obreros.

Crisis e inviabilidad de una forma de manejo:

Hasta fines de los años 70, las empresas que analizamos, actuaron en un contexto relativamente estable para su gestión y búsqueda de utilidades, lo cual está relacionado en parte con la pertenencia de las mismas a ramas de alta concentración económica. A excepción de Manufacturas de Cuero La Corona, estos establecimientos pertenecen a ramas de oligopolio alta y medianamente concentrado⁸. En tales circunstancias, un reducido grupo de firmas de gran tamaño, pertenecientes a los grupos económicos más fuertes, abastecían la totalidad del mercado nacional actuando al margen de la competencia externa por las condiciones de la economía cerrada. Las elevadas exigencias de capital de esos procesos continuos y la reducida capacidad de consumo nacional, se constituían en barreras de entrada a otros inversionistas nacionales.

Como se ha mencionado, las cinco empresas que consideramos, al asumir diversas actividades de servicio a los trabajadores o a las comunidades próximas ampliaron su espacio y engrosaron la planta de personal. Lo anterior ocasionaba un aumento de costos, si se tiene en cuenta la combinación de factores como: niveles de antigüedad, p.e., en Calzado Corona son superiores a los 20 años en el personal de producción; costo prestacional y convencional, en empresas como Paz de Río se afirma pagar \$2.45 en prestaciones por cada \$1.00 devengado en salario; nóminas de pensionados a cargo de la empresa p.e., 200 en Calzado Corona frente a una planta laboral activa de 320 personas, 600 en Cementos Samper respecto a 800 laborando, 4200 en Paz del Río frente a una nómina de 3000¹⁰.

⁸ Misas G., *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*, Tiempo presente, 1975.

⁹ Misas G., «Estructura de mercado y conducta de las empresas», Mimeo Fonade 1988.

¹⁰ Según entrevistas realizadas en 1993 y 1994.

FACTOR LABORAL

Por otra parte, la fuerza obrera ingresaba muy joven, casi sin instrucción y sin formación técnica en un momento en que las empresas no aplicaban procedimientos de selección formales¹¹. El bajo nivel de escolaridad del personal, las costumbres de trabajo predominantes y en algún sentido disposiciones convencionales sobre aspectos de política de personal y organización, contribuyen a dar cierta rigidez e inercia a las tareas productivas. En Paz del Río, Ecopetrol y Cementos Samper, se explica como se hacía difícil en determinadas áreas garantizar un aprovechamiento óptimo del esfuerzo laboral durante el tiempo de trabajo; en determinados casos, solo se laboraba de modo efectivo mas o menos la mitad de la jornada.

Ejemplo de lo anterior puede ser que en dos de estas empresas, la convención colectiva invocando riegos de accidente, establece que toda labor debe ser desempeñada por mínimo dos trabajadores, norma que los ingenieros han procurado suprimir en la práctica por considerar que aumenta la planta y los costos: 'hasta para cambiar un bombillo tenían que estar dos trabajadores', 'antes trabajaban cinco y cinco miraban'. La percepción del trabajador antiguo como poco adaptable a las necesidades actuales de las empresas, se ilustra muy bien en Cementos Samper. Sus dos principales plantas muestran no solo dos etapas de desarrollo de la técnica productiva sino también dos formas diferentes de gestión. Al ponerse en funcionamiento la instalación de proceso seco y automatizado en 1980, se tenía también la idea de establecer un tipo de fábrica menos contaminante, mas moderna en su organización y sin el estilo de manejo de personal de la planta antigua.

La fabrica La Siberia, con más de 60 años de existencia, de proceso húmedo y mecánico fue quedando como un medio diferente, que se consideraba lleno de vicios, ineficiencia y malas costumbres laborales: campo de actuación de un sindicato radical y lugar de permanencia del personal antiguo, nostálgico de las épocas de 'derroche paternalista', hostil al cambio y a menudo resentido con las reformas y el avance de la nueva planta. El costo laboral y la política de personal, según varios analistas, son un factor causante de la crisis de éstas empresas. No obstante, no hay acuerdo sobre la importancia o peso específico de tales factores¹²; en el análisis a nivel de empresas, se advierten las implicaciones negativas de las condiciones de estancamiento en la técnica productiva y los instrumentos de gestión, con serias consecuencias para la productividad, la calidad del producto y la eficiencia competitiva. Si bien no se puede afirmar con certeza que el costo laboral en si mismo fuera la más importante causa de las dificultades de las empresas, podía hacerse

muy notorio en las explicaciones de quienes no querían reconocer otras deficiencias internas. Por otra parte, se estaba estructurando un nuevo contexto de mercado y competencia al ocurrir tanto la transformación de las empresas competidoras, como del ingreso de otras que en mayor o menor grado tenían tecnologías mas avanzadas, organizaciones mas eficientes y costos de producción y trabajo más bajos.

Medidas de cambio y reorganización:

Como se ha mencionado, al comenzar la década de los 80, los directivos de éstas empresas tenían plena conciencia de estar afrontando la adversidad de una crisis y el debilitamiento del dominio que habían ejercido en el mercado. Los diagnósticos realizados en las diferentes empresas llaman la atención sobre los factores tecnológicos, administrativos, comerciales y de política laboral que aumentaban los costos y restringían la eficiencia y productividad frente a la presión competitiva de empresas nacionales de reciente creación y de las extranjeras por vía del contrabando como era el caso de Acerías Paz del Río y Calzado La Corona. A esta preocupación corresponde un importante esfuerzo racionalizador con medidas de reorganización administrativa, estudios del estado financiero y fijación de objetivos para la reducción de costos de operación y recorte de planta de personal a corto y mediano plazo; todo lo cual se inscribe dentro de los análisis de fortalezas y debilidades de las empresas y los planes a corto y mediano plazo.

Como resultado de lo anterior, casi todos los niveles y secciones de las compañías se han transformado en muchos aspectos. En las empresas que tuvieron o tienen participación estatal como Paz del Río y Ecopetrol, se destaca más el esfuerzo por evitar el gigantismo, transformar lo que se veía como una organización burocratizada, dispersa en muchas actividades y con tantos niveles jerárquicos que se tornaba lento el flujo de información y la toma de decisiones.

¹¹ En Cementos Samper se vinculaba a término indefinido campesinos de La Calera o Boyacá, permitiendo el ingreso de familiares, p.e., hijos de trabajadores a los 14 años de edad, muchos de los cuales actualmente tienen 30 años de antigüedad y 45 de edad, resultando elevados sus salarios y pensiones. En la actualidad, la incorporación de tecnología avanzada y los cambios organizativos, han puesto de presente en éste tipo de trabajador antiguo, la rutinización y falta de iniciativa ante las exigencias de nuevos puestos y funciones.

¹² Ocampo J., y otros, «Costos laborales y empleo en la industria manufacturera colombiana» mimeo, Fedesarrollo 1985. Se sostiene en este trabajo que el aumento en prestaciones no hace más que compensar un lento crecimiento de los salarios pero que el conjunto total de la remuneración no se incrementa para las empresas grandes en la proporción que se suele creer. El predominio de condiciones de recesión e incertidumbre es considerado un aspecto más decisivo en el cambio de las políticas de personal que el costo laboral.

Del mismo modo, el propósito de 'aplanar y hacer flexible' la estructura administrativa se encuentra en Cementos Samper, en donde la reorganización redujo el número de vicepresidencias, suprimió cargos en todos los niveles y modificó el área de recursos humanos. Otros cambios tienden a unificar, centralizar y evitar duplicidad de cargos en las tres plantas, minas e instalaciones aledañas. Estos recortes de personal administrativo y los que veremos en el nivel obrero, como el aumento de la subcontratación, están relacionados con necesidad de superar la desventaja de Cementos Samper frente a sus competidores, p.e., Cementos Boyacá que emplea menor número de trabajadores por unidad de producto. La sistematización de oficinas y procesos administrativos hace parte de la reorganización y en todos los casos permitió fáciles reducciones de personal en áreas no sindicalizadas o su relevo por personal temporal suministrado por entidades especializadas.

Lo que resulta común a las tres empresas que tienen grandes instalaciones productivas fuera de sectores urbanos como Ecopetrol, Paz del Río y Cementos Samper, es la decisión de desmontar progresivamente una gran parte de sus servicios a las zonas de influencia, confiarlos a particulares o transformarlos de tal modo que ya no signifiquen una dispersión de la empresa en múltiples actividades y el incremento de su personal directo. El caso más ilustrativo es el de Ecopetrol, en donde también se ha optado por estimular el surgimiento de unidades productivas autónomas y privadas que hagan innecesaria la participación de la empresa en tales actividades. Como propósito de fondo se busca la especialización: concentrar todos los esfuerzos de gestión y producción en la elaboración eficiente del bien industrial de que se trate, prescindiendo de todo lo que no se relacione directamente con ese fin central o pueda ser obtenido a más bajo costo con la participación de otras unidades económicas. Los planes de racionalización en el uso de recursos y la reducción del ámbito de operaciones de las empresas muestran hasta que punto se considera concluido el período paternalista. Se piensa que las regiones en el momento actual deben y pueden satisfacer sus necesidades; muchos servicios y modalidades de asistencia aún para los trabajadores, fueron inicialmente concebidas en particulares condiciones sociales y económicas, tanto de la empresa como de su entorno que han cambiado, pero se mantienen por costumbre y exigencia sindical, p.e., en la compañía Samper, el suministro de carbón a los trabajadores, cuando actualmente la mayoría no vive en la zona rural o emplean otros medios para preparar los alimentos.



Por otra parte, los análisis de las empresas muestran que si las actividades no industriales son asumidas directamente, resultan ineficientes y costosas, por lo cual los programas o servicios que no se han podido suspender, se confían a entidades particulares.

Otro de los contextos en que se aprecia una reacción ante la crisis es en el del mercado de bienes y la competencia con otras firmas. Empresas como Paz del Río, Samper y Corona habían tenido una posición de privilegio en el mercado con muy poca presión de competidores; en las dos primeras, se vivieron muy similares etapas de fácil venta del producto, los compradores acudían a reservar con anticipación de 6 meses los pedidos y los recibían a los 8 ó 9 meses sin que ello significara un serio problema para la compañía. La calidad del producto tampoco era un factor esencial, así p.e., aunque las elaboraciones de Paz del Río no dejaban de presentar deficiencias, su posición no se debilitaba al estar resguardada de la competencia. No obstante, el impacto de la crisis económica y la llegada al mercado de nuevos productores, libres de la rigidez, costos e ineficiencias que en mayor o menor medida habían llegado a tener las empresas de mayor trayectoria, obligaron a éstas a esforzarse por recuperar los mercados y condiciones de competencia.

La situación era tal que, en las fabricas de calzado, cemento y acero, los productos tenían mas altos costos y en cierto modo la tradición y el prestigio de la marca, entre otros factores, habían evitado una quiebra rápida. Empresas en las que antes «el producto se vendía solo», tuvieron que adoptar medidas como: sistematización de inventarios y procesos comerciales; agilización de comunicaciones entre las plantas y los centros de distribución; crédito, atención óptima al cliente y calidad del producto; publicidad y estudios de mercadeo.

La situación de las empresas analizadas fue similar a éste respecto, en todas la incertidumbre e inestabilidad del mercado fue notable:

-La fabrica de gaseosas, aunque no presentaba atraso técnico o riegos de competencia externa y mantenía con relativa seguridad la mas grande proporción de un mercado disputado por 32 compañías¹³, debió introducir constantes cambios y mejoras a su sistema de distribución y ventas empleando subcontratistas, para enfrentar un mercado exigente en rápidas respuestas, publicidad y estrategias de promoción.

¹³ «Industria de bebidas» en *El Espectador*, Octubre 26 de 1993, Pág. 5f.

FACTOR LABORAL

-Calzado la Corona, a pesar de la introducción de nuevo equipo, sufrió el impacto del reciente período de apertura¹⁴.

Los productos importados tienen un costo inferior y han desplazado notablemente el tradicional y aceptado zapato La Corona, a ello se suma la problemática de ser una de las pocas empresas sindicalizadas del sector calzado, con la estructura de costos salariales que ello implica, en competencia con empresas medianas y pequeñas que emplean todas las estrategias de reducción de costos laborales, p.e., trabajo a domicilio y temporalidad. Publicidad, mejoras en la calidad e incursión en el mercado externo, ha sido parte de la estrategia seguida hasta éste momento, para alejar a la empresa del riesgo de concordato y disolución.

-Acerías Paz del Río, como empresa que realiza en forma integrada la producción desde la actividad minera y de alto horno, había tenido que ceder espacios del mercado a varias siderúrgicas semintegradas nacionales, pero en los años recientes la aceleración de la apertura y especialmente la integración comercial con Venezuela, la colocaron en una situación más difícil.

En la actualidad, de las 1.5 millones de toneladas anuales de acero que consume el país, 600000(40%) se importan y 900000(60%) se produce internamente, aportando Paz del Río el 30% de esa cifra, el restante 70% del producto nacional es aportado por las 8 siderúrgicas semintegradas¹⁵.

Por lo anterior, la gerencia seleccionó el grupo de productos más favorables de fabricar y de importar, optando por dejar los productos planos, especializarse e incorporar un tren de laminación para los productos redondos que resultan más competitivos. La necesidad de oportuna respuesta al mercado según características y calidades diversas ha exigido la mejora en las comunicaciones y los sistemas comerciales.

En materia de política de personal las modificaciones no han sido menos notables, teniéndose por propósito no solo la reducción de la planta de personal y costos laborales, sino también la modificación de aspectos de manejo y organización de la fuerza laboral. El logro de esos objetivos ha sido progresivo, y como se verá siempre problemático, conllevando la fuerte oposición de los activos sindicatos. La disminución de personal no se ha conseguido solo a través de los despidos, sino más bien combinando de modo variable en cada empresa algunos de los siguientes mecanismos:

-Negociaciones para retiro de personal antiguo, aportando la empresa alguno de los siguientes elementos:

pago de una parte de la indemnización por despido, capacitación en microempresa, facilidades de comprar vehículos o equipos de trabajo de la compañía, garantía de contratación de servicios como subcontratista.

-No reemplazar trabajadores retirados o jubilados, sino que se redistribuyen tareas y vinculan trabajadores temporales. Si la convención colectiva ha mantenido anteriores disposiciones sobre política de personal, p.e., respecto a temporales: fijación de períodos máximos, labores a desempeñar y número, no se cumplen o se incluye personal de producción a la nómina administrativa para no aplicarlas.

-Para extinguir determinados servicios tradicionales de la empresa, se transforman en bonificaciones que no se conceden al personal de menor antigüedad.

-Se evita utilizar trabajo extra del personal de más altos rangos laborales o del que está próximo a jubilación, suprimiendo una vieja costumbre del personal antiguo que de ese modo aumentaba el salario promedio y subía el monto de la pensión.

-La estricta y rígida definición de ocupaciones y tareas correspondientes a cada trabajador según el puesto o cargo, se comienza a suprimir con equipos de supernumerarios, rotación y formación del trabajador para que acepte y pueda desempeñarse en varios puestos.

-Al disponerse más fácilmente de personal calificado en oficios universales, varias de las empresas restringen sus procedimientos de formación interna y permanencia relativamente estable que existía en áreas como mantenimiento; también se selecciona a un grupo de trabajadores calificados, entre los que se escogen los grupos de temporales que se requieren en cada momento específico.

CONCLUSION

En todos los niveles de éstas empresas ha ocurrido un proceso de cambio y reorganización que pone de presente la significación de un grupo más amplio de causas en el deterioro de la situación de estas organizaciones, tanto las relacionadas con el manejo empresarial, como las inherentes al contexto económico y el entorno competitivo en que operan.

¹⁴ Según encuesta de Cornical, la mitad de las empresas se vio afectada por las importaciones, siendo mayor el impacto en el grupo de establecimientos grandes y el sector ha sufrido retraso en los últimos tres años, *El Espectador* Diciembre 29 de 1993 Pág. 2b.

¹⁵ *El Espectador*, Febrero 22 de 1994, pág. 1b. «Huelga en Paz de Río no afecta la construcción».

Sea con la premura de la emergencia o de modo más estructurado, los empresarios han actuado en varios frentes: mejoramiento de la organización, innovación tecnológica, competitividad y calidad en los productos, reducción de costos, etc. En el nivel laboral, han ocurrido cambios tan decisivos como el fuerte crecimiento de las actividades subcontratadas en las que se encuentra un eficiente medio para retirar personal antiguo, disminuir costos laborales y realizar actividades complementarias a la producción o muy especializadas y complejas.

Algunos aspectos de la evolución reciente de estas empresas demuestran que se produce un cambio de fondo en la concepción de gestión y organización, en la nueva perspectiva se abandona hasta donde es posible, el esquema de gran empresa centralizada, integrada y autosuficiente que controla y ejecuta por sí misma todas las actividades relacionadas con la producción.

Teniendo en cuenta el sesgo interpretativo de la crisis que se ha mencionado, y pensando en el gran número de empresas que de una u otra forma han experimentado el proceso aquí descrito, se pueden plantear varios interrogantes: ¿hasta que punto los ajustes y cambios se dirigen más al factor laboral que a los restantes aspectos intervinientes. Se ha venido descargando sobre el trabajo (con recortes salariales, intensificación de la jornada, inestabilidad, despidos, aumento de temporales y subcontratistas, etc.) la mayor parte del peso de la reestructuración o se actúa de modo equivalente sobre otras causas?

¿Cómo afecta esta situación otros objetivos empresariales respecto a la mano de obra como el compromiso con la calidad y la eficiencia, el estímulo a la calificación, etc?

¿El conjunto de medidas de reestructuración están generando un nuevo tipo de organización más dinámica y adaptada a los cambios en el escenario competitivo o no van más allá de los ajustes apresurados sobre el factor trabajo en busca de la simple sobrevivencia de las compañías?

BIBLIOGRAFIA

Coriat B., *El taller y el robot, ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*, Siglo XXI Caps 3 - 4.

Linhart D., «Que cambios en la empresa?», en *Sociología del Trabajo*, #11 1990 - 1991

Piore M., «Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo» en *La ocupación del futuro flexibilización del trabajo y desregulación laboral*, Gutiérrez G. E. (Edit) Nueva Sociedad 1990

Sengenberger W., «Intensificación de la competencia, reestructuración industrial y relaciones de trabajo» en *Revista internacional del trabajo*, OIT Vol., 111 #3 de 1992

Weiss A., *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación, del taylorismo a la calidad total*, Departamento de Sociología, Universidad Nacional, 1994, Cap III.

Kern H., Shuman M., «Trabajo industrial y conciencia obrera», Resumen y traducción libre, por Anita Weiss.

Weiss A., Grisales O., «Capacitación y profesionalización obrera en Colombia» Documento 36, Octubre de 1990, Sociología Universidad Nacional.

Doeringer P., Piore M., *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Madrid, Ministerio del Trabajo 1985

Misas G., *Contribución al estudio del grado de concentración en la industria colombiana*, Tiempo presente, 1975.

Misas G., «Estructura de mercado y conducta de las empresas», Mimeo Fonade 1988.

Ocampo J., y otros, «Costos laborales y empleo en la industria manufacturera colombiana» mimeo, Fedesarrollo 1985.

«Industria de bebidas» en *El Espectador*, Octubre 26 de 1993, Pág. 5f.

Encuesta de Cornical. *El Espectador* Diciembre 29 de 1993 Pág. 2b.

El Espectador, Febrero 22 de 1994, pág. 1b. «Huelga en Paz de Río no afecta la construcción».