

desarrollo productivo

Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores

Estudios de caso en México

Anselmo García, Leonard Mertens y
Roberto Wilde



NACIONES UNIDAS



Red de Reestructuración y Competitividad

División de Desarrollo Productivo y Empresarial

Santiago de Chile, agosto de 1999

El presente documento fue preparado por los señores Anselmo García, Leonard Mertens y Roberto Wilde, consultores de la Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Este documento ha sido desarrollado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento técnico y profesional en América Latina y el Caribe” (FRG/96/S38).

Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Este documento no ha sido objeto de revisión editorial, pero fue corregido en cuanto a terminología y referencias.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1182-P

ISSN: 1020-5179

ISBN: 92-1-321513-4

Copyright © Naciones Unidas, agosto de 1999. Todos los derechos reservados

N° de venta: S.99.II.G.23

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N.Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
Introducción	7
I. Estudios sobre subcontratación	11
1. Razones para subcontratar	12
II. Los actores sociales ante la subcontratación	13
1. Sector gobierno.....	14
2. Sector empresarial	16
3. Sector sindical	18
III. Estudios de caso	21
Caso 1. Empresa de la construcción	21
Caso 2. Empresa de la confección	35
Caso 3. Empresa aseguradora	48
Caso 4. Empresa siderúrgica.....	54
Conclusiones	69
Bibliografía	73

Índice de gráficos

Gráfico 1	Vinculación entre la oferta con la demanda de procesos industriales.....	15
Gráfico 2	Empleo, productividad y remuneración. Industria siderúrgica	54
Gráfico 3	Evolución del personal base y por contrato externo.....	58

Resumen

Los estudios realizados para este trabajo reflejan diferentes modalidades de subcontratación que se van configurando y modificando a partir de los impactos de la crisis, la apertura y la modernización en las ramas donde participan las empresas.

En las empresas denominadas “tradicionales” se observa una recurrencia a la subcontratación en aquellos casos donde la crisis ha golpeado más a las empresas, en los segundos niveles de subcontratación y subsecuentes, generalmente se trata de empresas micros y pequeñas. En estos casos, la subcontratación es concebida como una última alternativa para sobrevivir.

Para las empresas tradicionales, “ganadoras” de la crisis la expansión de la subcontratación no fue un instrumento primordial dentro de su estrategia, pero si el mejoramiento de la calidad de la subcontratación.

En el caso de las empresas emergentes, la subcontratación surge como parte de una estrategia de productividad y competitividad a largo plazo, donde lo que se busca es mantenerse en la dinámica de modernización de la rama, concentrándose en su actividad principal y externalizando todo aquello que no es su especialidad.

La apertura ha conducido a la polarización del aparato productivo, rompiendo las cadenas productivas tradicionales. Las empresas grandes son las que en mayor medida se han favorecido de la apertura a través de su inserción en el mercado mundial, mientras que las micro, pequeñas y medianas empresas han quedado aún más rezagadas del procesos de desarrollo económico. Esta polaridad se

refleja en las estrategias de capacitación, las cuales son limitadas en las micro, pequeñas y medianas empresas, fenómeno que no se transforma cuando dentro de un modelo de subcontratación, estas empresas ocupan el último eslabón de la cadena, no así cuando son el primer o segundo escalón de subcontratación de una empresa que ‘tradicionalmente’ subcontrata procesos de producción y que esta inmersa en una trayectoria de innovación orientada a la mejora continua y al desarrollo de proveedores.

Las empresas que han iniciado procesos de subcontratación como parte de su estrategia de modernización una vez agotada la estrategia interna de reorganización están apuntando a encontrar fuentes de productividad en su cadena de proveedores, a partir de la descentralización de los grandes conglomerados empresariales para concentrarse en sus núcleos principales de actividad.

En estos casos, los cambios en la calificación y capacitación de los trabajadores de empresas subcontratadas, se direccionan en dos vías: por un lado, se otorga una mayor atención a la capacitación cuando se trata de procesos altamente especializados; y por otro lado, se descuida la formación de los trabajadores cuando se trata de labores poco complejas. Cabe señalar que esta doble relación está intermediada por la actuación sindical que puede ejercer una influencia positiva en la política de formación de los trabajadores en procesos de subcontratación de baja especialización-calificación.

Introducción

Los cambios en la economía mexicana en las últimas dos décadas han conducido a una contracción de la demanda interna, a la segmentación de los mercados y los consumidores en forma polarizada y a la reestructuración del aparato productivo, lo que ha ejercido una fuerte presión sobre la competencia y modificado la gestión estratégica de las empresas (García y otros, 1995).

Algunos de los desafíos para generar una mayor competitividad y productividad dentro de las organizaciones son:

- i) Reducir sus costos laborales.
- ii) Tener actitudes favorables de los trabajadores para apoyar la productividad.
- iii) Mantener relaciones con proveedores fiables y puntuales.

En este contexto, la subcontratación de procesos industriales es considerada, en algunos casos, como una ventaja que permite una mejor y mayor integración de las empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura y ensamble de bienes y una estrategia de reindustrialización de los países.

La subcontratación debería permitir, siguiendo esta línea de argumentación, una nueva forma de relación entre las empresas, en la cual los subcontratistas no son elegidos en función de los costos de los pedidos individuales, sino que son seleccionados cuidadosamente dependiendo de su capacidad para colaborar con la empresa líder en un proyecto a largo plazo.

La colaboración entre los mismos subcontratistas se vería también favorecida mediante la división en grupos de subproveedores, con el consiguiente intercambio de información y ayuda. El resultado sería el desarrollo de una compacta red cooperativa basada en relaciones de confianza recíproca, transparencia y contratos a largo plazo. El aspecto más visible de esta red es la ubicación de las empresas subcontratistas a poca distancia de la empresa principal a fin de garantizar unos suministros rápidos y frecuentes. Es decir, el proceso de subcontratación se concibe como una forma de encadenamiento productivo en general cooperativo —más que competitivo— equitativo, armónico e igualitario.

Sin embargo, es necesario señalar que existen múltiples formas de encadenamiento o articulación que se presentan entre las empresas, que hacen que este planteamiento no sea tan evidente en la realidad productiva.

Los encadenamientos se refieren tanto a los que existen entre los diversos tipos de empresas: productoras, comercializadoras o financieras, por un lado, y terminales, proveedoras, maquiladoras o subcontratistas por el otro, y es muy posible que fenómenos como la maquila y la subcontratación presenten una gama diversificada de formas y de posibilidades empíricas de articulación de la producción industrial, con su consecuente diferenciación en la trayectoria de calificación del personal.

Una tipología de encadenamiento empresarial sería la siguiente:

Una primera forma corresponde al modelo de una red jerárquica de control, en donde una sola empresa terminal mantiene un control directo sobre una red de empresas proveedoras y distribuidoras que dependen de la primera con posibilidades muy escasas o nulas de influir en el proceso de intercambio.

Otra sería la denominada especialización flexible de aprendizaje/investigación. En este tipo de encadenamiento no existen empresas dominantes que subordinen al resto a su dinámica propia. Por el contrario, existe un sistema de relaciones marcado por la cooperación o bien por la competencia igualitaria y por la relativa autonomía de las unidades productivas.

Y una tercera forma sería una red desigualitaria, en la que conviven en términos de desigualdad empresas de diversos tamaños y posibilidades de influencia y control sobre el resto; mismas que establecen entre sí diversas modalidades de competencia, cooperación, coordinación y coalición y que mantienen relaciones en las que dependen o hacen depender a las demás, con mayores o menores posibilidades de influencia recíproca.

En el caso de México aparecen estas tres formas con claridad y cada una con impactos diferenciados en la calificación del personal, lo que se combina con la trayectoria de innovación seguida por las organizaciones y la relación laboral construida entre empresa y sindicato.

El estudio que se presenta consta de una breve revisión sobre estudios de subcontratación en México y dos grandes apartados. En el primero se analiza la posición de los diferentes actores sociales de la producción en torno al tema de la subcontratación, sus efectos sobre el mundo del trabajo y las principales oportunidades y obstáculos que desde su perspectiva observan estos actores sociales.

En el segundo, se discuten cuatro estudios de caso, dos correspondientes a empresas que tradicionalmente subcontratan: construcción y confección; y dos de empresas emergentes en el proceso de subcontratación: seguros y aceros.

A lo largo de los estudios de caso, se van describiendo las principales transformaciones que se han dado en los perfiles ocupacionales, tanto de las empresas que subcontratan como de aquellas

denominadas subcontratistas, que son las que prestan servicios de subcontratación, así como su intervención en los procesos de capacitación en los diferentes niveles de subcontratación.

El estudio se realizó a partir de entrevistas con informantes claves de estas cuatro ramas, tanto sindicalistas como representantes de empresa, consultándose una bibliografía sobre el tema que permitió diseñar un marco mínimo de evaluación y de definición del concepto de subcontratación.

I. Estudios sobre subcontratación

Algunas investigaciones académicas (de la Garza, 1994), del sector empresarial (CANACINTRA, 1995) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT-ACDI, 1995) han analizado el comportamiento de la subcontratación y presentan algunas tendencias al respecto.

En la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, se encuestaron 500 empresas manufactureras de 12 ciudades del país. En el análisis se concluye que el 40% de las empresas de la muestra reportaron haber maquilado o haber sido subcontratadas por otras empresas. En datos más finos el 37% manifestó maquilar para otros establecimientos¹ y solo el 5.3% mencionó haber efectuado trabajo de subcontratación.

Por el otro lado, el 16.4% expresó haber dado a maquilar y el 23.3% haber subcontratado. Siendo sólo los establecimientos grandes los que reportaron haber recibido servicio de subcontratación, lo cual en cierto sentido confirma la regla de que los establecimientos pequeños son más proclives a subcontratarse que las empresas grandes.

Los resultados del trabajo de la OIT (OIT-ACDI, 1995) sobre estrategias de productividad y recursos humanos en las industrias de alimentos y metalmecánica señalan, que en la industria del metal, las empresas más dinámicas en productividad proyectaron en materia de gestión de la producción para el período 1993-1995 dar mayor

¹ En esta investigación se le dio un tratamiento diferenciado a maquila y subcontratación considerando la primera como el externar trabajo y la segunda como elaborar tareas dentro de la planta del subcontratista.

importancia a programas como: aplicación de kaizen (mejora continua) o el control estadístico, que a la subcontratación de productos o servicios. El 80 % de ésta planteaba dentro de los programas proyectados desarrollar programas de asistencia técnica a proveedores, mientras que entre el 25% y 30 % mencionó la subcontratación de servicios y finalmente el 20% de subcontratación de producción. De esto se deduce que en la industria del metal existe una política de preparación y desarrollo de proveedores previa al proceso de subcontratación.

En el caso de la industria de alimentos, también las empresas más dinámicas en productividad plantearon durante el mismo período considerar otras acciones como prioritarias, antes que la subcontratación, tales como: cambio de *lay-out*, la gestión ambiental o aplicación del kaizen. Cabe destacar que en esta rama son menos los casos de programas proyectados de subcontratación que en la industria del metal.

De estas dos ramas estudiadas en el marco del proyecto OIT-ACDI se deriva como hipótesis que las empresas más dinámicas en productividad empezaron por innovar su organización interna de producción y trabajo, antes de pasar a incorporar la dimensión del “entorno” en su estrategia. También resultó una diferencia por rama, ya que este proceso parece estar más desarrollado en el metal que en alimentos (OIT-ACDI, 1995).

1. Razones para subcontratar

Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas, en el estudio realizado por la Universidad Autónoma Metropolitana I (de la Garza, 1994) en orden jerárquico son:

- Por la necesidad de personal más especializado (27%).
- En el caso de por qué se dio a maquilar, el 28% contestó que por cubrir incrementos de demanda, el 20% por costos más bajos y las respuesta menos significativas fueron: por tener más eficiencia y calidad, y por tener la empresa maquiladora mano de obra dócil u horarios más flexibles. En estos casos el porcentaje de respuestas no alcanza el 3%.

Los estudios apuntan a que existen diversas razones para comenzar procesos de subcontratación, pero la mayoría de estos están orientados a mantener una ventaja competitiva en su mercado, sea a través de costos menores vía el soporte de menor carga de costos fijos, pero con una adecuada capacidad de respuesta a los cambios del mercado o con una especialización de la planta y con esto mejorando la calidad del producto. Se observa que el proceso de la subcontratación se encamina por alguna de las dos rutas principalmente a partir de: a) la estabilidad de los mercados. A mayor inestabilidad mayor subcontratación, lo cual no asegura mayor calidad ni menores costos por producto sino menor carga en momentos de incertidumbre, en si mejor respuesta al mercado y b) especialización de los procesos. Donde una empresa cuanto más desarrollado se encuentra el proceso principal, es más posible comenzar un proceso de subcontratación, el cual puede traer una disminución de costos por proceso, especialización y aumento de calidad.

II. Los actores sociales ante la subcontratación

En este capítulo nos referiremos a las posiciones de los diferentes actores de la producción (gobierno, empresa y trabajadores) en torno a la subcontratación.

Oportunidades	Obstáculos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una mayor vinculación entre la oferta y la demanda de procesos industriales. 2. Sustitución de inversiones por procesos de subcontratación. 3. Mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas. 4. Generar un esquema de desarrollo de proveedores. 5. Optimizar la utilización de la capacidad disponible de las empresas. 6. Permitir una especialización de las empresas en la fabricación de productos, piezas o subensambles. 7. Generar una mayor transferencia tecnológica entre empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de interés o de difusión de los sistemas de subcontratación.

1. Sector gobierno

La subcontratación de la producción está siendo apoyada por el gobierno a través principalmente, de las denominadas bolsas de subcontratación y el Sistema para la Subcontratación Industrial que se han dirigido por el momento, primordialmente, a sectores como el automotor; la industria del plástico; electrodomésticos, entre otros.

A partir de la política industrial seguida en México, se ha desarrollado este esquema de subcontratación, en el cual se identifican ventajas y desventajas que desde el punto de vista del sector gobierno, tiene el proceso de subcontratación.

Los programas desarrollados a nivel del gobierno mexicano en relación al tema de la subcontratación externa (*outsourcing*), parten de considerarla como una tendencia mundial.

Para coordinar las actividades de subcontratación, a la cual definen cómo “un esquema de cooperación, nacional e internacional, entre empresas de diferentes tamaños, que permite a una empresa complementar su capacidad productiva con empresas (subcontratistas) que cuenten con capacidad disponible y con alguna especialización para fabricar productos, piezas o subensambles y así cubrir sus compromisos de productos o servicios” (SECOFI, 1997), se ha creado un Sistema para la Subcontratación Industrial. Estos apoyos otorgados por el gobierno, pueden entenderse si se parte de la premisa de que son las empresas pequeñas, micro y medianas las que en mayor medida se subcontratan, tomando en cuenta que más del 95% (STyPS, 1992) de la industria se concentra en establecimientos micro (87%), pequeño (9%) y mediano (2%), los cuales generalmente no cuentan con la capacidad técnica ni económica para ofrecer un producto final y realizan actividades de subcontratación. Al mismo tiempo son las unidades productivas donde existe mayores posibilidades de generación de empleo.

Este sistema funciona como una red de información para divulgar y consultar las capacidades productivas de los oferentes de procesos productivos registrados en México. Este sistema, de acuerdo con la Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas y de Desarrollo Regional de la SECOFI, operará a través de un sistema computarizado interconectado a la Internet.

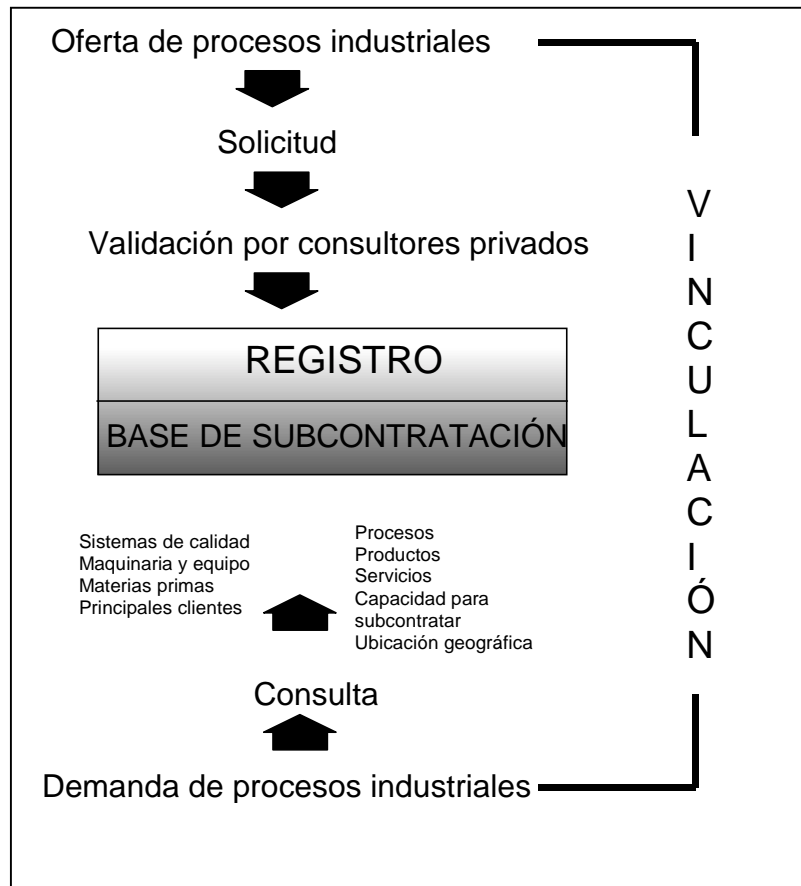
La idea es vincular a la oferta con la demanda de procesos industriales como se muestra en el gráfico 1.

El esquema parte de considerar a la subcontratación como una alternativa para las empresas, en lugar de realizar una inversión, realizar una subcontratación con alguna empresa que cuente con capacidad ociosa en algunos de los procesos industriales requeridos por otra empresa.

En este sentido, se consideran una serie de objetivos que persiguen las empresas a los cuales la subcontratación puede responder:

- a) Aumentar la producción o la calidad de los productos de una empresa.
- b) Aumentar la utilización de la capacidad instalada de las empresas.
- c) Satisfacer las especificaciones demandadas por los clientes.

Gráfico 1
VINCULACIÓN ENTRE LA OFERTA CON LA DEMANDA DE
PROCESOS INDUSTRIALES



El objetivo principal de este sistema de subcontratación es fortalecer al sector industrial a través de una mayor vinculación entre las cadenas productivas, que permita, al mismo tiempo de desarrollar proveedores, complementar la capacidad productiva de las empresas; optimizar el uso de su capacidad disponible; permitir una especialización de las empresas en la fabricación de productos, piezas o subensambles; generar una mayor transferencia tecnológica entre empresas.

Actualmente, de acuerdo con información de la SECOFI, existen siete bolsas regionales de subcontratación operando en Aguascalientes; Distrito Federal; Guadalajara; Monterrey; Pachuca; Puebla y Querétaro; y otras siete en proceso de formación en Celaya; Cd. Juárez; Chihuahua; Oaxaca; San Luis Potosí; Toluca y Torreón.

Sin embargo, se reconoce que el desarrollo de estas bolsas de subcontratación ha sido limitado porque se tiene:

- Una estructura insuficiente y poco especializada.
- Una captación de la oferta y de la demanda de subcontratación no sistematizada.
- Una información no actualizada y frecuentemente poco veraz.
- Escasa comunicación entre las diferentes bolsas que están operando.
- Insuficiente difusión de la demanda internacional.
- Limitada promoción y difusión del esquema de subcontratación.

- Sistema múltiple de registro y procesamiento de la información, el cual no es compatible entre sí.

La promoción de la subcontratación se inserta dentro del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, a través del Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI):

El proyecto SSI busca:	Para:	A través de:
Desarrollar un sistema en la Internet para impulsar la subcontratación a nivel nacional e internacional.	<p>Apoyar la integración de cadenas productivas.</p> <p>Articular empresas de diferente escala.</p> <p>Contribuir a la sustitución de importaciones.</p> <p>Promover exportaciones directas e indirectas.</p>	<p>Una base de datos única en el país.</p> <p>Una metodología uniforme del levantamiento y verificación de la oferta de las empresas.</p> <p>Catálogos de procesos uniformes.</p> <p>Vinculación y comunicación entre todas las bolsas de subcontratación del país y cámaras empresariales.</p>

Los sectores que participan en el sistema para la subcontratación industrial son: el metalmecánico; plástico; eléctrico; electrónico; textil y el de la confección.

2. Sector empresarial

Los empleadores, a través de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), y de su Comisión de Subcontratación, consideran las siguientes ventajas y desventajas del proceso de subcontratación:

Oportunidades	Obstáculos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los procesos, la interdependencia y la complementariedad entre empresas. 2. Sustituir las importaciones. 3. Permitir una mayor integración de las empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura y ensamble de bienes. 4. Alternativa idónea para seguir operando e iniciar su incursión en el mercado internacional, ya sea en forma directa o indirecta. 5. Mejoramiento de la calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación por: <ol style="list-style-type: none"> a) Falta de conocimiento de los mercados. b) Baja calidad de los productos de los subcontratistas. c) Falta de financiamiento. d) Poca capacidad técnica. e) Incumplimiento de plazos de entrega. f) Falta de una adecuada gestión empresarial.

El sector empresarial ha desarrollado por medio de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, esfuerzos destinados a impulsar las relaciones de subcontratación.

BOLSA DE SUBCONTRATACIÓN DE QUERÉTARO

Tiene afiliadas 90 y 100 empresas de las ramas metalmecánica y del plástico. Estas empresas afiliadas son proveedoras del sector automotor y electrodomésticos.

Los servicios que ofrece la bolsa son: ser enlace entre la oferta y la demanda; promover las exposiciones de compradores y proveedores; ampliar el desarrollo de proveedores.

La bolsa de subcontratación tiene tres vertientes:

Subcontratación. Las empresas que solicitan este servicio envían sus demandas, especificaciones, planos, etc.

Desarrollo de proveedores. Se busca un desarrollo integral de las empresas, se obtienen recursos de la Nacional Financiera (NAFIN) y bancos de primer piso para ofrecer los siguientes servicios a proveedores:

- Capital de trabajo
- Modernización y/o ampliación de la capacidad instalada
- Capacitación
- Asistencia técnica
- Certificación de control de calidad

Alianzas estratégicas. Se realizan a través de encuentros empresariales, tanto de empresas nacionales como de capital extranjero.

Las bolsas de subcontratación que actualmente operan en México, se encuentran coordinadas a través de esta Red, sin embargo son pocas las bolsas de subcontratación que están operando y aportando beneficios a las empresas suscritas en esta modalidad.

Un ejemplo exitoso es la bolsa del Estado de Querétaro, donde se viene realizando un esfuerzo conjunto entre el Gobierno Estatal, NAFIN; Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), SECOFI y CANACINTRA para potenciar la Bolsa de Subcontratación.

Algunos de los factores que influyen en contra de las bolsas de subcontratación, de acuerdo con un estudio realizado por CANACINTRA (1995), son: el desconocimiento del concepto y de la operación de la Bolsa de Subcontratación y la creencia, entre muchos empresarios mexicanos, de que solo con productos finales se puede participar en el mercado nacional e internacional.

Sin embargo, de acuerdo a este análisis, la crisis originó que un mayor número de empresas acudiera a la subcontratación de procesos como una alternativa para su desarrollo y permanencia en el mercado.

Lo anterior indica que la creación de nuevas empresas se orienta a la fabricación de partes y componentes, reflejando un cambio en el esquema de producción.

Para el sector empleador, se parte del hecho de que la subcontratación de procesos esta orientada a establecer relaciones entre las empresas de menor tamaño con los contratistas y para que se establezca la relación de subcontratación de procesos es requisito indispensable, en su primera etapa, que la empresa contratista defina las especificaciones técnicas del producto o parte que requiere.

Posteriormente, con base en el grado de especialización y desempeño del subcontratista, el contratista puede delegar el diseño, o bien, establecer un acuerdo de producción bajo licencia.

Las principales razones para el uso de la subcontratación, de acuerdo con lo señalado por un representante de una empresa que recurre a las bolsas de subcontratación son:

1. Costos más bajos.
2. Mano de obra más dócil.
3. Personal más especializado.
4. Empresa subcontratada sin sindicato.
5. Salarios y prestaciones más bajos.
6. Horarios más flexibles.
7. Mayor especialización en el proceso.
8. Cubrir incrementos de la demanda.
9. Más eficiencia.
10. Mayor calidad de la empresa subcontratada.

Asimismo, se señala que la flexibilidad y velocidad de respuesta a los cambios del entorno económico es una característica propia de las empresas subcontratistas, lo que les permite estar en mejores condiciones en un mercado altamente competitivo.

3. Sector sindical

Para el caso del sector sindical, se recurrió exclusivamente a las entrevistas con informantes claves, quienes señalaron las siguientes ventajas y desventajas de la subcontratación:

Oportunidades	Obstáculos
1. La subcontratación genera nuevos centros de trabajo.	1. El proceso de subcontratación cierra algunos departamentos en las empresas. 2. Las condiciones de trabajo en las empresas subcontratistas son inferiores a las de las empresas contratistas.

La subcontratación, desde el punto de vista sindical, constituye una estrategia de algunas empresas para descentralizar sus operaciones. La subcontratación se presenta cuando los corporativos deciden constituir otras empresas para que les desarrollen ciertas actividades que antes hacía la empresa matriz o la empresa principal.

Un ejemplo de esta descentralización es el que realizó un grupo dedicado a fabricar alambre de cobre, esta empresa constituyó otras dos empresas más pequeñas para que una de ellas recuperara la chatarra del cobre, realizara un beneficio con aleaciones, el cual en otro proceso dentro de la misma empresa se convertía en ánodo y luego en cátodo: el cátodo es enviado otra empresa del mismo corporativo.

En esta otra empresa se procesa el cátodo y se convierte en alambroón para la industria eléctrica y para abastecer a la propia empresa principal.

Este tipo de descentralización, en opinión de un sindicalista, trae consigo una serie de beneficios:

- Generación de empleos. La empresa principal estaba ubicada en la Ciudad de México y se descentralizó hacia otro estado de la República, donde generó empleos, aunque se trata de empresas pequeñas que tienen entre 50 a 70 trabajadores.
- Mejoramiento de las condiciones ambientales. Al irse la empresa fuera del Distrito Federal, mejoran sus sistemas de producción y disminuyen la contaminación ambiental.
- Mayor integración del trabajador en las empresas subcontratadas (pequeñas empresas). Las condiciones de trabajo en las empresas subcontratadas son mejores, debido a que en su mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas, “(...) en ellas se toma en consideración la cultura y las costumbres de los trabajadores, se respeta el entorno y el trato hacia los trabajadores es más personalizado”. A una empresa grande “(...) no le interesan las costumbres y hábitos de los trabajadores, no hay consideraciones para ellos, la empresa tiene su programa de producción y lo cumple”.

La subcontratación también genera problemas:

- Desaparición de áreas y puestos de trabajo. En las empresas desaparecen ciertos departamentos de producción que hacían las operaciones que ahora realizan las empresas subcontratadas.
- Disminución de las prestaciones y derechos de los trabajadores. Los contratos colectivos de trabajo en estas empresas subcontratadas, no son los mismos que rigen en las empresas principales o contratistas. Existen diferencias notables, debido a que las empresas contratistas tienen muchos años de constituidas, mientras que las empresas subcontratadas por lo general, y más en el caso de descentralización, son nuevas y por lo tanto sus contratos colectivos de trabajo no tienen mucho tiempo de haberse firmado, partiendo de lo mínimo que establece la Ley Federal del Trabajo.
- Menores salarios y prestaciones. En las empresas contratistas los salarios y las prestaciones también son mayores que en las subcontratistas.

El papel que ha jugado el sindicato en estos procesos de subcontratación ha sido:

- Buscar que en los contratos colectivos de trabajo de las empresas contratistas y subcontratistas, no existan limitaciones al trabajo eventual, que estos trabajadores, considerados como subcontratados, tengan las mismas prestaciones que los trabajadores de planta, que el trabajador eventual sea sindicalizado.
- Establecer una relación laboral con las empresas descentralizadas y/o subcontratadas a través de un contrato colectivo de trabajo.
- Participar con la administración de las empresas contratantes y subcontratistas en la optimización de los sistemas de producción y los recursos humanos y materiales con que se cuenta.
- Buscar que en las empresas subcontratistas las condiciones de trabajo se cumplan y se establezcan sistemas de capacitación, ascensos, etc.

III. Estudios de caso

En este apartado se desarrollarán cuatro estudios de caso, dos de los cuales pertenecen al núcleo de empresas que tradicionalmente se han destacado por sus niveles de subcontratación: construcción y confección y dos más a empresas que están consideradas como emergentes en el sentido de que recientemente han ampliado sus relaciones de subcontratación.

Caso 1: Empresa de la construcción

Contexto

En una encuesta realizada por la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC), se analizaron los principales problemas, que de acuerdo a sus afiliados enfrentan las empresas de la industria de la construcción, los resultados obtenidos reflejan que son diferentes los problemas señalados en 1993 a los que enfrentaron en 1995:

PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CNIC

1993	1995
1. Retraso en el pago de estimaciones	1. Inflación y ajuste de precios
2. Falta de trabajo	2. Falta de trabajo
3. Restricciones crediticias	3. Restricciones crediticias
4. Exceso de trámites oficiales	4. Retraso en el pago de estimaciones
5. Desacuerdo de precios unitarios	5. Desacuerdo de precios unitarios
6. Retraso en la formulación de contratos	6. Exceso de trámites oficiales
7. Inflación y ajuste de precios	7. Modificación; cancelación parcial y/o total de contratos
8. Modificación; cancelación parcial y/o total de contratos	8. Retraso en la formulación de contratos
9. Escasez de personal capacitado	9. Escasez de materiales
10. Falta de maquinaria y equipo	10. Escasez de personal capacitado Falta de maquinaria y equipo

A este tipo de problemas se suman los relativos al empleo, las empresas gigantes y las empresas micros fueron las que más personal ocuparon, en el tercer trimestre de 1996 la participación de las primeras en la ocupación total fue de 40.15% y el de las segundas de 36.29%, lo cual puede ser un síntoma de una recomposición industrial dentro de la rama en el sentido de que en esta industria, las empresas micro son las que mantienen una menor regulación; la mayoría de ellas pueden considerarse como parte del sector informal.

En el caso de la empresa grande, de acuerdo con un funcionario de la CNIC, *“el empleo cae, por lo que al número de trabajadores se refiere, pero no disminuye su negocio, por cuanto contrata obra y subcontrata a empresas pequeñas que son las que disponen de las plantillas que la grande ha perdido”*.²

Lo anterior, tiene que ver también con la caída en los niveles de salarios, pues al ser las empresas micro las más precarias, tienden a recuperar sus márgenes de ganancias tanto a costa de los salarios o contratando en las modalidades más precarias a sus trabajadores.

Estos elementos a su vez, afectan de manera muy similar el empleo de planta y el empleo eventual (de obreros), si partimos del hecho de que la industria de la construcción ha tenido tradicionalmente la mayor parte de su fuerza de trabajo en la eventualidad.

Esta serie de cambios han afectado a las empresas constructoras y a su red de relaciones interempresariales. Este entramado empresarial, vertebrado en torno a la subcontratación como eje principal del proceso, a su vez, cambia la imagen del trabajo y de las relaciones laborales como tratará de demostrarse en las siguientes partes de este estudio de caso.

² Tamaños de las empresas de acuerdo a sus ingresos anuales: rangos de estratificación (miles de pesos).

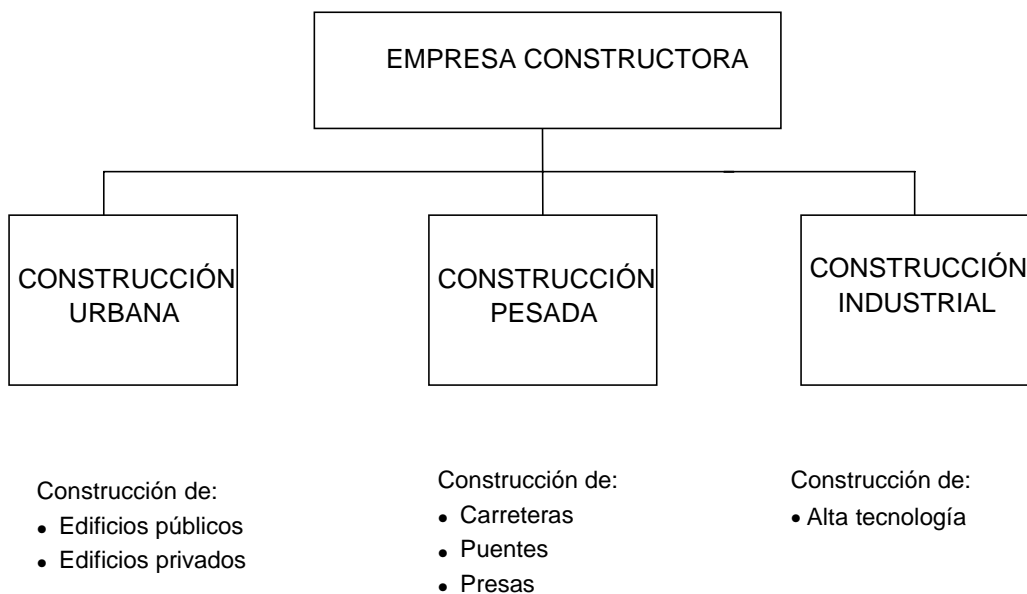
La subcontratación de procesos en una empresa constructora

La empresa donde se realizó el estudio de caso, forma parte de un corporativo que cuenta con empresas dedicadas a diferentes segmentos de la construcción y otras empresas incorporadas a otras ramas de la economía.

TAMAÑOS DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SUS INGRESOS ANUALES RANGOS DE ESTRATIFICACIÓN

(Miles de pesos)

	Límite	
	Inferior	Superior
Gigante	25 231	En adelante
Grande	12 477	25 075
Mediana	5 377	12 401
Pequeña	2 983	5 330
Micro	1	2 980



Su participación en el mercado de la construcción en estas tres esferas es alto, y es de las 50 empresas afiliadas a la CNIC que realizan exportaciones hacia otros países como: Colombia; Guatemala; Estados Unidos; El Salvador; entre otros países (ECCU, 1995).

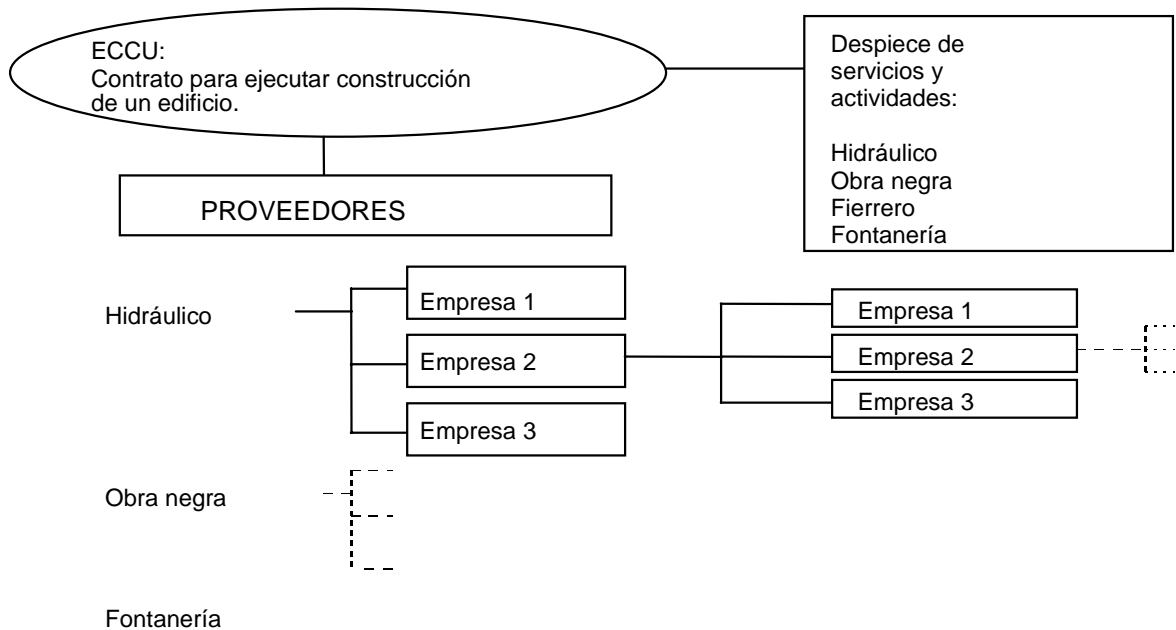
Para la realización del estudio de caso se consideró a la empresa dedicada a la construcción urbana, debido a que, de acuerdo con el Director de Relaciones Industriales del Corporativo, es la empresa que recurre en mayor medida a la subcontratación de procesos:

- 1) La empresa de construcción pesada subcontrata poco. Para construir una presa no llama a otras constructoras, casi todas las partes del proceso los realiza esta compañía, lo que sí subcontrata, por ejemplo, es el armado de parrillas, que son piezas o partes que no requieren de supervisión para realizarse.
- 2) La empresa de construcción industrial, asociada con una empresa Norteamericana, se dedica a la construcción de procesos de alta tecnología que requieren de mucha precisión y son procesos que difícilmente pueden confiarse a otras empresas.
- 3) La empresa de construcción urbana sí realiza subcontratación en varios niveles. Por ejemplo: subcontrata yeseros, quienes llevan a su propio personal y realizan el trabajo de yesería en la obra. En algunas edificaciones se llegan a subcontratar tantos yeseros con sus plantillas, como pisos tenga la obra.

Modelo de subcontratación

En esta empresa de construcción urbana, la subcontratación se define como “todos aquellos trabajos que la empresa ejecuta mediante la contratación de un tercero que domina la especialidad y cuenta con los recursos materiales, financieros y humanos suficientes para llevar a buen término los trabajos encomendados”.³

Esta empresa constructora, a la que denominaremos ECCU (Empresa Constructora de Construcción Urbana), maneja el siguiente esquema de subcontratación:



³ Guía de subcontratación llenada por el Gerente de la Empresa Constructora de Construcción Urbana (ECCU).

Para realizar las diferentes partes de la obra, la ECCU tiene identificados una serie de empresas y sobrestantes especializados que traen a sus propios trabajadores para realizar el trabajo; estas empresas y sobrestantes, a su vez, como se muestra en la gráfica; subcontratan partes del proceso con otras empresas o con trabajadores “autónomos”.

La subcontratación, en esta cadena, se maneja, generalmente, como el traslado a empresas más pequeñas, dependientes de la que subcontrata, de partes del proceso productivo existente en empresas mayores.

El modelo de relación interempresarial que se ha descrito acentúa la especialización del trabajo, la empresa contratista tiende a dividir al máximo las tareas entre empresas —excavación, herrería, estructuras, tabicado, yeseros, mampostería, acabados.

Principales aspectos del proceso de subcontratación

En la ECCU se considera que la subcontratación es necesaria, debido a que es difícil mantener una plantilla grande de personal que pueda estar de manera permanente en la empresa, lo anterior obedece a lo cíclico de la producción.

La ECCU realiza subcontratas a empresas menores para diferentes obras, por ejemplo para una obra de edificación, sigue el siguiente esquema:

ECCU: Obra de edificación	
Tipo de trabajo subcontratado	Trabajadores promedio por empresa
Elevadores	4
Aire acondicionado	12
Cancelería-cristales	10
Carpintería. Obra blanca	5
Pintura	8
Plafones-tablaroca	6

Este esquema le permite quedarse con una plantilla muy reducida de técnicos para tareas de mantenimiento, control y dirección de obras, supervisores, algunos empleados y pocos trabajadores manuales muy calificados.

En términos generales la ECCU cuenta con una plantilla de personal compuesta de la siguiente manera:

Supervisores:	67
Trabajadores especializados:	431
Personal de oficina:	11
Ingenieros y técnicos:	12
Media y alta gerencia:	6
Mano de obra eventual:	1 634
Personal ocupado total:	2 161

La subcontratación de la mayor parte del trabajo o de los trabajadores considerados como eventuales se desarrolla a partir de subcontratar un tipo de empresa especializada en cada una de las fases de la construcción.

Estas empresas cuentan, a su vez, con un núcleo fijo de trabajadores muy pequeño y el resto lo completa con temporales que contrata directamente —a pie de obra— o que recibe de otra empresa subcontratada.

Asimismo, la subcontratación se da a través del denominado “maestro de obra” o “sobrestante” quienes aportan mano de obra a la empresa principal o a las subcontratistas para diversas tareas. Se trata de cuadrillas de trabajo que prácticamente no tienen empleo fijo y que en si mismas son muy inestables, y por lo tanto, las relaciones laborales no tiene el más mínimo nivel de regulación.

Finalmente, en este esquema, existen empresas pequeñas y micro, no especializadas, que se ocupan de la obra pequeña o de las reparaciones que vayan necesiándose.

Este modelo, en su última fase, la subcontratación de microempresas y trabajadores “autónomos”, acentúa la precarización del trabajo, pues al obtener la empresa pequeña la subcontrata, en competencia con muchas otras, tiende a recuperar los márgenes de ganancia tanto a costa de los salarios, primas, o pluses, como invirtiendo menos en seguridad e higiene y capacitación, o bien contratando en las modalidades más precarias a sus trabajadores o hasta subcontratando algunas de las tareas asumidas, como se verá más adelante.

Ventajas y desventajas de la subcontratación

En la industria de la construcción, de acuerdo con el Director de Relaciones Industriales del Corporativo al que pertenece la ECCU, *“la subcontratación se realiza principalmente para reducir los costos administrativos de manejo de personal y por el tipo de trabajo que se realiza (por obra determinada), lo cual impide tener una plantilla de personal muy amplia”*.

Otro factor que obliga a subcontratar *“es que las obras de construcción se realizan en diferentes lugares, por lo que se busca contratar empresas y mano de obra de la localidad donde se ejecuta la obra”*.

Ventajas de la subcontratación	Desventajas de la subcontratación
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de especialidades que no se tienen en la empresa. Por ejemplo: Instaladores de sistemas de hidropresión. • Flexibilidad en el manejo de tiempo, porque se puede formar de la noche a la mañana una plantilla grande con múltiples especialidades. • Control de frentes de trabajo. Se contrata con un patrón y él maneja su gente y los resultados. No se tiene necesidad de supervisores en cada uno de los frentes de trabajo, el patrón se encarga de la supervisión. • No se crean pasivos laborales. El subcontratista tiene la responsabilidad de su gente, entra y sale con su gente. • Reducir los costos de personal en contratación, rotación y capacitación. • Reducir los costos de viáticos, transportación, campamentos, menajes en obras foráneas, etc. Esta reducción se da porque se subcontrata personal localmente y no se tiene que desplazar a los trabajadores de un estado a otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad por debajo de la norma. En la ECCU se van desarrollando proveedores, y se va exigiendo mayor calidad, esto va solucionando este problema. • Un subcontratista no puede dar la misma calidad si no se está desarrollando como proveedor. • Cuando no se desarrollan proveedores, se pueden producir accidentes de trabajo y mayores riesgos, así como falta de competencia de los trabajadores. • No se va formando un equipo especializado propio. • Incumplimiento en los tiempos de entrega de la obra encargada a subcontratistas. • Problemas con el sindicato.

Ventajas y desventajas de la subcontratación para los trabajadores

La subcontratación afecta de manera diferenciada a los trabajadores de las empresas, en el caso de la construcción, dependiendo del tamaño de la empresa y del nivel que ocupe en la cadena de subcontratación, las condiciones laborales de los trabajadores se van precarizando. Las principales ventajas y desventajas que tiene la subcontratación para los trabajadores desde el punto de vista de la empresa son:

Ventajas de la subcontratación para los trabajadores	Desventajas de la subcontratación para los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa dinámica de subcontratación busca contratos por todos lados y todo el tiempo y el trabajador no deja de trabajar, hay mayor estabilidad para el trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador de la pequeña y mediana empresas subcontratistas sujetas a los vaivenes o que su rama de actividad es de alto riesgo económico, no ofrece estabilidad a los trabajadores. • Las empresas pequeñas ofrecen menos prestaciones, tienen menor infraestructura y por lo tanto es mayor la rotación de los trabajadores. • En las empresas pequeñas se da menos cumplimiento de las obligaciones legales. Por ejemplo: el empleador le puede decir al trabajador “te quedas, pero no te tengo en el IMSS”.

Obligaciones legales -responsabilidades contratista-subcontratista

Las obligaciones legales incumben a la empresa subcontratada, pero la ECCU es solidaria responsable. Por ejemplo, la ECCU pide a las empresas que subcontrata que le muestren la nómina, para ver si cumplen con las obligaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR); del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT); y si deducen al impuesto sobre la renta (ISR), entre otros. Se busca que la empresa cumpla porque se requiere tener proveedores confiables.

Sin embargo, de acuerdo con lo señalado por el Director de Relaciones Industriales del Corporativo, no todos los subcontratistas quieren o pueden cumplir con estos requisitos o con algunos otros, como por ejemplo: otorgar equipo de protección a los trabajadores (cascos, botas, etc.).

En estos casos la ECCU busca proporcionar este equipo a los trabajadores, cuando la empresa subcontratista o el sobrestante no pueden, al ser la ECCU solidariamente responsable de los accidentes que pudieran ocurrir en la realización de una obra suya.

El manejo administrativo del personal contratado por la ECCU, es responsabilidad de la misma, mientras que el personal contratado por las empresas subcontratistas es responsabilidad del propio subcontratista, cada empresa mantiene el control de su gente.

Por lo que respecta al contrato colectivo de trabajo (CCT), la ECCU deberá vigilar que las empresas subcontratistas o los sobrestantes suscriban un CCT con el sindicato. No siempre las empresas subcontratadas están dispuestas a hacerlo, cuando esto sucede la ECCU busca a otra empresa que sí cumpla con este requisito, debido a que en el mismo CCT, entre la ECCU y el sindicato, se establece, en la cláusula trigésima, que “si la empresa encomienda cualquier trabajo a contratistas o subcontratistas, dentro de los centros de trabajo donde rige este contrato, deberá pactar con estos que suscriban con el sindicato el correspondiente contrato colectivo de trabajo y que sólo utilicen trabajadores pertenecientes al sindicato. Además, la empresa deberá descontar a los destajistas las cuotas sindicales de sus trabajadores, las cuales serán también del 2% de sus salarios ordinarios y extraordinarios”.

El CCT es el mismo formato para todas las empresas, pero cada empresa debe firmar el suyo con el sindicato. Cada empresa maneja su propio CCT, pero casi siempre el CCT es el mismo para todas las empresas que participan en la obra.

Si un subcontratado no cumple con lo estipulado en el CCT, el sindicato le exige a la empresa subcontratada, si tiene problemas para que la empresa subcontratada cumpla, el sindicato le avisa a la ECCU que va a emplazar a la empresa. El sindicato solicita a la ECCU que ayude a la empresa que subcontrató a cumplir con el CCT. La ECCU generalmente participa en la solución del problema para que no se afecte el proceso en alguna de las áreas.

Respecto a la responsabilidad que adquieren las empresas, contratistas y subcontratistas en la obra, se señaló que en la rama de la construcción se tiene que definir muy precisamente hasta que grado se va a dar responsabilidad a las otras empresas. Por ejemplo, la ECCU al realizar una obra subcontrata el análisis del subsuelo, si este análisis determina que se tiene que pilotear a 50 mts., y surge algún error la responsabilidad es de la ECCU ante el cliente. El primer proveedor del servicio es el responsable de la obra.

Subcontratación y condiciones de trabajo

La construcción ha tenido tradicionalmente una parte de su fuerza de trabajo en la eventualidad. La organización del trabajo se centra, principalmente, sobre la autonomía de los diferentes oficios ocupados en la construcción, lo que incide sobre las formas del trabajo: destajo; horarios, ritmos, condiciones, salarios.

El modelo de subcontratación en la industria de la construcción, genera que conforme el nivel de subcontratación baja, las condiciones de trabajo, en las que se engloban los niveles salariales, prestaciones, condiciones materiales de trabajo, jornada de trabajo, entre otras, vayan decreciendo. Es decir, las empresas principales mantienen mejores condiciones de trabajo que los subcontratistas de nivel 1; quienes tienen mejores condiciones que los de nivel 2; y así sucesivamente.

Esquemas de contratación de los trabajadores

El personal eventual que la ECCU contrata, está amparado, durante el tiempo que dura la obra por el contrato colectivo de trabajo firmado entre el sindicato de la construcción y la empresa ECCU. La forma de contratarlos es bajo nomina por obra determinada.

En el contrato se establece en su cláusula quinta que “La empresa se obliga a utilizar única y exclusivamente a trabajadores miembros del sindicato, el cual deberá proporcionarlos en un término de 24 horas, contadas a partir del momento en que se le haga la solicitud”.

“En caso de que el sindicato no proporcione los trabajadores dentro del plazo señalado o los que proporcione no cumplan los requisitos necesarios, la empresa podrá contratar libremente a las personas que ella elija, las cuales deberán hacer su solicitud de ingreso al sindicato, quien los admitirá, salvo que hayan sido expulsados de esa organización o pertenezcan a cualquier otra que le sea antagónica”.

Es decir, la empresa no puede contratar trabajadores individuales, estos deben ser solicitados al sindicato y este debe contratar y llevar a los trabajadores a la obra. La empresa solicita, al sindicato, el tipo de perfil de trabajador que requiere en las obras a partir del siguiente esquema:

a) Trabajadores eventuales directamente⁴ contratados por la ECCU para obra determinada, los cuales generalmente son trabajadores con un mayor nivel de calificación. Por ejemplo: operadores de maquinaria, que la ECCU contrata para diferentes obras, los trabajadores se mueven al lugar donde se tiene la obra.

b) Trabajadores solicitados directamente al sindicato,⁵ con ciertas características. Por ejemplo: se puede solicitar al sindicato un operador de trascabo que haya manejado pendientes superiores a 45°.

c) El personal menos calificado, como por ejemplo los maestros albañiles, los albañiles y los peones son contratados en la localidad donde se desarrolla la obra.

En el contrato colectivo de trabajo, en la cláusula séptima se establece que: “los trabajadores que proponga el sindicato deberán tener cuando menos 18 años de edad, ser de la especialidad requerida por la empresa...”.

⁴ Se habla de trabajador directamente contratado, por ser trabajadores “autónomos”, aunque son proporcionados por el sindicato a petición de la empresa por ser trabajadores especializados, pero se considera que esta es una forma de subcontratación de trabajadores individuales o por grupos de trabajadores, protegidos por un CCT.

⁵ El sindicato tiene sus propias listas de trabajadores especializados que proporciona a la empresa, de acuerdo a las características requeridas.

Remuneración

En el contrato colectivo de trabajo se establece en la cláusula vigésima cuarta que “los salarios que percibirán los trabajadores de acuerdo con su categoría, son los que se indican en el tabulador... La mención de los puestos que se establecen en el tabulador solo tienen por objeto fijar los salarios que correspondan, en caso de llegar a existir, pero no implica la obligación de la empresa para cubrir tales puestos en su integridad y en forma definitiva, pues la empresa tendrá en todo caso, el derecho de crearlos o suprimirlos libremente”.

El salario que se paga se compone del salario tabulado y se le integran bonificaciones y tiempo extra, formándose lo que se llama el “cuadro” salarial, que es el ingreso neto que recibe el trabajador. La remuneración que se paga a los trabajadores es diferente en cada obra, de acuerdo al tabulador del contrato colectivo de trabajo firmado, en algunos casos se puede tener, por ejemplo, un salario tabulado de \$ 34.20 (3.85 dólares) para un oficial pintor, y una bonificación de \$ 32.00 (3.25 dólares); en otros casos un salario tabulado de \$ 52.00 (5.65 dólares), pero sin bonificación. En otros casos, se paga un “plus” por el costo de vida del lugar donde se ejecuta la obra.

Sin embargo, como ya se ha señalado, existe una fuerte persistencia del destajo, lo que da un margen individual de negociación a los trabajadores de la construcción. La subcontratación prácticamente obliga a los “autónomos” a trabajar a destajo, a este respecto, en el contrato colectivo de trabajo se establece que “la empresa podrá llevar a efecto trabajos a destajo. Los salarios en estos casos serán fijados de común acuerdo por la empresa y el sindicato. Los trabajadores que laboren a destajo tendrán como garantía el salario mínimo” (cláusula vigésimo novena).

Donde no haya destajo o para los trabajadores a los que resulta difícil aplicarlo existe una prima, en general colectiva, de productividad, en relación con el tiempo en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, un yesero si no trabaja por metro, se contrata por un salario neto (8 horas de trabajo, mas 2 horas de sobreavance). Se calculan 8 horas como salario tabulado, con sus respectivas bonificaciones, seguro social, etc. y se calculan 2 horas extras. Si trabaja 5 días serían 10 horas extras en la semana; 9 se pagan dobles y 1 triple y así se calcula su ingreso del trabajador.

Si el trabajador es totalmente eventual, es decir cuando se contrata por un día, se le paga además parte proporcional de aguinaldo y de vacaciones.

Cuando se trabaja por obra, se le paga, hasta terminar el trabajo, la parte proporcional de aguinaldo y vacaciones, se da de baja a los trabajadores y se les paga su parte proporcional de aguinaldo y vacaciones. Si trabajó más de 60 días se le paga también una parte proporcional de utilidades.

Las empresas que se subcontratan con la ECCU, definen sus propios salarios y prestaciones. La relación que establece la ECCU es que firma un contrato con el subcontratista para la realización de determinado trabajo, pero no influye en la fijación de los salarios y prestaciones de los trabajadores de esta empresa.

Eventualidad-calificación

Como ya se ha señalado, la eventualidad es muy elevada en la construcción. Sin embargo conviene resaltar que la eventualidad de los calificados de la construcción no se parece en nada a la eventualidad de los peones.

Tradicionalmente la proporción de no calificados en la construcción supera la media en otros ramos, pero entre los no calificados se cuentan los peones quienes pueden llevar muchos años en el trabajo, aunque en distintas obras, pero siempre eventuales.

Los trabajadores mas cotizados en la industria de la construcción, de acuerdo con el Director de Relaciones Industriales del Corporativo de la ECCU son:

a) En obra pesada: operadores de maquinaria, es la categoría más alta que se maneja, es el trabajador que sabe manejar motoconformadoras, plancha, traxcavo, etc.

b) En construcción urbana: varían, pero son los operadores de maquinaria los que tienen mayor grado de especialización.

c) En construcción industrial: los maquinistas y los instrumentistas.

Este tipo de trabajadores se manejan diferente al albañil y al peón, porque siguen a la empresa a casi todo el país, donde haya obra ahí van este tipo de trabajadores. Sus calificaciones, suelen adquirirse por los años de experiencia. Su especialización les confiere cierto grado de autonomía e iniciativa en su trabajo y la posibilidad de decidir el tipo de obra en la que quieren trabajar, ocupando puestos claves.

Los oficiales de tipo tradicional, aquellos que tienen un conocimiento global del oficio, pueden tener una alta movilidad tanto geográfica, como empresarial. Cambian con frecuencia de empresa, tienen contratos temporales si están en empresas pequeñas, pero a cambio de esa movilidad obtienen mejores salarios.

El albañil tiene cierto conocimiento del oficio, pero no se mueve con la empresa, generalmente esta “brincando” de una obra a otra. Finalmente, el peón es la categoría más baja en la industria de la construcción. Su característica principal es su escasa formación y su baja calificación, generalmente es personal descalificado y “más” temporal que las otras categorías de trabajador.

Un aspecto importante en cuanto a la calificación de los trabajadores, es que la industria de la construcción cuenta con un Instituto de Capacitación (ICIC) cuyo propósito fundamental es “formar, actualizar y perfeccionar a los trabajadores que laboran en todas las áreas y niveles del proceso productivo de la construcción para contribuir a que: realicen sus actividades en forma eficaz, tengan mejores oportunidades de superación personal y profesional, contribuyan a incrementar la calidad de las obras y aumenten la productividad de las empresas”.

Con la empresa ECCU, el ICIC mantiene un acuerdo de colaboración y operación conjunta de la capacitación, en el que se establece el compromiso de capacitar a los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, conviene apuntar que nuevamente estos beneficios son solo para aquellos trabajadores de la empresa en cuestión, quedando la formación y elevación de las calificaciones en manos de las empresas que se subcontratan con la ECCU, lo cual genera que en estas empresas se recurra mínimamente a los servicios ofrecidos por el ICIC.⁶

Seguridad social

Las cuotas aportadas por los trabajadores a la seguridad social, en la industria de la construcción se manejan de una forma “sui generis”, debido al trabajo de tipo eventual.

El trabajador eventual, señaló el Director Corporativo de Relaciones Industriales del Corporativo, difícilmente le da seguimiento a donde genera semanas de cotización, y en el

⁶ Los cursos ofrecidos por el ICIC a nivel de trabajadores operativos son en los siguientes temas: Construcción Civil (albañilería de edificación y urbanización; carpintería de obra negra; mampostería; entre otros); Instalaciones (plomería; instalación eléctrica; electricidad industrial; instrumentación; entre otros); Maquinaria y equipo (Mecánica de piso; mecánica diesel y operación de diversas maquinarias y equipos); Soldadura; Acabados; Desarrollo humano (superación personal; el hombre y el trabajo; relaciones humanas; entre otros); Seguridad e higiene y Educación básica (alfabetización; primaria y secundaria).

momento que quiere tomar un beneficio del Seguro Social, se le pide tener cierto tiempo de cotización, pero lo tiene que comprobar y muchas veces no puede, porque no tienen las fechas exactas, ni la obra exacta (lugar) donde laboró.

Las cotizaciones de los trabajadores se pierden, el seguro social, por tanto, muchas veces sólo cubre los accidentes de trabajo que se generan en la obra. Sin embargo, en ocasiones, y generalmente en los niveles 3 en adelante de subcontratación, los trabajadores no son registrados ante el seguro social. Muchas empresas subcontratistas, después de contratar a los trabajadores y ya que han trabajado medio o un día les piden su registro federal de causantes, su alta al IMSS, etc.

Las empresas, sobre todo en las pequeñas construcciones o en los niveles 3 en adelante de subcontratación, evaden sus responsabilidades. Esta situación llega a producir que si los trabajadores no están dados de alta en el seguro social y llega a accidentarse algún trabajador, la empresa responsable de la obra tiene que hacer frente a esta eventualidad, debido a que si el subcontratista es insolvente y no tiene recursos, “simplemente desaparece”, son empresas que no tienen sede social o que desaparecen después de la obra y se vuelven a formar para la siguiente.

Al respecto, el contrato colectivo de trabajo, en su cláusula trigésima sexta establece que “en todo lo relativo a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se estará a lo dispuesto por la Ley del Seguro Social si en el lugar de ejecución de los trabajos ya se encuentra implantado y operando el régimen del seguro social; en caso contrario, se estará a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo”.

Horarios de trabajo

En la industria de la construcción, dependiendo de la urgencia de la obra, hay obras en las que se trabajan las 24 horas del día. El trabajador labora 8 horas y tiempo extra de acuerdo con lo que señala la ley.

Cláusula vigésima: “La duración de la jornada diurna será de 8:00 horas; la de la nocturna de 7:00 horas y la de la mixta de 7:30 horas”.

Cuando se construyeron algunos túneles del metro, se realizó soldadura de piezas y ahí se observó y se filmó lo siguiente:

Por día: Un soldador sentado en un banquillo terminaba un electrodo, se quitaba la careta, se paraba, tomaba agua, descansaba, sacaba otro electrodo, se bajaba la careta, soldaba y así hacía durante toda la jornada.

Por destajo: Un soldador sentado en un banquillo soltaba un electrodo y ya estaba tomando el otro con la otra mano, no se acordaba del vaso de agua o del descanso e incluso se molestaba cuando faltaban electrodos.

Se hacía 4 veces más trabajo a destajo que por día.

Cuando se comentó esta situación a producción, se les dijo que este no era un procedimiento adecuado. Por un lado el estándar por día estaba muy bajo y el soldador tenía exceso de tiempos muertos y por el otro, a destajo, el soldador manifestó problemas de fatiga y por lo tanto se tuvieron problemas de calidad.

El sindicato reconoce la facultad de la empresa para modificar en todo tiempo los horarios que se establezcan si la misma lo considera conveniente para el mejor desarrollo de las labores. De igual manera podrá señalar horarios diferentes a los establecidos, adecuados a las necesidades de cada centro de trabajo o departamento.

Las horas extras está consideradas dentro de la jornada de trabajo, pero no en el trabajo a destajo, el cual depende de la obra que se trate o del tipo de trabajo que tenga realizar el trabajador. Por ejemplo: en construcciones urbanas se puede manejar este esquema, pero cuando se hace una presa no se puede trabajar a destajo. No se puede pedir, por ejemplo, un planchado de concreto a destajo.

El destajo es considerado como una forma de subcontratación, porque en la mayoría de los casos, la subcontratación de trabajadores individuales o bien de grupos que tiene estatus de autónomos es mas rentable que la subcontratación a empresas.

En el caso concreto de la empresa ECCU, el Director de Relaciones Industriales señaló que *“el destajo, no es la mejor manera de organizar el trabajo, si bien, es cierto que se recurre mucho a esta forma de trabajo, no se permite que se vayan a los extremos, construcción tiene muchas etapas por destajo, pero muchas veces es contraproducente, sobre todo cuando lo que se quiere es calidad en el trabajo: El destajo no da flexibilidad, como muchos sostienen, existe una gran diferencia entre trabajar a destajo y trabajar por día, a destajo es mucho mayor el desgaste de los trabajadores”*.

En el caso comentado en el recuadro, se demostró que en el caso del destajo la curva de eficiencia del trabajador se disminuye por la fatiga. El soldador soldaba en la primera semana 100 pies; en la segunda 90; en la tercera 85 y esto era el síntoma del agotamiento. Durante la primera semana no tuvo rechazo la soldadura cuando se radiografió; la 2a semana tuvo 20% de rechazo y la tercera 60% de rechazo.

La decisión que tomó el departamento de relaciones industriales fue que los destajos no se hicieran por largos períodos de tiempo, que se combinara una semana por día y una semana por destajo o una semana de destajo y una semana de descanso. La gente no aceptó esta propuesta, había descontento, querían seguir a destajo.

El sindicato, defendió los destajos, pero se les mostró la curva de fatiga y los riesgos que se tenían por este tipo de trabajo. El sindicato pensaba que los descansos eran un castigo para el trabajador o favoritismo para darles destajo a otros.⁷

Relación entre empresa constructora (contratista) y subcontratista

Como ya se ha venido desarrollando a lo largo del estudio de caso, las empresas constructoras (principales) recurren a diferentes empresas y sobrestantes para realizar determinada parte de la obra. Las condiciones de trabajo, las remuneraciones y las prestaciones en las empresas subcontratistas tienden a ser menores que en la empresa constructora.

De acuerdo con lo datos recabados en una de las empresas (pequeña empresa) que se subcontratan con la ECCU, se tiene el siguiente caso de subcontratación en un primer nivel, pero además esta pequeña empresa subcontrata a trabajadores en un segundo nivel (maestros de obra y/o contratistas) y estos a su vez subcontratan trabajadores en un tercer nivel (albañiles).

La pequeña empresa (ME), esta dirigida por un contratista que organiza su propia empresa, con trabajadores con los que no establece ninguna relación formal de trabajo. La organización de la empresa es de carácter familiar, en la cual el padre, hijos, hermanos, primos, etc. forman un grupo de trabajo más o menos permanente. Los miembros de este equipo de trabajadores se especializan en diferentes oficios.

⁷ El sindicato es un sindicato nacional, tiene un alto porcentaje de contratos con la ECCU, pero también se tienen sindicatos de las localidades, dependiendo del tipo de obra que se vaya a ejecutar.

Esta especialización en diferentes oficios le permite a la empresa estar en diferentes obras, de acuerdo con el propietario “(...) cuando hay mucha demanda, lo primero que atendemos es la de la constructora que más trabajo nos da, ECCU, pero esto no quiere decir que no nos podamos ocupar en otras obras, de la misma constructora o de otras, lo que hacemos es que nos dividimos y yo me encargo de supervisar personalmente las diferentes obras”.

La forma de cubrir distintas obras al mismo tiempo, es a través de la subcontratación de “maestros de obra” o contratistas (micro o pequeñas empresas) de acuerdo con la especialidad que se requiere (plomería, herrería; yeseros, etc.). El maestro consigue a los trabajadores, quienes son contratados por semana y a veces por día, en este caso tampoco priva una relación formal de trabajo. La relación que se establece entre el maestro de obra y sus trabajadores es, principalmente, a través de una red de contactos personales (parentesco, compadrazgo, vecindad, “paisanaje”).

Cuando por el contrario, hay poco trabajo, los familiares realizan todo dentro de la obra, no se subcontrata a más personal y cuando no hay trabajo, la empresa familiar se desintegra y los integrantes optan por buscar empleo con otros contratistas o en otra actividad mientras se vuelve a reconstruir la demanda de trabajo.

En opinión del propietario de la pequeña empresa ME, “(...) el constructor tiene la obligación de afiliarse a los trabajadores a uno de los sindicatos de la construcción, con la finalidad de que cada empresa firme un CCT”. El CCT es por obra determinada y según lo señalado por un dirigente sindical de la construcción, “(...) sin CCT firmado por los que participan en la obra, esta no puede llevarse a cabo. En el CCT se estipulan los salarios que habrán de percibir los trabajadores, así como una serie de prestaciones como son: IMSS; aguinaldo; Infonavit; vacaciones, etc.”

Sin embargo, todo varía considerablemente en la práctica, pues de acuerdo con uno de los trabajadores-familiares de ME, “(...) cuando se inicia la obra, prefiero tratar directamente con algún delegado o secretario del sindicato, pues el CCT es un trámite burocrático para que te den la placa rojinegra, el delegado te facilita el trámite”. Lo cual es contrario a lo que sucede en la ECCU, donde el sindicato, incluso establece compromisos con la empresa para asegurarle una plantilla de personal adecuada.

Esto es así, porque, de acuerdo con el mismo familiar-trabajador generalmente cuando un trabajador de una micro o pequeña empresa “está afiliado al IMSS o goza de ciertas prestaciones, es porque la compañía constructora (principal), en este caso ECCU, realiza el trámite. Casi no hay casos en que la empresa contratista (subcontratada), incluida ME, procure ofrecer prestaciones a sus trabajadores”.

Los salarios que se pagan en esta empresa pequeña, están de acuerdo con los salarios mínimos establecidos por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, pero “estos salarios son los mismos que paga la constructora (ECCU), a los trabajadores en general, es decir a los albañiles y peones”.

Donde comienzan a haber diferencias es en los salarios de los trabajadores especializados, para llegar a ser un trabajador especializado, “tienes que pegártele al ingeniero, irle pidiendo chance para que te deje manejar el traxcavo; o tal o cual maquinaria; o que te deje meterte en partes de la obra donde se requiere una especialidad”, señaló el mismo trabajador-familiar.

Los salarios de los especializados se van determinando, del salario mínimo más un plus por experiencia, especialidad, antigüedad, relación con la empresa, etc. Sin embargo la empresa pequeña, pocas veces contrata trabajadores con una alta especialidad, el grueso de los trabajadores que subcontrata son albañiles, peones, y semicalificados como herreros, plomeros, electricistas, etc. En ME, según el propietario de la empresa, “para exigir al trabajador un mayor esfuerzo, se opta

por pagarle a destajo, tanto hace por día, tanto le pagas, si no se le hace así, el trabajador muchas veces deja “botado” el trabajo y se va con otro contratista a otra obra”.

Por otra parte, el subcontratista y los trabajadores que este recluta, dependen de la buena fe y la seriedad de la empresa que los contrata, por el hecho de que todos los acuerdos de trabajo se realizan de manera verbal.

Con la ECCU, si bien el trabajo es irregular, como en todo el sector de la construcción, *“se mantiene una buena relación, generalmente buscan nuestros servicios, no podemos decir que ganamos mucho, pero es una relación estable”.*

Posición sindical ante la subcontratación

La posición sindical al respecto, es que *“(...) las relaciones de subcontratación benefician más a las empresas grandes que a las pequeñas y que a los trabajadores. La subcontratación beneficia al constructor, quien abarata sus costos en lo referente a mano de obra, elimina problemas laborales dado que no mantiene un compromiso estable con la cuota de trabajadores; y logra reducir sus gastos de administración de personal”.*

Sin embargo, en opinión de un dirigente del sector, la subcontratación en los últimos niveles *“(...) precariza el empleo, puesto que la contratación temporal por períodos tan breves tiene dos efectos: a) impide a los trabajadores obtener experiencia suficiente para moverse en un medio de altos riesgos; y b) los hace poco cuidadosos, al tener que dar una imagen de ser eficaces, con la finalidad de poder ser recontratados”.*

En la construcción se presenta una escasa formación de los trabajadores, los salarios son bajos, *“nos movemos en los márgenes de lo señalado por la LFT en materia de prestaciones y por lo dictaminado por la CNSM en materia de salarios”.*

“(...) no existen contratos de protección, el sindicato, por lo menos el nuestro, siempre esta buscando que se mejoren las condiciones de los trabajadores.... no es tan cierto eso que dicen de que solo vamos a cobrarle la cuota al patrón,.... ni eso de que los trabajadores ni saben quienes somos,.... ni eso de que los líderes se enriquecen o buscan posiciones políticas a costa de los trabajadores”.

Los CCT que se firman son los mismos, lo único que varía *“es el pago de los trabajadores, se manejan diferentes tabuladores de acuerdo con la empresa, es decir, no es lo mismo lo que paga una empresa grande a lo que paga una microempresa o un maestro de obra, pero siempre se exige que se tenga un CCT por obra”.*

Caso 2: Empresa de la confección

Contexto

En la industria de la confección, se mantienen procesos de subcontratación que se mueven en dos sentidos:

a) Por un lado, las empresas subcontratan partes de sus procesos con otras empresas. A este proceso lo denominaremos subcontratación hacia abajo. El tamaño de la empresa subcontratada no es un factor primordial, es decir una empresa pequeña puede subcontratar los servicios de una grande.

b) Por el otro lado, las empresas son subcontratistas, es decir, realizan partes del proceso de otras empresas, subcontratación hacia arriba, sin que el tamaño sea un factor determinante.

Para este estudio de caso se consideraron empresas de diferentes tamaños con la finalidad de analizar sus procesos de subcontratación en estas dos direcciones y ver los efectos de la subcontratación sobre los trabajadores.

De acuerdo con la información obtenida en un seminario-taller en la ciudad de Puebla, con empresarios de la industria de la confección (García, Hernández y Wilde, 1994b), los motivos y problemas de la subcontratación son diferentes:

Empresa fabricante de ropa para bebé	Empresa fabricante de ropa deportiva	Empresa fabricante de pantalón de mezclilla
<p><i>Empleo:</i></p> <p>Esta empresa cuenta con 12 trabajadores directos y 4 indirectos.</p> <p><i>Motivos para subcontratar:</i></p> <p>a) Cuando existe exceso de demanda se contratan trabajadores eventuales para cumplir con los pedidos.</p> <p>b) El mantenimiento correctivo se subcontrata a otra empresa.</p> <p><i>Problemas con la subcontratación:</i></p> <p>Problemas de calidad en trazo y diseño.</p>	<p><i>Empleo:</i></p> <p>60 trabajadores.</p> <p><i>Motivos para subcontratar:</i></p> <p>Esta empresa ha realizado cambios significativos en sus esquemas de producción. Mandaba parte de su producción a otras empresas. Esto le representaba, en términos administrativos no tener problemas ni con el SAR, el IMSS, etc.</p> <p>En la actualidad, la empresa organizó 4 líneas de producción con 10 maquinas cada una, cada línea es manejada por las trabajadoras que ya laboran en la empresa.</p> <p>Cada línea de producción fue concebida como una empresa, de tal manera que cada una de ellas pudiera cotizar su producción.</p> <p>La empresa les paga el IMSS, el SAR y todas las prestaciones de la ley, pero el salario es de acuerdo a lo que producen, en el sentido de que la responsabilidad de la producción es de las operadoras.</p> <p>Con el sistema anterior, las trabajadoras tenían un salario de 250.00 pesos semanales, y con el actual 350.00 pesos laborando el mismo tiempo.</p>	<p><i>Empleo:</i></p> <p>65 trabajadores.</p> <p><i>Problemas con la subcontratación:</i></p> <p>Esta empresa se subcontrata para diseñar y fabricar pantalones de mezclilla, la tela la recibe ya cortada de la empresa que le encarga la producción.</p> <p><i>Los problemas que tiene como subcontratista son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La tela viene mal cortada y mal trazada. • La tela viene mal tendida. • La empresa que la subcontrata no pide calidad sino volumen.

Los principales problemas con la subcontratación a nivel general que se identificaron fueron:

- Falta de liquidez por parte de las empresas contratantes, quienes solicitan de 30 a 90 días de crédito.
- Obstáculos para la obtención de créditos bancarios y por consiguiente, falta de liquidez para pagar a los subcontratistas.
- Problemas con subcontratistas:
 - a) Cortes mal realizados.
 - b) Irregularidad en los envíos.
 - c) Problemas de calidad.

- Dentro de las empresas de confección, en la muestra, no existe una programación adecuada de la producción, debido a que la demanda de productos se caracteriza por inestable y temporalera.
- Falta capacitación del personal, eficiencia y responsabilidad y en general, un cambio de cultura de los trabajadores.
- Mercancía entregada incompleta por parte del subcontratista, lo cual ocasiona que algunas veces falte mercancía para cumplir con los pedidos.
- Irresponsabilidad; trabajos mal hechos, atraso en los tiempos de entrega.
- Cambios constantes de talleres que se subcontratan.
- Al interior de las empresas, se registran problemas como los siguientes:
 - Falta de personal.
 - Falta motivación.
 - Falta limpieza en las áreas.
 - Carga de trabajo excesiva. Por ejemplo: El responsable del almacén tiene que checar que el pedido vaya completo o que salga como pueda, verificar el código, etc. Estas tareas diseñadas deficientemente generan pérdidas de tiempo y sobrecargas de trabajo.
 - Métodos ineficaces de trabajo, que tienden a alargar los espacios de tiempo de trabajo a tareas que no agregan valor.

Relaciones de subcontratación en tres empresas

En esta parte se analizarán las diferencias y coincidencias en las formas de subcontratar de tres empresas de diferente tamaño: una microempresa; una pequeña empresa y una empresa de tamaño grande.

Características de las empresas y procesos de subcontratación

Las empresas consideradas, se mueven en diferentes niveles de subcontratación, por el tamaño de cada una de ellas.

La microempresa, a la que denominaremos DD (línea de producción: fabricación de suéteres), tiene una antigüedad de 3 años, cuenta con una plantilla de personal de 4 trabajadores (2 de tiempo completo pagados por día y 2 por horas) y un dueño, quien también realiza labores de la producción. Se subcontrata con dos empresas grandes a quienes les procesa parte del suéter que comercializan con su marca y al mismo tiempo subcontrata talleres familiares para que le realicen labores de remallado; planchado y tejido.

La pequeña empresa JDM, tiene como producto principal la elaboración de uniformes empresariales, cuenta con 10 trabajadores en su planta de los cuales 7 efectúan labores administrativas y 3 el corte del producto. Su capacidad de producción es de hasta 10 000 trajes al mes.

La empresa grande FPY tiene una antigüedad de 47 años, es 100% de capital nacional, y su producción diaria es de:

- 2 500 pantalones de vestir.
- 2 500 pantalones vaqueros.
- 1 000 pantalones casuales.

Esta empresa inició un programa denominado ProActividad, con el cual se pretende cambiar la filosofía de la empresa; detectar sus debilidades y fortalezas; mejorar la calidad; incrementar la productividad y mejorar los tiempos de respuesta. Cuenta con 964 trabajadores; 25% son eventuales y 75% de planta⁸ y 150 empleados de confianza; 25% eventuales y 75% de planta. La mayor parte del personal, el 68%, son mujeres.

Sólo se subcontratan trabajadoras (demostradoras) en las tiendas donde se venden los pantalones, cuando hay promociones especiales.

Hay un supervisor por cada 30 trabajadores y un supervisor de calidad por cada 30 trabajadores, estos supervisores son empleados de confianza, al igual que los puestos de diseño, que son realizados por personal altamente especializado (técnicos en diseño). El mantenimiento es realizado también por trabajadores de confianza.

Esta empresa se subcontrata con una empresa del mismo tamaño (grande: 1 150 trabajadores), con la que mantiene relaciones para procesarle una parte de sus productos (pantalones): el cosido; poner bolsas en pantalones; etc.; también se subcontrata con la cadena J. Penneys, a quien le fabrica pantalones de forma total para ser vendidos con otra marca en estos almacenes en Estados Unidos.

La FPY subcontrata a: una empresa mediana (50 trabajadores), para el planchado y lavado de los pantalones; talleres de confección (pequeños y medianos) para la elaboración de la playera (subcontratada al 100%) y de partes del proceso de fabricación del pantalón.

En la micro y la empresa grande, el esquema de subcontratación, no se ha modificado en sustancia en los últimos años, en la pequeña empresa (JDM) en 1980 se inició un cambio en el esquema de subcontratación: en ese año tenía 80 trabajadores y paulatinamente se fueron retirando algunos, comenzando con los trabajadores de producción; casi paralelamente los de diseño y finalmente los de administración. El pago de las liquidaciones del personal fue en maquinaria. El personal liquidado *“con esta maquinaria, comenzó a subcontratarse con la empresa, generándose que la mayoría de los subcontratistas sean personal que laboró en la empresa”*.

Otra forma de subcontratación que diferencia a JDM de las empresa FPY y DD, es el que esta empresa ha desarrollado un sistema de subcontratación, en el cual JDM es dueña de la maquinaria que emplean sus subcontratistas.

Ventajas y desventajas de la subcontratación

Las ventajas y desventajas de la subcontratación varían para cada una de las empresas, para el caso de la microempresa se señalaron las siguientes:

⁸ Los trabajadores eventuales son los que no tienen planta, pero no porque se contrate por temporada (cuando aumenta la demanda), sino porque para poder adquirir la planta tiene que transcurrir un período de 4 a 6 meses de prueba.

Ventajas de subcontratar	Desventajas de subcontratar
<ul style="list-style-type: none"> • Es más económico, en algunas fases del proceso, como el planchado. El planchado se subcontrata, aún cuando se tiene plancha en la empresa, porque es más caro hacerlo dentro, por el consumo de energía eléctrica otro factor para subcontratar este proceso es cuando se sobrecarga el trabajo y hay necesidad de hacerlo fuera del taller. • No se tiene que pagar el SAR, ni el IMSS, ni ninguna otra prestación. • No se tienen problemas laborales. • Permite suplir faltantes de maquinaria. Como en el caso del tejido, que se subcontrata porque DD no tiene la maquinaria suficiente, para los diferentes gruesos de tejido. 	<ul style="list-style-type: none"> • La informalidad en los tiempos de entrega. • La mala calidad de los productos. • Es más caro subcontratar algunas partes como el remallado. Debido a que la persona que realiza el trabajo esta ubicada lejos de la empresa DD y esto genera: gastos de transporte; informalidad en la entrega del remallado; se pierden días para que DD pueda entregar a su empresa cliente. Esta parte del proceso se subcontrata porque no se cuenta con maquinaria, ni hay mucho personal especializado para hacerlo.

Conviene señalar que DD tampoco paga a sus trabajadores ningún tipo de prestación y se puede considerar como una empresa del “sector informal” por no estar registrada ante hacienda. El estar registrada ante hacienda señaló el propietario del establecimiento “*solo ocasionaría que las pocas ganancias que tengo se las lleve hacienda*”.

Para la empresa grande, las principales ventajas y desventajas de la subcontratación son:

Ventajas de subcontratar	Desventajas de subcontratar
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar problemas laborales y sindicales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa los costos de producción. Se paga más al subcontratar, se tienen más costos: <ul style="list-style-type: none"> a) Costo total, porque se tiene una medición interna de costos y al comparar se incurre en mayores costos al hacerlo fuera de FPY. b) Costos de calidad, es mejor hacerlo dentro que fuera. • Falta control de calidad en las empresas que se subcontrata. • Incumplimiento en las fechas de entrega.

Los procesos subcontratados por esta empresa obedecen a diferentes motivos:

- Lavado se subcontrata al 100% con una empresa, este es un subcontratista permanente; pero también se tienen subcontratistas eventuales para el lavado cuando se incrementa la demanda.

- Planchado, se subcontrata en ocasiones, cuando aumenta la demanda. Se maneja igual que el lavado y con la misma empresa. Cuando se incrementa en mayor medida la demanda se subcontratan una o dos empresas más.

La empresa de lavado y planchado que se subcontrata tiene aproximadamente 50 trabajadores. Esta empresa a su vez subcontrata a otras empresas, debido a que su capacidad de lavado es mayor que la de planchado.

- Confección,⁹ se subcontrata en ocasiones, cuando aumenta la demanda. Se subcontratan empresas o talleres de confección quienes, a su vez, subcontratan a otras empresas para determinados procesos. Por ejemplo: FPY encarga la confección de una chamarra a una empresa y esta a su vez encarga diferentes partes del proceso de fabricación de la chamarra a otras empresas.

Mientras que la empresa pequeña subcontrata ciertos procesos como la confección de la prenda en un 100% y el corte en un porcentaje menor, manteniendo un mayor control sobre este proceso por considerar que en esta fase es donde se presenta el mayor grado de pérdidas de material y de calidad del producto.

Las razones principales por las que esta empresa subcontrata son:

- Los altos gastos fijos, que no alcanza a cubrir por las variaciones en el mercado de sus productos.
- Los problemas sindicales.

Los principales problemas que tiene con sus subcontratistas, de acuerdo con el dueño de la empresa son: a) impuntualidad en la entrega; b) incumplimientos en los pedidos y c) la mala calidad de lo subcontratado.

Algunos de los elementos para la subcontratación en estas empresas son: a) las tres subcontratan para “evitar problemas laborales y sindicales”; b) aumentan sus niveles de subcontratación cuando se incrementa la demanda; c) la micro y la empresa grande consideran, que la subcontratación de algunas partes del proceso incrementan sus costos de producción; d) la calidad de lo que se subcontrata no es la que se espera de las empresas subcontratadas.

En los tres casos, la subcontratación se hace a destajo, se demanda a la empresa subcontratada un volumen determinado de productos, para entregar en una fecha determinada.

Al comparar las tarifas que pagan a estas empresas subcontratadas, aún cuando son prendas diferentes (suéteres, la microempresa, y pantalones, la empresa grande), se observa que la microempresa paga una tarifa mayor, lo cual representa un impacto en costos mucho mayor para la microempresa, del 53% en subcontratación en relación con la empresa grande.

Esta situación se debe al volumen de subcontratación de cada una de las empresas, mientras que la micro subcontrata pequeñas cantidades y eventualmente, la grande subcontrata grandes volúmenes y de manera permanente.

Los requisitos para subcontratar a otra empresa varían enormemente entre estas empresas.

La micro no establece ningún requisito, mientras que la empresa grande pide a sus subcontratistas ciertos requisitos como: a) tener seguro de siniestro; b) tener seguro de transporte (en caso de que la propia empresa realice la transportación); c) estar dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

⁹ La confección incluye: ensamble; corte; inspección de la calidad.

En los dos casos, el contrato que se realiza con los subcontratistas es verbal, y solo en algunos casos se hace un contrato por escrito, ninguna de las dos empresas solicita a sus subcontratistas que sus trabajadores tengan IMSS o SAR; o estén o no sindicalizados.

No intervienen en la regulación de la relación laboral de las empresas que subcontratan. Al establecer el contrato, la microempresa solo vigila “*el producto terminado, pero no el proceso de producción*”; la empresa grande envía a un inspector a la otra empresa para:

- Revisar el proceso de producción.
- Rechazar las prendas que no cumplan con los estándares de calidad.
- Asesorar a la empresa subcontratada sobre los requisitos de lo que se solicitó.

La pequeña empresa efectúa visitas a la empresa subcontratada para vigilar y mantener el control de calidad del producto.

Los procesos de subcontratación no han generado disminución del empleo en la micro y la empresa grande. En DD, incluso hace falta tener más trabajadores, pero “*como el dinero no alcanza para pagarles sus salarios, no se contratan*” y el propietario realiza labores de trabajador. En FPY, ni la subcontratación ni la innovación tecnológica han causado disminución, lo que se ha hecho, cuando se incorpora nueva tecnología, es aumentar la capacidad de producción y se reubica a los trabajadores. Mientras que en JDM el empleo se vio disminuido de 80 trabajadores en 1980 a 10 en 1997, como producto de las transformaciones en los esquemas de subcontratación.

Ventajas y desventajas de subcontratarse

En el otro sentido de la subcontratación, las empresas DD y FPY se subcontratan para realizar ciertas fases del proceso de producción de otras empresas.

Algunos problemas de la microempresa con las empresas con las que se subcontrata, coinciden con los que ella tiene con sus subcontratistas:

- No entrega a tiempo lo que se le solicita y la calidad que ofrece no es la mejor.

El trabajo que realiza para las empresas de suéteres no es seguro, ni estable, porque cuando baja la producción no subcontratan a DD.

Propietario de DD:

“Una de las empresas que subcontrataba a DD, ya no nos va a dar trabajo, debido a que encontró otra empresa de mayor tamaño que les está maquilando diferentes partes de su proceso a más bajo costo”.

“Esta empresa va a prescindir de 10 a 15 subcontratistas”.

“En nuestro caso, se tiene ya otra empresa a quien se le va a trabajar de manera constante. Esta empresa tiene contemplado trabajar con altos stocks de mercancía y por lo tanto el trabajo será más constante y menos sujeto a las fluctuaciones del mercado”.

- Existe un abuso de poder de las empresas contratistas que buscan pagar lo menos posible y a veces es muy poco el pago por la cantidad de trabajo.

La ventaja es que “*por lo menos en ocasiones se tiene trabajo*”.

Para la empresa grande, las ventajas de subcontratarse son que:

- Puede cobrar bien las partes que le fabrican a la otra empresa. Sobre todo cuando se pide la prenda completa y no sólo una parte del proceso. Esto en ocasiones, incluso deja un mayor margen de utilidad que el trabajar la marca propia.

- Se pueden cubrir fluctuaciones de mercado sobre la marca propia. Cuando se hacen partes del proceso, como el corte y la confección, se le gana, pero sobretodo se hace para mantener la capacidad instalada trabajando al 100%.

Las principales desventajas son:

- Tener que adaptarse a las necesidades del cliente, en cuanto a formas diferentes de productos y calidades de lo que hace FPY.
- Tener que mover maquinaria; distribución de la producción; balance diferente; etc.

Los procesos de subcontratación en este sentido (hacia arriba: las empresas se subcontratan con...), manifiestan grandes diferencias: a) la empresa grande puede “*darse el lujo*” de dejar contratos por falta de capacidad instalada para cumplirlos, aún cuando Pennys pide a FPY el producto terminado, FPY se encarga de comprar todos los avíos y materias primas, diseñar y fabricar subcontratara en mayor medida, mientras que la micro “*siempre esta buscando*” quien la subcontrate, como señaló el propietario “*(...) no importa que nos llenemos de trabajo*”; b) las condiciones en las que se subcontratan son muy diferentes, la microempresa se subcontrata en condiciones de mucha desigualdad, quien impone reglas; diseños; etc. es la empresa contratista, la empresa grande por su parte negocia “*de igual a igual*” las reglas; en ocasiones realiza el diseño de las prendas que se le demandan y obtiene grandes ventajas de subcontratarse.

Al igual que en la relación de subcontratación hacia abajo (las empresas subcontratan a...), los contratos entre el contratista y el subcontratista no se establecen por escrito, son acuerdo informales.

Remuneraciones y prestaciones:

Las remuneraciones en estas empresa se pagan de la siguiente forma:

“El salario que se gana en las empresas grandes es menor que el que gano aquí (ha estado en 4 empresas diferentes dedicadas a lo mismo), porque en las grandes cada trabajador se especializa en una sola parte del proceso y existe un salario para cada especialidad, en estas empresas los que más ganan son los planchadores; los remalladores y los overlistas. La terminadora, por ejemplo, esta a salario mínimo”

“En esta empresa (DD) no recibo prestaciones, pero se trabaja mejor sin prestaciones, porque el salario es mayor, si trabajas más horas ganas más; cuando trabajas con prestaciones, te quitan parte de tu salario para pagar las prestaciones”.

“En DD se me paga semanalmente, pero a veces el pago es en abonos, cuando no hay dinero, solo me dan una parte de mi salario y la otra después”.

(Trabajadora de DD)

Por día, se paga a una trabajadora, es la única trabajadora de planta dentro de la empresa, y de acuerdo con el propietario, se le da un salario por día y no por horas “*porque es una trabajadora con experiencia, calificada, que puede hacer trabajo de calidad. Esta trabajadora se encarga de casi todo: planchar lienzos; cortar prendas; poner ojales; poner botones, etc., a excepción del remallado*”.

El otro trabajador por día es un “milusos”, se encarga de entregar prendas, recoger trabajos; ayudar en algunas labores dentro del taller, etc., pero no propiamente es una trabajador que conozca el proceso de producción dentro de la planta.

Los dos trabajadores por hora, solamente cobran por el tiempo laborado. Estos trabajadores tienen un trabajo fijo en otra empresa “cercana a DD, donde tienen todas las prestaciones de ley, y pues les conviene trabajar por las tardes aquí y/o trabajar los sábados y domingos todo el día”.

A estos trabajadores no se les da una capacitación formal, “*aprenden en el propio proceso de producción, de acuerdo a la maquinaria y el proceso que seguimos, los contratamos con cierta experiencia en la industria, porque no tenemos los suficientes recursos para otorgarles una formación con instituciones que la ofrecen*”.

En la FPY, no se cuenta con un tabulador, en esta empresa el departamento de Recursos Humanos se formó hace 6 meses y actualmente se está realizando el tabulador de los trabajadores.

Los salarios que se pagan a los trabajadores de línea se componen de los siguientes elementos:

- Salario base.
- Prestaciones.
- Incentivos o bonos.
- Tiempo extra.

El personal de nuevo ingreso, entra con la categoría de ayudante general, ganando el salario mínimo al mes.

Las prestaciones que se otorgan a los trabajadores son:

Empresa DD	Empresa FPY
<p>Prestaciones: No hay ningún tipo de prestaciones a los trabajadores.</p> <p>Incentivos: No existe ningún bono para los trabajadores.</p> <p>Horas extras: No se pagan horas extras. Cuando los trabajadores por día trabajan sábado y domingo se les paga como un día normal de trabajo (hora normal) y a veces no se les paga (esto es de común acuerdo entre patrón y trabajadores), por falta de recursos, pero “cuando entra dinero se les paga una compensación por estos días laborados”.</p>	<p>Prestaciones: Aguinaldo: 18 días de salario, al principio, este va aumentando conforme aumenta la antigüedad. Está por arriba de lo que marca la LFT (15 días por año).</p> <p>Vacaciones: 18 días más prima vacacional de 25% de prima vacacional, se incrementa conforme aumenta la antigüedad. Esta prestación está por encima de lo que marca la ley (seis días de vacaciones por lo menos la LFT).</p> <p>Las prestaciones para los trabajadores eventuales y de planta no son las mismas, varían en algunos aspectos, por ejemplo, a los eventuales no se les otorga ayuda para defunción; beca escolar, entre otras prestaciones que sólo se otorgan a los trabajadores de planta.</p> <p>Todos los trabajadores, eventuales y de planta, están incorporados al IMSS y al SAR.</p> <p>Incentivos: Destajo: se paga al momento que superan el 73.5% de eficiencia. Por ejemplo, si alcanza el 80% de eficiencia se le da un 6.5% extra; si alcanza 90% de eficiencia 16.5% y 100% de eficiencia 26.5% de bono mensual. Este incentivo se otorga tanto a trabajadores eventuales como de planta.</p> <p>Puntualidad y asistencia: Se otorgan 2 días de salario al mes por asistencia perfecta (se incluye retardos, inasistencias, incapacidades, permisos). Si lo ganan durante los 12 meses del año se les otorgan 12 días adicionales de premio.</p> <p>Bono de transporte: Esta condicionado a la asistencia (no incluye incapacidades) y es de 1.7 días de salario.</p> <p>Horas extras: El tiempo extra se paga doble, hasta 9 horas a la semana, después de la novena hora se paga triple. (De acuerdo con la LFT.)</p>

(continúa)

EMPRESA JDM

Prestaciones:

6 días de vacaciones, como señala la LFT.

Reparto de utilidades de acuerdo con la LFT.

Aguinaldo de 60 días, por encima de lo que señala la LFT.

Los trabajadores están inscritos al IMSS; INFONAVIT y al Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).

Incentivos:

No se aplica ningún plan de incentivos.

Horas extras:

De acuerdo a lo que señala la LFT, 9 horas a la semana se pagan doble, después de la novena hora triple.

El salario integrado semanal de una trabajadora de la empresa grande es 9% superior al de la trabajadora por día de la microempresa. Además de las prestaciones como servicio médico, fondo de retiro, etc. que la trabajadora de la microempresa no tiene y que al final representan erogaciones extras para este tipo de trabajador más desprotegido, como se podrá observar en el siguiente apartado.

Condiciones de trabajo

“Las condiciones de trabajo son en general buenas, pero hay áreas en las que el ruido, si bien no es alto, es constante y una sale como atarantada. La ventilación en planchado, por ejemplo, es deficiente, los ventiladores no abarcan a todas las trabajadoras”.

(Trabajadora FPY)

“En una empresa de ropa interior en la que trabaje las condiciones de trabajo eran pésimas, no había buena ventilación, había muchas restricciones, no había permisos para nada, se trabajaban 8 horas al día de lunes a viernes”.

(Trabajadora DD)

“En esta empresa no había cocineta, pero si tenía prestaciones como seguro social, aguinaldo, etc.”

“En otra empresa donde trabajé éramos como 20 trabajadores y existía un solo baño de 2X2, no había agua, teníamos que acarrearla”. En esta empresa el patrón daba malos tratos; exigía mucho, nunca veía la manera en que los trabajadores estuviéramos mejor”.

“De las empresas donde he trabajado, en ninguna se cuenta con un local adecuado para trabajar. Sin embargo, la empresa pequeña es más cómoda, por el trato que da el patrón, los horarios, el lugar de trabajo, etc. En una empresa grande hay pocos permisos, hay muchas sanciones; nunca puedes llegar tarde y en algunas incluso te revisan a la salida para ver que no te lleves nada”.

Las condiciones de trabajo son consideradas como regulares en la microempresa: se cuenta con buena iluminación (luz blanca); no hay exceso de ruidos y no hay presión hacia los trabajadores, mientras que en la empresa grande se considera que se tienen ciertas deficiencias en ventilación y temperaturas, éstas son muy extremosas. En iluminación se tienen buenas

condiciones, al igual que en ruido, pues de acuerdo con el gerente de producción “(...) *no es necesario el uso de equipo de protección para atenuarlo*”.

En algunas áreas se trabaja de pie y en otras sentado de acuerdo a los requerimientos del proceso. Hay equipos que podrían modificarse para adaptarse mejor a los trabajadores y que estos estuvieran en mejores condiciones para laborar.

En relación a los accidentes de trabajo, en los dos casos “*casi no se tienen, pero llegan a suceder*”.

En la microempresa cuando sucede un accidente, “(...) *como el que ya sucedió en una ocasión cuando un trabajador se rebanó las yemas de los dedos, el trabajador fue llevado a un Centro de Salud (SSA)*”. Como no están inscritos al IMSS, el propietario “(...) *pagó parte de la consulta y la otra parte el trabajador, quien además siguió trabajando con los dedos vendados*”.

Los trabajadores no están inscritos al IMSS, por que de acuerdo con el propietario de la empresa, “*el problema de inscribirse al IMSS, es que si se inscribe a los trabajadores al seguro social, tendría que dar de alta a la empresa ante hacienda, y esto generaría, entre otras cosas: recibir la visita de inspectores de hacienda; de la secretaria del trabajo; de bomberos; de salubridad; de policía y tránsito; etc.*”

En la empresa grande (FPY), en caso de accidente se procede de acuerdo a lo que establece la legislación, y dentro de la empresa se cuenta con un consultorio médico para accidentes leves como cortaduras, piquetes, etc.

Horarios de trabajo

En la microempresa (DD), se tiene flexibilidad de horarios, se cuenta con un horario establecido, pero este puede ser modificado de acuerdo a necesidades de los trabajadores y/o del propietario, cuestión que no se presenta en la empresa grande donde los horarios son rígidos.

Comparativamente se pueden observar las horas de trabajo en las dos empresas consideradas:

Horas de trabajo en DD	Horas de trabajo en FPY
<p>Trabajadores por día:</p> <p>10:00 a 20:00 horas de lunes a viernes con una hora para comer.</p> <p>Se trabajan 5 días de la semana, de lunes a viernes de 10:00 a 20:00 horas.</p> <p>10 horas de trabajo al día, menos 1 para comer. En total 9 horas por día.</p> <p>Estos trabajadores laboran sábados y domingos cuando es necesario, cuando hay exigencias de producción.</p> <p>Los horarios tienen cierto grado de flexibilidad, se puede llegar, previo aviso al propietario, después de las 10:00 a.m. y recuperar el tiempo otro día o el mismo día.</p> <p>Trabajadores por hora:</p> <p>18:00 a 20:00 horas de lunes a viernes</p> <p>9:00 a 16:00 horas sábados y domingos.</p> <p>Los trabajadores por hora solo laboran cuando la producción lo requiere.</p>	<p>Se trabaja un solo turno de 7:30 a 17:30 horas de lunes a viernes, con 30 minutos para comer.</p> <p>10:00 horas por día, menos 30 minutos para comer. En total 9:30 horas por día.</p> <p>En algunas áreas, por exigencias de la producción, se trabajan turnos excepcionales, de 17:30 a 22:00.</p> <p>Se trabajan horas extras eventualmente, cuando se incrementa la demanda, en estos casos no todos los trabajadores laboran horas extras, los que lo hacen trabajan en promedio 10 horas extras a la semana.</p> <p>No hay ninguna flexibilidad de horarios.</p>

Rotación

La rotación en la microempresa, probablemente por el número de trabajadores que en ella laboran, así como por relaciones de “fidelidad con el patrón”, es muy baja: la trabajadora por día tiene 15 años trabajando para el mismo patrón,¹⁰ y el trabajador “milusos” 40 años.

Los motivos de esta baja rotación, de acuerdo con el propietario son, “(...) el trato que se les da a los trabajadores; y la flexibilidad de horarios, en el sentido de que si un trabajador tiene un compromiso se les permite no asistir o llegar tarde, y este tiempo es recuperado después”.

Lo mismo sucede en el caso de la empresa pequeña, donde el promedio de antigüedad es superior a los 5 años.

En FPY, por el contrario, la rotación es muy alta: en 1996 fue del 56%,; en 1995 de 110% y en 1994 del 115%.

La rotación, de acuerdo con el gerente de producción, “se da principalmente por cuestiones salariales, los trabajadores buscan ganar más, en FPY el nivel salarial es bajo en comparación con lo que pagan otras empresas, pero se compensa con incentivos y prestaciones”.

Otro motivo de rotación es que la mayor parte del personal son mujeres, y cuando se casan o se embarazan, dejan de trabajar.

“Tengo 5 años en la empresa, pero podrían ser más, pues me salí una temporada para trabajar en unos laboratorios, donde el salario, las prestaciones y el tiempo extra eran mayores, el laboratorio se cambió a Monterrey y yo no me quise ir para allá y me regresé a esta empresa (FPY)”.

(Trabajadora de FPY)

También “(...) existe mucho pirateo de gente entre las empresas. Una empresa anuncia que hay trabajo, que va a pagar salarios elevados, pero sin prestaciones, y los trabajadores se van por 2 o tres meses y después regresan a la empresa”. Este tipo de situaciones se presentan porque generalmente las empresas no “invierten en capacitación, quieren contratar a trabajadores que ya tienen una cierta experiencia en la rama y que puedan fácilmente adaptarse a sus procesos de producción, aunque los procesos en esta industria no son difíciles de asimilar”.

Relaciones laborales

Las relaciones entre trabajadores y empresa se regulan de manera diferente en las empresas estudiadas. En la microempresa no existe sindicato y por tanto no se firma contrato colectivo de trabajo. En la empresa grande se cuenta con un sindicato de tejido y confección, adherido a una central obrera.

Los motivos para no tener sindicato en la microempresa de acuerdo con el propietario son:

- El tamaño mismo de la empresa.
- El sindicato es un obstáculo para lograr mejoras en la empresa.
- Mala influencia para los trabajadores.

El propietario señaló al respecto que “(...) los sindicatos no influyen para que el trabajador sea más productivo, no ayudan al trabajador... el sindicato sólo les quita parte de su salario a los trabajadores, para pagar las cuotas sindicales... el sindicato sólo sirve para acabar con las empresas, muchas veces por sus exigencias, el dueño prefiere cerrar a conceder todo lo que el sindicato pide”.

¹⁰ La empresa DD, ha cambiado de razón social en varias ocasiones, por asociarse, por quiebre de la misma, por cesión de derechos del padre al hijo (actual propietario).

La trabajadora, por su parte considera que es mejor no tener sindicato por:

- El tamaño de la empresa.
- El sindicato no busca ayudar al trabajador.
- No es realmente representativo.

Pero también señaló que existen algunas ventajas de estar sindicalizados:

- Ayuda a resolver ciertos problemas.
- Se logran tener algunas prestaciones.

No obstante, la trabajadora comentó “(...) *es mejor no tener sindicato, las prestaciones que se logran muchas veces son inferiores a lo que se puede ganar sin ellas, trabajando más...por medio del sindicato se logran ciertas cosas, pero no extraño estar sindicalizada...El sindicato realmente no es de mucha ayuda, yo estuve con un sindicato... los sindicatos le dan preferencia a los patrones, no se puede tratar con los líderes y estos no buscan los beneficios del trabajador*”.

“(...) *las ventajas de estar sindicalizada, es que en ocasiones, el sindicato ayuda a resolver ciertos problemas, sobretodo con los supervisores, quienes quieren abusar de su poder y el sindicato le da su lugar a cada quien, al trabajador y al supervisor... el sindicato es sólo un mediador en los conflictos entre trabajadores y supervisores*”.

En el sindicato donde “*estuve, fui delegada sindical, pero el líder sindical hacía las cosas como el quería, no respetaba lo establecido en el CCT*”.

Situación diferente se presenta en FPY, donde existe una delegada sindical, quien es socio del comité, sus funciones son:

- Mantener informados a los trabajadores.
- Atender inconformidades de los trabajadores.
- Mediar entre los supervisores y los trabajadores.

De acuerdo con la Gerencia de Producción, hasta el momento la relación con el sindicato es buena, así como su actuación, porque es “(...) *un sindicato que no se dedica a dar problemas, se adapta a los intereses de la empresa y la empresa atiende sus peticiones, las cuales no son exageradas*”.

Para la delegada sindical quien tiene 17 años como delegada y 31 en la empresa, es bueno tener un sindicato para:

- Atender las peticiones de los trabajadores.
- Vigilar que la empresa cumpla con lo establecido en el CCT.
- Tratar con la empresa los problemas de condiciones de trabajo, salarios, prestaciones, etc.

Al respecto señaló que como delegada sindical “(...) *siempre se está al tanto de lo que necesitan los trabajadores. Cuando se presenta un problema, se habla con el jefe y se le pide darle otra oportunidad al trabajador. Cuando el trabajador no rinde en el puesto, se hable con él o ella se le dice que por qué no pide su cambio a otro puesto, donde si tenga la suficiente destreza para dominarlo*”.

Con la empresa se tienen una buena relación “(...) *primero se trata el problema con el jefe de línea; si no se resuelve se habla con el ingeniero de producción y si no se resuelve con el jefe de operación*”.

Posición sindical respecto a la subcontratación

En la microempresa (DD) y en la pequeña empresa (JDM), no hay sindicato, por tanto no existe una posición sindical al respecto, los trabajadores consideran como positivo el subcontratar partes de un proceso porque *“esto es lo que nos da trabajo, mientras mas demanden las empresas con las que trabajamos, mejor se esta aquí”*.

En la empresa grande (FPY) la delegada sindical, considera que es necesario que la empresa subcontrate a otras empresas, porque *“hay mucho trabajo y no nos damos abasto, se tienen que subcontratar empresas cuando hay un contrato grande, también es bueno que FPY se subcontrate con otras empresas, porque esto permite que no disminuya el empleo aquí”*.

Con la subcontratación, ya sea que la empresa subcontrate o se subcontrate, la carga de trabajo no se modifica, *“(…) es la normal, está estudiada por medio de tiempos y movimientos. La carga sólo se incrementa si las trabajadoras quieren ganar más, incluso entran media hora más temprano para tener mayor destajo”*.

Cuando FPY se subcontrata, se trabajan más horas extras, y *“es necesario que haya tiempo extra, cuando hay, la gente se queda, se les paga doble, se quedan 10 o 15 trabajadores por cada línea de producción 1 o 2 horas extras, hay quien incluso viene los sábados”*.

El sindicato no tiene relación con los trabajadores de las empresas que se subcontratan o a las que se subcontrata, la delegada sindical no conoce los salarios, ni las condiciones de trabajo en las empresa subcontratadas, sólo en el caso de una empresa que subcontrata a FPY, donde el sindicato es el mismo.

Caso 3. Empresa aseguradora

Contexto de la rama

La rama de seguros en México tiene un mercado aún poco desarrollado, considerando que para los años 90 la suma de los premios no rebasaba el 2 por ciento del PIB, cuando en países industrializados se sitúa entre el 6 y 8 por ciento (Mertens y Pereira, 1992). Potencial que con la privatización del sistema de pensiones se ve más fortalecido. Por otro lado, la apertura de la rama a la competencia internacional, la crisis económica de 1995-96 y el mayor índice de siniestralidad derivado de la inseguridad pública, han exigido que las empresas adecuen sus estrategias, poniendo un mayor énfasis en la reducción de costos y en la especialización de sus servicios. Volviéndose el mercado mucho más complejo, dinámico y competitivo.

Características generales de la empresa

La empresa en la que se realizó el estudio de caso, es considerada como una de las empresas líderes en el ramo de seguros en México, contando en 1996 con una plantilla total de personal de 3 064 de los cuales 1 495 son sindicalizados. La organización se ha destacado en los últimos diez años por su trayectoria de continua innovación tanto en tecnología como organización y para hacerle frente a los desafíos del mercado, recientemente ha contraído alianzas estratégicas con un banco y una empresa aseguradora, ambos transnacionales. Esto le ha permitido ser la empresa de seguros que menos trabajadores ha desincorporado en los últimos años.

Año	Total de empleados	No sindicalizados	Afiliados al sindicato
1990	2 964	1 384	1 580 (53%)
1991	2 937	1 489	1 448 (49%)
1992	3 070	1 621	1 449 (47%)
1993	3 070	1 542	1 528 (49%)
1994	3 211	1 694	1 517 (47%)
1995	3 159	1 704	1 455 (46%)
1996	3 064	1 569	1 495 (48%)

El sindicato de la empresa pertenece a un sindicato nacional de rama de aseguradoras. El sindicato a nivel de empresa tiene competencia para negociar los contenidos de la contratación colectiva así como los contenidos derivados de los cambios tecnológicos y organizativos introducidos por la empresa. El sindicato nacional de rama, por su parte, negocia solo el marco general mínimo de la contratación colectiva, pues no existe contrato ley en la rama. Ambos sindicatos están afiliados a la Confederación de Trabajadores de México.

La relación laboral en esta empresa se ha caracterizado por la ausencia de la confrontación abierta entre ambas partes, sindicato y empresa, evitando que los problemas lleguen al sindicato nacional. Por parte de la empresa desde hace varios años se ha seguido una práctica de acercar e involucrar al sindicato en la línea estratégica de cambio de la organización. Por su parte, el sindicato ha mantenido una negociación en la que incorpora los efectos del proceso de cambio que han estado ocurriendo. En la organización sindical hubo una continuidad en la dirección por más de diez años lo que ha permitido desarrollar estrategias de negociación a más largo plazo.

Estrategia de competitividad y productividad de la empresa

La principal estrategia global seguida por la empresa en los últimos años ha sido por una parte la optimización de la estructura organizativa y de funciones y por la otra, la informatización mediante avanzadas redes de cómputo. En lo organizativo, se ha reestructurado la empresa de una compañía multilíneas a un conglomerado multiespecialista, creando internamente diversas empresas 'virtuales' con alto grado de especialización e independencia.

Ambos cambios, los tecnológicos y los de estructura organizativa, han llevado, respecto a la organización del trabajo a la optimización de funciones, aplicando la multihabilidad y flexibilidad del personal interno, y a la subcontratación, —como afirmó un dirigente del sindicato— “... *de aquellas actividades que no tienen que ver con los servicios directos de la aseguradora.*”

Gestión de recursos humanos y relaciones laborales

Los efectos de los cambios en la gestión del recurso humano han sido:

- a) No ha aumentado el empleo ni está previsto que aumente, independientemente de los posibles incrementos en ventas en los años próximos.
- b) El contenido del trabajo tiende a ser más informatizado, disminuyendo el trabajo manual 'tradicional', reflejándose en una reducción de secretarías y la virtual desaparición del puesto de emisor de pólizas, mientras que ha aumentado la participación de capturistas y cotizadores.

- c) La eliminación de actividades que no tienen relación directa con el servicio de seguros, sumado al cambio en los contenidos del trabajo, han llevado a la transformación del perfil de los trabajadores, contando ahora con un mayor grado de escolaridad y profesionalidad en el ramo. Además de haber disminuido la edad promedio del personal.
- d) Disminución de la tasa de trabajadores sindicalizados. Respecto a este punto existe un convenio entre empresa y sindicato estipulando que, cuando la empresa rebase el 47% de trabajadores no sindicalizados, deberá pagar la cuota sindical triple correspondiente a cada trabajador excedente no sindicalizado, con lo que se fortalece económicamente al sindicato.

Los efectos de los cambios en el personal han sido negociados por el sindicato sobre dos ejes. El primero fue la modificación del sistema escalafonario, compactando en cinco categorías profesionales la anterior estructura que contaba con diez, vinculado esto a la flexibilidad de las labores. Complementariamente, el ascenso depende ya no únicamente de la antigüedad sino de una combinación de capacidad técnica, méritos, habilidades y antigüedad. Se ha incorporado la dimensión de escalafón 'horizontal' el que permite a un trabajador incrementar anualmente su salario por antigüedad, aún sin modificar su categoría profesional.

El segundo eje fue la negociación del empleo que consistió en la reducción del número de trabajadores, siguiendo los pasos que a continuación se describen:

- a) Congelación de plazas vacantes: consistió en no contratar nuevo personal para cubrir los puestos vacantes, cubriéndose con personal ajustado de otras áreas.
- b) Eliminación de plazas eventuales, dejando de contratar trabajadores eventuales.
- c) Retiro voluntario, con las liquidaciones correspondientes y una prima adicional.
- d) Permuta de plazas, de un área que se ajusta a otra estable, entre categorías similares para permitir conservar el empleo, a cambio de un retiro voluntario.
- e) Jubilaciones anticipadas.
- f) Incorporarse al programa de reserva de personal; dicho programa consiste en mantener un grupo de trabajadores ocupados, en espera de ser reacomodados en algún área, realizando por mientras diversas funciones y tareas, conservando todos sus derechos laborales, tales como nivel salarial, antigüedad, etc.
- g) Iniciar un programa de subcontratación que incorpore a los trabajadores que están en proceso de ser despedidos: este proceso se inició a mediados del año de 1994.

El proceso de negociación de empleo se ha mantenido en los últimos años por parte del sindicato, efectuándose una mezcla de opciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y del sindicato, mismo que se prevé que continuará en el futuro próximo.

El proceso de subcontratación y el sindicato

Aspectos generales

El proceso de subcontratación (*outsourcing*) se inició en 1994 en las áreas de imprenta, servicios de limpieza, mudanzas y mantenimiento, mensajería e ingeniería de proyectos, abarcando un total de 180 trabajadores sindicalizados, representando el 12% de la plantilla.

En un primer momento, la empresa propuso al sindicato despedir a los trabajadores, indemnizándolos y reemplazarlos por proveedores externos. El sindicato por su parte, se opuso al despido y propuso la creación de cooperativas. A esto la empresa respondió, que aceptaba las

cooperativas pero siempre y cuando fueran manejadas por la dirección del sindicato. El sindicato a su vez no aceptó participar como accionista o propietario, para evitar que los trabajadores pensarán en un posible lucro por parte del sindicato y que éste fomentara los despidos para incrementar la actividad de la cooperativa manejada por la dirección del sindicato. El sindicato contrapropuso que las cooperativas fueran propiedad sólo de los trabajadores desplazados. El resultado final de las negociaciones fue la creación de micro empresas en sociedad anónima, asesoradas en todo momento por la empresa aseguradora y por la dirección del sindicato.

Cabe señalar, que solamente algunos trabajadores (18) se incorporaron a la nuevas microempresas.

Los demás optaron por alguna opción de la siguiente ruta:

- a) Aceptaron su indemnización por despido, lo que ocurrió sobre todo en el servicio de limpieza.
- b) Se incorporaron al programa de reserva de personal.
- c) Se apegaron al programa de jubilación anticipada.

Lo anterior en cuanto al personal sindicalizado, ya que los no sindicalizados (gerentes, jefes de departamento y director) fueron indemnizados por su despido. Solamente los ingenieros de proyectos formaron también una micro empresa.

Resultados de la subcontratación

Empresas subcontratistas creadas con los trabajadores desplazados

Después de las negociaciones entre empresa y sindicato, y de haber consultado a los trabajadores afectados, se acordó apoyar la creación de nuevas empresas integradas por el personal desplazado que aceptara formar parte de ellas. Las nuevas empresas formadas por los trabajadores fueron las siguientes:

- Imprenta, con 6 socios
- Mensajería, con 8 socios
- Mudanzas, con 4 socios

Por otra parte hubo algunos trabajadores que de manera individual y en acuerdo con las demás partes, decidieron iniciar su propia empresa. La diferencia con las primeras es que dependen menos en su mercado de la empresa aseguradora, aunque igualmente fueron apoyadas en su creación por la empresa aseguradora.

Para el inicio de operaciones de las nuevas microempresas la empresa aseguradora les vendió a crédito, y a un precio menor del mercado (el sindicato estima un 40% por debajo del valor comercial) la maquinaria, herramientas y vehículos que eran de su propiedad tales como; máquinas de impresión, camiones de mudanzas, entre otros. Sumado a ello a los trabajadores se les indemnizó por su retiro de la empresa, más una prima.

Como parte de los apoyos de la empresa aseguradora destacan en primer lugar la firma de un contrato de garantía de compra por dos años, cumpliendo con las especificaciones de calidad, precio y entrega especificadas por sus proveedores. En segundo lugar, incorporarlos a su programa de desarrollo de proveedores, que abarcan cursos sobre aseguramiento de calidad y eficiencia de procesos. En tercer lugar, poner a disposición de estas nuevas empresas un asesor administrativo y jurídico de manera permanente.

El sindicato por su parte, decidió que uno de sus dirigentes se dedicara de tiempo completo a la asesoría y apoyo en el proceso de creación de las nuevas empresas. El rol de este asesor fue esencial para resolver las controversias que surgieron con algunos mandos medios y gerentes que se oponían a la creación y apoyo de las nuevas empresas.

En el caso de la imprenta, desde la perspectiva de los extrabajadores, hoy accionistas, los principales problemas que han tenido que resolver son los siguientes:

- a) Eliminar las resistencias culturales para formar la empresa, tales como tener que enfrentar la incertidumbre, aceptar el riesgo de asumir el compromiso de la deuda.
- b) Aprender los aspectos básicos referentes a la administración de la empresa en sus aspectos logísticos, fiscales, y demás de carácter legal.
- c) Competir con otros proveedores en cuanto a costos, calidad, tiempo de entrega para no perder y ampliar el contrato con la compañía aseguradora.
- d) Mantener una estructura contable y de costos que les permita pagar la deuda, obtener sus salarios y contratar nuevos trabajadores
- e) Ampliar el mercado de sus productos y servicios a nuevos clientes compradores.

Desde la perspectiva de los socios de esta empresa los resultados han sido positivos después de casi dos años de operaciones. Ante la pregunta de si regresarían a ser trabajadores de la empresa aseguradora; su respuesta fue una negativa contundente, a pesar de tener un menor ingreso salarial, laborar jornadas de doce horas, no tener vacaciones ni días de descanso regular. Todo lo anterior para poder pagar la deuda contraída con la empresa aseguradora, que estiman liquidar en un año y medio más.

Parte de los logros de esta nueva empresa ha sido la contratación de 11 nuevos trabajadores, entre personal administrativo y de operación. Estos cuentan con todos los beneficios de la Ley Federal del Trabajo y un salario mayor al mínimo profesional. Además los están adiestrando en los respectivos oficios, aunque no están sindicalizados, debido a que el sindicato de la aseguradora por restricciones legales no los puede incorporar a su organización.

Por otra parte en cuanto a las empresas de mensajería y mudanzas, éstas se formaron con ocho y cuatro socios respectivamente. La empresa de mudanzas fue apoyada en los mismos aspectos que la imprenta, y aunque no ha crecido, si ha diversificado a sus clientes y ahora no proporciona servicio de manera única a la empresa aseguradora, aunque cuando esta requiere el servicio se le da prioridad.

La empresa de mensajería, se formó con ocho socios, recibió de igual manera los apoyos otorgados en el programa de outsourcing de la aseguradora y actualmente, también sin crecer aún, mantiene como cliente único a la empresa aseguradora.

Otras empresas subcontratistas

Otro más de los servicios que se subcontrataron en la empresa aseguradora en los últimos años, fue el servicio de limpieza, proceso que involucró al mayor número de personas (alrededor de 80).

En este caso también se les propuso a los trabajadores que formaran una empresa, pero ellos decidieron no hacerlo. Según la opinión del sindicato, su bajo perfil educacional les limitaba para hacerse cargo de una empresa autogestionaria.

Una segunda opción que se les sugirió fue que se recontrataran con la nueva empresa externa que proporcionaría el servicio, aunque esto tampoco fue aceptado, debido a que la nueva empresa

subcontratada ofrecía salarios y condiciones de contratación muy por debajo de lo que antes estaban percibiendo.

Debido a lo anterior, la mayoría de los trabajadores aceptaron ser despedidos con su indemnización y una prima extra. Solo unos cuantos (10 de un total aproximado de 80) de los trabajadores que antes laboraban en el servicio de limpieza se acogieron al programa de reserva de personal, para ocuparse como chofer, archivista u operador del conmutador. La mayoría no reunía el perfil para continuar un oficio o calificación dentro de la empresa aseguradora. El promedio de edad de estos trabajadores oscilaba entre los 35 y los 40 años y presentaban un nivel de escolaridad muy bajo, destacando incluso trabajadores que no sabían leer.

Cabe señalar que la relación de estos trabajadores con la organización sindical no era muy estrecha, en parte por las diferencias en el estatus laboral derivado de las características de las tareas y de la calificación, y por otra parte debido a confrontaciones en el trabajo entre trabajadores de limpieza y de escritorio, reclamando estos últimos que los primeros no cumplían cabalmente con sus funciones; no obstante que ambos pertenecían al mismo sindicato.

Aunque los trabajadores de la nueva compañía de limpieza se encuentran afiliados a un sindicato de su ramo, no existe relación alguna entre éste y el sindicato de la aseguradora.

Perspectiva sindical

A pesar de formar parte de la estrategia de reducción de costos de la empresa, el desplazamiento de personal hacia las empresas subcontratistas, no significa necesariamente que el salario de estos últimos sean menor al que recibían cuando eran asalariados directos de la empresa aseguradora.

Lo que el sindicato no pudo evitar fue la reducción de su membresía sindical, pues no puede afiliarse al mismo sindicato a los trabajadores de las nuevas compañías subcontratadas, ni tampoco a los socios de las mismas.

A pesar de la decisión de la empresa de adelgazar su estructura de personal, el resultado no es necesariamente el desempleo de los trabajadores, siempre y cuando empresa y sindicato estén dispuestos a invertir recursos para conservar la inversión en capital humano y así propiciar una práctica y un clima laboral que contribuya al fortalecimiento de la estrategia de productividad de la empresa, involucrando incluso a los proveedores. En este caso se ha visto que un número significativo de ellos se acogió al programa de jubilación anticipada, a la reubicación por medio del programa de reserva de personal, a la formación de una microempresa y sólo como última opción a la aceptación de la indemnización por despido.

Puede resultar viable la formación de una microempresa, cuando este proceso cuenta con el apoyo, asesoría y respaldo de una empresa establecida, así como con el apoyo de la organización sindical de la misma. En estas circunstancias, los 'extrabajadores' tienen la ventaja de conocer a fondo las demandas específicas de su cliente 'natural', que es la organización de donde ellos proceden.

El caso también mostró que la opción de formar una microempresa es limitada y condicionada a factores tales como: nivel de calificación, experiencia laboral, grado de especialización, actitud frente al cambio y aptitudes propias a la persona. Todos estos pueden limitar o potenciar la opción de formar una microempresa subcontratista.

Ante la tendencia de la subcontratación, el caso mostró que el movimiento sindical no sólo puede intervenir sino también contribuir a crear condiciones más propicias para que los efectos sobre los trabajadores no sean necesariamente negativos.

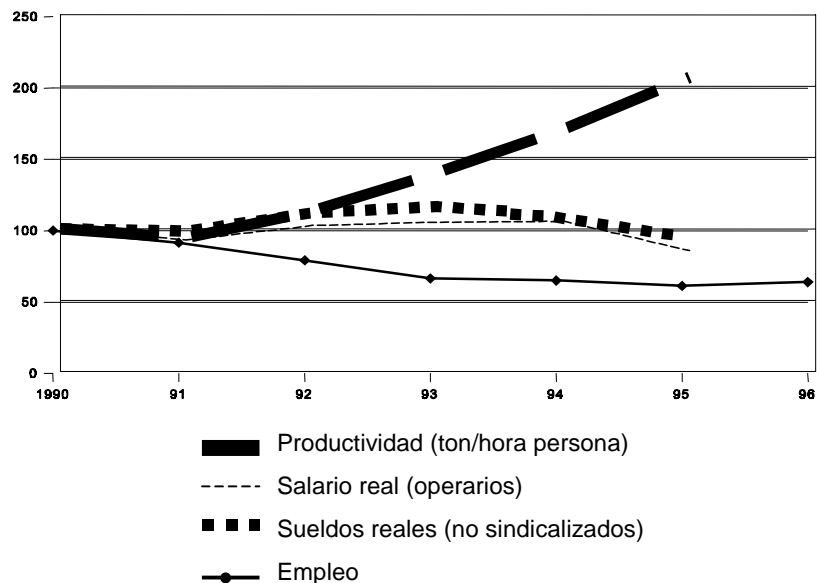
Caso 4. Empresa siderúrgica

Contexto: Evolución de la rama

El comportamiento de la industria manufacturera en su conjunto fue de altibajos durante la primera mitad de la década de los noventa, destacándose por un buen desempeño en el crecimiento de la productividad (4 a 5 por ciento promedio anual) pero decreciendo en empleo (un acumulado de -15% en 1994 comparado con 1990). Fueron años donde la industria en general aceleró su proceso de modernización, racionalizando la mano de obra (Laos, 1996; Mertens, 1996). Este proceso fue liderado por la gran empresa, mientras que las pequeñas y micros quedaron rezagadas, muchas de ellas sin capacidad de sobrevivir en el nuevo entorno (Brown, 1994).

Con la crisis de 1995, la producción industrial bajó en un 7 %, recuperándose de nuevo en la segunda mitad de 1996, básicamente a través de las exportaciones y la sustitución de importaciones, con un mercado interno todavía muy contraído a principios de 1997.

Gráfico 2
EMPLEO, PRODUCTIVIDAD Y REMUNERACIÓN
INDUSTRIA SIDERÚRGICA
(Índice)



En este contexto de la evolución de la industria mexicana, y partiendo de que la siderúrgica es una industria básica ligada estrechamente a la producción de bienes de capital, se esperaría un comportamiento procíclico en los altibajos de la economía, tal como lo ha mostrado la industria metalmeccánica en México en la década de los ochenta (Mertens, 1996). También se esperaría en su momento que con la apertura, muchos de los productores nacionales quedarían seriamente amenazados por el atraso tecnológico y administrativo que tenían a principios de los noventa (Castro, 1993).

No obstante las circunstancias poco favorables, las grandes empresas siderúrgicas sí lograron adecuarse a las nuevas circunstancias, e incluso posicionarse mejor en el mercado, tanto en el nacional como extranjero. Lo más sorprendente fue que en el peor año de la economía mexicana en

su historia reciente (1995) la industria siderúrgica logró un nivel de producción récord en su historia.

El comportamiento ‘no esperado’ se debe entender en el marco de la trayectoria que la industria ha seguido desde mediados de los ochenta. Hasta el principio de los noventa, la industria en términos de producción, estaba en un 52% en manos del Estado. Cuando se privatiza, en el año de 1991, queda en manos de grupos inversionistas fundamentalmente nacionales, que de una u otra manera ya estaban en el ramo o bien, muy cerca de él, dentro de la cadena productiva, sea por los insumos —minería— o la comercialización. Teniendo estos grupos industriales una posición financiera fuerte y contando con ‘*expertise*’ en el ramo, aprovecharon la venta de las empresas estatales a un precio barato, con el compromiso de ir invirtiendo en ellas en los años venideros (Castro, 1993).

Con un esfuerzo de inversión que para 1996 sumaba alrededor de US\$ 3 500 millones, (Canacero, 1996) y aprovechando la tecnología y capacidad instalada de las empresas ex-estatales, que requerían sobre todo de una innovación en la gestión administrativa y organizativa, se llegó al año de la crisis desde una posición que le presentaba ‘todo por ganar y poco por perder’.

La reorganización en las empresas primero, y después las inversiones e innovaciones en gestión, como la aplicación de los sistemas de aseguramiento de calidad ISO 9000, tuvieron resultados impresionantes, duplicándose la productividad laboral, medida en tonelada por hora persona en cuatro años (1991-1995). A finales de 1995 muchas de las plantas de las siete corporaciones que concentran el 80% de la producción de acero tenían instalado dicho aseguramiento e incluso ya se comienza a documentar el sistema ISO-14000 (Siderúrgica Latinoamericana, 1995).

Los procesos anteriores conllevaron a una reducción importante del personal ocupado, sobre todo en los primeros años de la reestructuración, 1992-1994, reduciéndose el volumen de empleo, de alrededor de 48 mil personas en 1990 a 34 mil en 1996 (INEGI-STPS). La reducción se dio tanto en el personal obrero como empleado, con lo que la composición entre ambos grupos de personal (70% obreros, 30% empleados) no cambió significativamente en esos años, a pesar de la mayor tecnificación del proceso, del cual se esperaba hubiera significado proporcionalmente menos personal obrero.

Hubo un costo social en este proceso de ajuste, modernización y recuperación de esta industria, que se reflejó en el empleo y los salarios reales de los trabajadores, quedándose los últimos rezagados comparados con la evolución de la productividad. Agravándose con la crisis de 1995 cuando la remuneración real del personal operario cayó en un 20% (INEGI-STPS).

Las empresas tienen todavía interesantes mercados nacionales por abordar, que hasta ahora no han sabido aprovechar, tales como el automotriz, que es una industria en crecimiento en México, con un gran potencial de compra, debido a su creciente inserción en el mercado internacional, a través de la cual se podrían fortalecer las exportaciones siderúrgicas de manera indirecta. La Cámara visualiza que México deberá tomar el camino de la especialización y de la mayor calidad en sus productos, camino que requerirá de una alta capacidad de aprendizaje e innovación; lo que demandará la dinamización y transformación de la formación y gestión de las prácticas en torno al recurso humano.

Características de la empresa

El caso que a continuación se analiza es el proceso de subcontratación en una planta siderúrgica mexicana integrada, que a través del corporativo a que pertenece, controla el proceso desde la extracción de la materia prima (mineral de hierro) hasta la comercialización.

La planta se dedica a la fabricación de varilla y alambión; es de tamaño grande. El proceso de producción de la planta incluye la transformación de los minerales en fierro esponja mediante un proceso de reducción directa, que es insumo para las siguientes fases de la planta y el excedente se vende a otras empresas. Las demás fases que integran el proceso son la acería con hornos eléctricos, el vaciado continuo, la laminación y el acabado.

El 60% del personal de la planta estudiada se encuentra afiliado a un sindicato de industria, el cual a su vez está adherido a una federación sindical de carácter nacional, con sede en Monterrey. El comité ejecutivo del sindicato es el responsable de llevar a cabo las negociaciones derivadas de la relación laboral cotidiana, así como la negociación colectiva referida al salario (revisión salarial) cada año y la negociación colectiva referida a todos los contenidos de la contratación colectiva (revisión contractual), cada dos años; parámetros establecidos en la Legislación Laboral.

Cabe destacar que en esta planta desde su fundación (1969) y durante toda su evolución, nunca se ha desarrollado ni una sola huelga y la empresa tampoco ha sido demandada ante los tribunales laborales ni por trabajadores en lo individual ni en lo colectivo. Lo anterior muestra que las controversias, se han solucionado en un clima de resolución sin mayores hostilidades y sobre todo, evitando que lleguen a los representantes sindicales y empresariales de mayor nivel.

Lo anterior también se puede entender al observar que la dirección de la empresa desde su inicio y como parte de los principios del corporativo al que pertenece, ha desarrollado un enfoque del personal que la llevó a dotarlos de un centro deportivo y de recreación social, a sostener un servicio médico antes incluso de que se institucionalizara la seguridad social. En períodos más recientes, se han mantenido campañas antialcoholismo, de planificación familiar; y se promueven visitas de las familias al centro de trabajo. Es decir, se promueve la relación empresa/trabajador no sólo dentro de la planta, sino que se hacen extensivas las relaciones a los diferentes espacios de la vida, tales como la familia, la comunidad, y el ámbito personal, "*...predicando con el ejemplo, creando un ambiente de respeto hacia el ser humano, trabajando en equipo, colaborando todos con nuestro granito de arena.*": consolidando de esta manera un sistema de relaciones laborales vinculado a preceptos incluso de tipo moral y paternalista.

Transformación de la empresa estudiada¹¹

La estrategia de mercado de la planta estudiada se ha caracterizado en la década de los noventa por tres senderos. En primer lugar, el camino de la especialización hacia aceros de alta calidad y disminuir su participación en mercados de '*commodities*' (productos de masa). En segundo lugar, la capacidad de ofrecer precios bajos. En tercer lugar, iniciar el camino hacia la exportación.

La suma de estos tres ejes le ha permitido llegar en 1996 a una producción récord en su historia y recuperar sus niveles de rentabilidad operativa, antes del costo financiero, alcanzando en 1996 nuevamente el nivel que tenía en 1990, de alrededor de 13% real (utilidad sobre activos). La meta es llegar a una rentabilidad operativa del 20%.

¹¹ Todos los datos que se presentan en los siguientes apartados, en relación al caso, proceden de fuentes directas de la gerencia y sindicato de la planta estudiada.

CAPACIDADES COMPETITIVAS Y OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

Capacidades competitivas	Objetivos de productividad (en orden de prioridad)
1991-1996	
<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos • Ajustar volumen de producción a los cambios en la demanda • Ofrecer calidad consistente en productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar eficiencia operativa de los factores de producción • Disminuir costos • Mejorar la calidad del producto
1997-2000	
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de alto rendimiento • Ajustar volumen producción a los cambios en la demanda • Ofrecer calidad consistente en productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad del producto • Disminuir costos • Incrementar capacidad instalada

Los ejes de la capacidad competitiva en la década de los noventa que se mantienen invariables son la calidad consistente del producto y el ajuste del volumen de producción a los cambios en la demanda (flexibilidad en el volumen y en el 'mix' de productos). Lo que cambia en prioridad es la capacidad de ofrecer productos a precios bajos, que fue prioritario hasta 1995-1996. En su lugar, para los años siguientes, aparece la capacidad de ofrecer productos de mayor confiabilidad y rendimiento, como es el alambro de alta calidad (contribución).

ESTRUCTURA DE COSTOS, 1996

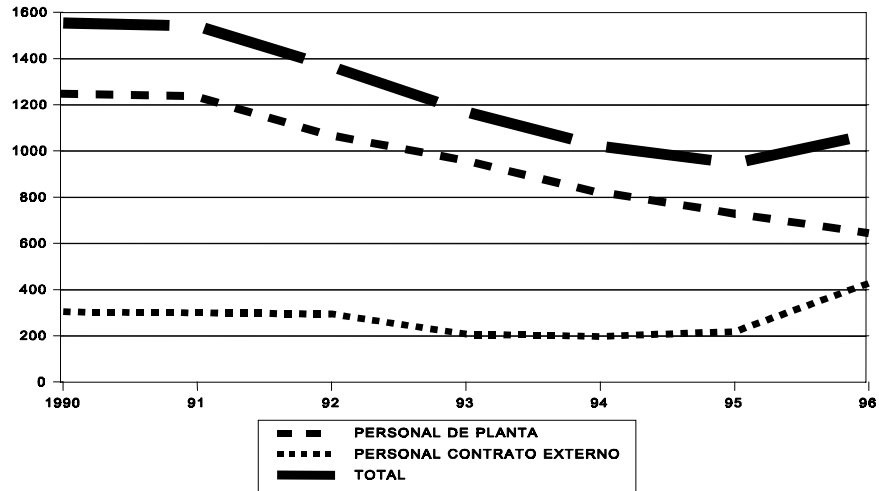
Mano de obra	7%
Materiales y energía	59%
Otros costos (amortización de equipo e instalaciones)	34%
Total	100%

La capacidad de ofrecer productos a bajo precio durante el período 1993-1996, se apoyó en una estrategia de productividad orientada a aumentar la eficiencia operativa de los factores de producción, combinada con la reducción general de costos. Dentro de los objetivos de productividad para 1997-2000, la disminución de costos sigue ocupando un lugar primordial, aunque ya no a partir del aumento de la eficiencia operativa de los factores de la producción, que se considera ha llegado a niveles suficientemente elevados por el momento, dado la base tecnológica con que se cuenta. Ahora la disminución de costos se plantea a partir de la gestión del proceso en su totalidad y en combinación con el incremento de la capacidad instalada. El componente más significativo para la reducción de costos lo representa la suma de los materiales y la energía, con un 59% del total del costo de producción.

El mejoramiento de la calidad del producto tendrá la mayor prioridad para los años venideros, muy ligado a los nuevos productos que se pretenden desarrollar y a la implementación y conservación del sistema de aseguramiento de calidad ISO.

Gráfico 3

EVOLUCIÓN DEL PERSONAL BASE Y POR CONTRATO EXTERNO



La dinámica de la ocupación en la planta en la década de los noventa se caracteriza por una reducción marcada (31%) del personal total ocupado, incluyendo los que laboran por contrato externo. Esta cifra se vuelve más pronunciada si se considera solo el personal total de base, que disminuyó en el mismo período en un 48%, y aún más cuando se toma al personal sindicalizado, que cayó en un 63%. En 1996 la planta llegó a un promedio de 644 personas ocupadas, de las cuales 298 eran sindicalizadas.(sin considerar personal subcontratado) La misma planta en los años ochenta ocupaba a más de dos mil personas, produciendo en volumen menos de la mitad a lo que está llegando en la actualidad.

Según la gerencia, el proceso de desincorporación del personal ha sido de forma paulatina, ayudando a la persona en cuestión si así lo requiere, a encontrar otra ocupación en la localidad.

Una segunda característica de la dinámica del empleo es la creciente subcontratación o externalización.

La tercera característica es la drástica reducción del personal sindicalizado, que en 1990 todavía representaba el 65% del personal ocupado, porcentaje que se redujo a un 46% en 1996. Detrás de esta disminución de la participación del personal sindicalizado hay otro fenómeno y es la creciente profesionalización del trabajo en planta.

Ubicación de la subcontratación dentro del proceso global de transformación

La reingeniería *organizativa* se hizo sobre dos ejes: por un lado concentrarse en su actividad principal, es decir, en su especialidad, donde se concentra el valor agregado del negocio (*core activity*) y por el otro, depurar la ‘grasa’ y el desperdicio para llegar a una organización esbelta. Esto llevó a subcontratar o externalizar todo lo que no está relacionado directamente con la producción del acero, como son el mantenimiento externo a instalaciones y el especializado a equipo, la selección y alimentación de la chatarra al horno, el servicio del uso de la grúa para el embarque final, entre otros.

TRAYECTORIA DE LA REINGENIERÍA DE LA PLANTA SEGÚN ÁREA DE GESTIÓN

Tecnología						
Gestión producción						
Organización del trabajo						
Recursos humanos						
Relaciones laborales						
	1992	1993	1994	1995	1996	1997

La reingeniería *tecnológica* consiste en la transformación hacia una planta de productos de acero de alta calidad, para lo cual fue necesario desarrollar una estrategia de inversión en etapas que pretende concluir en 1997, con la adquisición de un nuevo horno.

La reingeniería de la organización del trabajo y de la gestión de recursos humanos, empezó por una reingeniería de la *relación laboral*, primero del personal directo y a partir de 1997, del personal administrativo. Lo fundamental de esta reingeniería consistió, según el gerente de recursos humanos, en que "(..) *antes solamente el sindicato pedía. Ahora los pedidos y planteamientos vienen de ambos lados. También la empresa tiene sus peticiones. Se planteó al sindicato la situación incierta y difícil del mercado mundial del acero, con precios tendencialmente a la baja y con accionistas que exigen una rentabilidad creciente sobre la inversión. Si se quiere mantener su fuente de trabajo, se tendrá que hacer una consideración en cuanto al costo laboral y preocuparse más por prepararse continuamente.*" Esto junto con la propuesta técnica de modificación de la demarcación de funciones, marcó un cambio en el ejercicio del poder y liderazgo de la gerencia en la planta.

A mediados de 1996 se dio por terminado el contrato colectivo de trabajo, indemnizando a todo el personal y recontratándolo por completo con un nuevo contrato colectivo, aunque bajo otros términos y empezando de nuevo a acumular su antigüedad. Las razones de la reestructuración fueron básicamente tres: a) reducir el costo del contrato, que había acumulado muchas prestaciones en comparación con la competencia, alcanzando éstas en promedio una proporción del 140% sobre el salario base; b) modificar la organización del trabajo hacia: la multihabilidad y la flexibilidad; con un sistema de ascenso basado en conocimientos y habilidades, y no en el escalafón ciego por antigüedad, como era antes; y, c) cumpliendo las normas ISO 9002 en la realización de las tareas.

La reducción del costo laboral que se logró con esta medida fue del orden del mercado de trabajo, según la gerencia de recursos humanos. Además, la planta se caracteriza por tener un amplio programa de asistencia social al trabajador y su familia. Con las indemnizaciones se formó una caja de ahorro para el personal, y la gerencia afirma que por la suma acumulada, se está en condiciones de obtener la mejor rentabilidad en el mercado de dinero.

El cambio en la organización del trabajo significa, según la gerencia de recursos humanos, el rompimiento de una cultura de trabajo que se forjó durante muchos años. Proceso que apenas se está iniciando y que conllevó a compactar y reducir el número de puestos o categorías a 5 por gerencia, cuando antes eran en algunos casos hasta 15.

El sindicato por su parte señaló que se ha dado una disminución de labores y habilidades manuales requeridas; y en contraposición, el aumento de las habilidades mentales y los contenidos técnicos en las tareas, incrementándose el tiempo de práctica necesario para dominar las mismas. A pesar de que el empleo se redujo en todas las áreas en los años 1990-96, se recurrió a contratar

personal técnico especializado. La escolaridad promedio del personal directo en operación era 9.5 años en 1996, que es relativamente elevada si se compara con el promedio nacional que no rebasa los 6 años.

La multihabilidad es entendida por la empresa como "...la capacidad y aptitud adquirida y desarrollada por los trabajadores para desempeñar indistintamente diferentes actividades tanto de operación como de conservación..." (contrato colectivo de trabajo 1996-1998), es decir, la realización de tareas de operación de un equipo y mantener en buen estado a éste, reduciendo la brecha entre calificaciones definidas que estos distintos tipos de trabajo habían generado en el pasado.

Por otra parte, para la empresa queda claro que la aplicación del concepto de multihabilidad, es el comienzo y el cimiento en el que será construida su potencialidad de flexibilidad organizacional, misma que consiste en la rotación del trabajador entre funciones de una o varias áreas; es decir abre la posibilidad de utilizar las capacidades de los trabajadores en las diferentes funciones y áreas en las que está organizada la empresa.

El nuevo contrato colectivo de trabajo, simultáneamente con la estrategia de estandarizar el mantenimiento para que el operario puede intervenir en esa actividad, subcontratando todo lo especializado, permite a la gerencia planear, controlar y evaluar mucho mejor que antes al personal por resultados y romper con la cultura de la segmentación de responsabilidades.

Alcance de la subcontratación en planta

Entendiendo y limitando el concepto de la subcontratación en este caso a todas aquellas personas que operan y o prestan sus servicios en la planta, pero que no figuran bajo la responsabilidad laboral de la empresa estudiada, se afirmó que siempre ha existido y que a lo largo de los años se ha extendido.

No obstante, este proceso se aceleró a partir de 1994, con la política denominada *outsourcing* (externalización), incorporando las siguientes áreas: el manejo del material hasta su llegada al horno; el mantenimiento especializado; y los servicios de apoyo. Si bien el *outsourcing* en el sentido estricto de la palabra se venía haciendo desde siempre, el significado que le fue asignado a partir de 1994 fue pasar a otra empresa la responsabilidad de hacerse cargo de determinadas operaciones del proceso en la planta. Es decir, la actividad no cambia, sino lo que cambia es la figura jurídica y de mando que se hace cargo de la misma.

Entre 1994 y 1996, se duplicó el personal contratado por honorarios y el personal trabajando a través de contratistas dentro de la planta (de 198 a 428). En el mes de enero de 1997 llegó inclusive a la cantidad de 738, lo que significaba una relación de aproximadamente 1:1, entre el personal de base y subcontratado en planta. Este aumento a principios de 1997 se debía a la instalación de un nuevo horno. En cuanto al concepto de *outsourcing*, este llegó a la suma de 200 trabajadores en esta última fecha, representando el 30% del personal total ocupado.

Estructura de la subcontratación y procedimientos de regulación laboral

La subcontratación entendida como el ingreso de personal en planta a través de compañías diferentes a la empresa siderúrgica, la que en adelante se denominará 'la principal', se da en relación a cualquier grado de especialización: la alta, la mediana y la baja. De este modo se encuentra desde personal altamente especializado de IBM, Siemens y ABB, hasta personal de limpieza industrial y mantenimiento de edificios.

La estructura de la subcontratación es de la manera siguiente:

ESTRUCTURA DE LA SUBCONTRATACIÓN PLANTA SIDERÚRGICA

(Enero de 1997)

Figura	Número de empresas	Número de personal
Básicas	2	302
<i>Outsourcing</i>	6	200
Servicios varios	87	236
Honorarios profesionales		49
Total	95	787

Las dos compañías 'básicas' se dedican a actividades de servicios determinado por obra (denominación jurídica 'precio alzado') o por tiempo (denominación jurídica 'administración') y en general se refieren a trabajos de limpieza, de pintura, de obra civil, servicio de instalación y mantenimiento electromecánico a instalaciones, entre otros. Es decir, actividades no directamente relacionadas con el proceso productivo. Hace más de diez años estas empresas fueron fundadas por exgerentes de la compañía principal, de mucha confianza, y operan bajo una figura jurídica que el gerente entrevistado calificaba como 'delicado', por la siguiente razón.

La compañía básica contrata personal y lo surte o presta a un área de la planta, transfiriendo el mando o control a la última. *"Como la Ley Federal del Trabajo estipula que las condiciones de trabajo (salarios, prestaciones) los determina el que subordina y no quien contrata, estos trabajadores podrían exigir las mismas condiciones que los trabajadores de la empresa principal."* Para evitar cualquier problema laboral, la empresa se protegió por una parte con una relación de alta confianza con la empresa contratista y por otra parte, con un contrato colectivo de protección de un sindicato de empresa. Por lo regular el trabajador no sabe que está sindicalizado, y por lo tanto carece de vida sindical, aunque al mismo tiempo este contrato evita que se sindicalice con otra organización gremial.

La segunda figura, el *outsourcing*, surgió hace tres años. Cinco de las seis compañías de *outsourcing* desde antes eran proveedores de partes y/o de servicios de la empresa principal. Esta última les empieza a transferir actividades de operación y/o mantenimiento, bajo un contrato de uno o más años, haciéndolas responsables del personal, la operación y el mantenimiento de la actividad en cuestión. Entre estas hay empresas especializadas en el manejo de material, otra en válvulas así como la IBM para la parte administrativa.

Para evitar problemas y sincronizar el ambiente laboral entre la empresa principal y las del *outsourcing*, la primera propicia la sindicalización de las últimas, organizándose el personal con la misma Federación Sindical Nacional a que está afiliado el sindicato de la empresa principal.

La tercera figura es más dispersa, consta de muchas compañías, aunque 8 empresas concentran el 70% del personal subcontratado bajo esta modalidad. La diferencia con el *outsourcing* es que la relación individual de la persona con la planta principal, es generalmente de menor duración, aunque la compañías mantienen una relación constante en el tiempo con la empresa principal.

En todos los casos pero sobre todo en los últimos, la empresa principal guarda especial cuidado de que las empresas subcontratistas cumplan con condiciones mínimas laborales, evitando que se 'recarguen' socialmente sobre el trabajador para reducir costos. Esto es delicado por dos razones: a) se podría causar un conflicto laboral en planta; b) se podrían causar accidentes y/o fallas graves en la calidad del proceso. Por eso, la empresa principal maneja un código laboral que

deben cumplir las empresas subcontratadas para que puedan ser aceptadas como subcontratistas. Los principales elementos del código son: a) no haber tenido huelgas; b) cumplir cabalmente con los pagos del seguro social y de otras prestaciones marcadas por la Ley; c) otorgar el equipo adecuado de seguridad a los trabajadores.

Finalmente está la figura de los trabajadores por honorarios profesionales, que se ubica sobre todo en las áreas de proyectos, ingeniería y dibujos para nuevos equipos y/o instalaciones y para apoyar a la administración.

Tres casos de subcontratación

De los tres casos de subcontratación que se analizarán, dos se ubican en el *outsourcing* emergente y están en plena expansión, mientras que el tercero si bien es una empresa del tipo *outsourcing*, su actividad se ha ido reduciendo en los últimos años. Los primeros dos se distinguen a su vez en que uno de ellos es altamente especializado, con una actividad vinculada directamente con la tecnología específica de un área del proceso: la olla de vaciado continuo.

Caso 1: Empresa especializada en:

El manejo de mineral, de recuperación de chatarra, de operación y manejo de equipo móvil y de limpieza en áreas productivas.

La empresa subcontratista pertenece a un consorcio internacional cuya sede en México está en Monterrey. Tenía a un grupo de 20 trabajadores en la planta de la empresa principal, cuando le fue concesionado el manejo de mineral y actividades similares, lo que le hizo crecer a 131 trabajadores. La mayoría de los nuevos trabajadores incorporados eran exoperadores de la empresa principal, lo que significaba la ventaja de que conocían bien el área. Los dos principales problemas que se presentaron eran, según los gerentes entrevistados de esta empresa subcontratista, los siguientes. En primer lugar, el trato de los supervisores, que en esta empresa era considerado más 'rudo' que en la empresa principal, con una cultura laboral más a la 'antigua'. En segundo lugar, el hecho de que por el mismo tipo de trabajo y todavía con mayor intensidad, al trabajador se le pagaba un 20% menos en el salario tabulador y un 50% menos en prestaciones.

Para salirse de esta situación de tensión laboral, la empresa subcontratista se apoyó en su sindicato, afiliado a la misma federación que el sindicato de la empresa principal. Este sindicato empezó una labor de convencimiento, argumentando que ante la crisis las opciones de empleo no eran muchas y que efectivamente en el pasado se descuidaba la optimización en las operaciones. *"Fue una labor ardua, ya que la gente no aceptaba a la primera el cambio; hubo muchos problemas y agarrones verbales."* (cita gerente subcontratista). Al mismo tiempo el sindicato negoció con la empresa subcontratista ampliar aspectos económicos tales como aguinaldo, prima vacacional, y algunas otras prestaciones, que originalmente eran menores.

Así el sindicato realizó una labor importante en la regulación del cambio, lográndose conformar un grupo de trabajadores focalizados en su especialización y con equipo más idóneo para realizar sus funciones. Los resultados no se dejaron esperar: en dos años se alcanzó una eficiencia mayor a lo que se acostumbraba en el pasado, en un 100%, en cuanto a disponibilidad de equipo cuando el proceso se lo requiere. La mayor eficiencia se dio sobre todo por la reducción de tiempos muertos y por la mejor planeación de sus funciones, evitando la duplicación en las tareas.

La subcontratista a diferencia de la empresa principal, aún no tiene una gestión bajo la norma ISO 9002, aunque lo tiene planeado introducir en 1998. Mientras la empresa principal indujo al personal de la empresa subcontratista en los principios de ISO, sin cobrar por esto. Por su parte, la empresa subcontratista ha sido muy limitada en capacitar el personal, aunque para 1998 piensan

adaptar el nuevo esquema de capacitación por multihabilidad y flexibilidad que la empresa principal está desarrollando.

Caso 2: Empresa especializada en:

La instalación y operación de válvulas deslizantes para vaciar el acero líquido de la olla del distribuidor; operación de mantenimiento y reparación de tapones porosos de la marca Kurosaki.

La empresa subcontratista es altamente especializada y pertenece a un consorcio internacional con sede en Bruselas, Bélgica. Tiene a 10 trabajadores residentes en la planta, especialistas en el manejo de las ollas de colado continuo. También son extrabajadores de la empresa principal que ésta compañía contrató para esta nueva labor en la que se vio involucrada; el supervisor de dicha empresa también era parte del personal de supervisión de la empresa principal.

Antes, esta empresa surtía solamente partes (válvulas; tapones porosos) a la empresa principal; ahora su campo de acción se ha extendido hacia el servicio de operación y mantenimiento de maquinaria, equipo que en sus partes medulares tiene dispositivos fabricados por ella.

A pesar de su alto grado de especialización y responsabilidad, el salario de los trabajadores es similar a la empresa subcontratista del caso anterior, es decir, en un 20% por debajo del salario tabulado de la empresa principal y otro tanto en cuanto a prestaciones, además de que no cuenta con un sindicato. Según el gerente de operaciones, se trata de personal con bajo nivel de escolaridad pero con una experiencia de más de 10 años en esta área. Este bajo nivel de educación generó en su momento una tensión con la empresa principal, que exigía de su personal un nivel mínimo de secundaria. Para no quedarse atrás, la empresa subcontratista, por las tardes, empezó a dar adiestramiento para saber registrar indicadores de productividad. Tampoco tiene ISO a nivel local, aunque su sede en Monterrey ya cuenta con dicha certificación. Y resalta el hecho de que sus trabajadores no han sido capacitados en ISO por la empresa principal.

Aquí e igual a la empresa subcontratista 1, la eficiencia mejoró en un 95% en dos años, haciendo con 10 operarios lo que se hacían con 16. El principal origen de esta mejora se ubica en la mayor y más directa comunicación entre el personal de operación y supervisión. Con ello, los trabajadores están tomando mayores responsabilidades y dejan de lado el 'tortugismo', según el gerente. También ayudó la focalización en la especialidad, lo que permite meterse al fondo de las cosas, lo que en el pasado no ocurría: *"antes hubo mucha tolerancia en el proceso, lo que es típico para una empresa grande."* Finalmente, la gente puede acceder a un escalafón dentro de la empresa subcontratista, aunque en la mayoría de los casos significa cambiar de residencia y de unidad industrial en la cual realizará su labor.

Caso 3: Empresa especializada en:

Reparación de equipos en aceración y de ganchos del transportador de rollos de laminación; brazos portaelectrodo de hornos eléctricos; lanzas de oxígeno y beas.

Esta empresa subcontratista fue fundada en 1986 por un exgerente proveniente del área de laminación de la planta principal y por otro exgerente. La empresa empezó con 4 personas y en la actualidad ha crecido a 40. La mitad de esa cantidad está constituida en una cuadrilla de trabajo de campo y está trabajando dentro de la planta principal, mientras que la otra mitad está laborando en el taller que tiene la empresa subcontratista afuera de las instalaciones de la empresa principal. La mayoría de los contratos los tiene con la planta siderúrgica, aunque recientemente ha puesto mayor énfasis en diversificar su clientela ante la reducción de materia de trabajo ofrecida por la planta siderúrgica.

La especialidad de esta empresa es la soldadura y la pailería: tubería de acero al carbón; trazos y corte; ensamble de estructuras; actividades que antes se realizaban en la empresa principal a través de un taller de maquinado y soldadura. La soldadura con gas argón, para tuberías de acero inoxidable, no la tiene como especialidad 'oficial', aunque en la práctica sí lo hace cuando se le presenta la necesidad.

De acuerdo al gerente, se trabaja de acuerdo a las normas ISO 9000 pero no están en posibilidades económicas de financiar el proceso de certificación. La empresa principal le proporciona información y asesoría en torno a los estándares ISO y está en proceso de certificarla como proveedor confiable en el marco de ISO.

El salario de los trabajadores es similar a los otros dos casos de subcontratación aquí descritos, con un nivel de prestaciones menor a la empresa principal y no tiene sindicato. La base de la calificación de estos trabajadores es el adiestramiento directo impartido por los dueños de la empresa.

La principal dificultad que enfrenta esta empresa en la actualidad es la disminución en un 50% de su mercado debido entre otras causas, a la modernización de los equipos de la empresa que requieren de menos mantenimiento que en el pasado y aparte, de otro tipo de mantenimiento en el que ellos no tienen dominio. Lo anterior se explica por el origen mismo de la empresa, que fundaba su ventaja competitiva en el conocimiento acumulado sobre los equipos de la planta (rodamientos, reductores, etc.) por los ahora dueños de la empresa. Dicha ventaja se ha venido erosionando en la misma proporción en que se ha modernizado la tecnología de la empresa. En palabras de uno de los dueños: *"...si no me involucran desde el proceso de montaje de un equipo, más dificultades tendré para ofertar un mantenimiento cuando dicho equipo una vez en operación lo requiera..."* Esta situación lo ha convertido en más vulnerable ante las empresas competidoras.

Por otra parte el gerente de esta empresa subcontratista mostró una actitud crítica hacia la empresa principal en su esquema de negociación y ejecución de los contratos externos, enfatizando que se carece de un programa de desarrollo de proveedores por lo que éstos tampoco pueden hacer una planificación a largo plazo. Espera que tarde o temprano la empresa principal modifique su actitud ante los proveedores, estableciendo una relación más estrecha, de más largo plazo y menos burocrática con ellos.

En materia de capacitación y calificación la mayor deficiencia consiste en la limitada interpretación de planos, incrementando el tiempo necesario para ejecutar un trabajo y el riesgo de desperdicio o retrabajos.

Efectos para la empresa

La aceleración de la subcontratación a partir de 1993-1994, se ubica en un contexto en el cual la empresa principal buscaba reducir costos para recuperar los niveles de rentabilidad demandada por el mercado accionista por un lado y por el otro, consolidar la estrategia a largo plazo que consiste en orientar todos sus esfuerzos a una sola actividad: el trabajo que da valor agregado directo a la producción de acero.

SUBCONTRATACIÓN: PRINCIPALES MOTIVOS Y PROBLEMAS

Motivos	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos de personal • Evitar ampliar la plantilla de trabajadores • Grado de especialización de los contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los plazos • Ineficiencia servicios subcontratados • Dificultad para atender los cambios en las especificaciones técnicas del establecimiento

Como se dijo antes, la empresa principal vio alcanzados sus objetivos, con la reducción de personal y aprovechando el grado de especialización de los subcontratistas.

Entre los problemas relativos a la subcontratación cabe destacar que entre ellos no se mencionan las restricciones legales, ya que éstas no son un problema. Los problemas más bien se ubican en los procesos de gestión de la subcontratación, desde su negociación hasta el cumplimiento del código de relación laboral definida por la empresa principal.

En cuanto al proceso de negociación de los contratos, se mencionó la elevada centralización en los negociadores y cotizadores financieros, que pueden decidir sobre la compañía contratada sin involucrar en la decisión a la línea de producción o al área de relaciones laborales, haciendo prevalecer el criterio de costo sobre el criterio de eficiencia, base técnica, calidad y condiciones de trabajo, tales como los requisitos mínimos de seguridad e higiene. Dicho por uno de los gerentes de recursos humanos, en la empresa se carece de una cultura de gestión más integral que articule de manera descentralizada la toma de decisiones en torno a la subcontratación y que ponga en práctica una forma menos divorciada y vertical de relación entre subcontratista y empresa principal.

Sumado a lo anterior existe en los gerentes de operación una costumbre arraigada de priorizar las necesidades técnicas de su área por sobre los requisitos laborales que debiera cumplir la subcontratista, lo que a su vez ha generado tensiones con la gerencia de recursos humanos, la cual ha tenido que ceder y permitir que laboren los subcontratistas aún sin cumplir con la normatividad laboral especificada por la empresa principal.

Efectos para el trabajador

El proceso de subcontratación ha sido visto por el sindicato como una de las medidas inevitables que la empresa ha tenido que emprender en su trayectoria por disminuir costos y fortalecer su posición competitiva. La primera acción del sindicato consistió en que la empresa demostrara el elevado costo y la baja eficiencia del trabajo que se pretendía subcontratar, además de garantizar que al subcontratarse estos trabajos, sería mejor y sin elevar el riesgo de accidentabilidad en la planta.

Los mayores logros de la intervención del sindicato en el proceso de subcontratación han consistido en alcanzar una mayor prima por despido para los trabajadores que han debido ser desplazados de la empresa. Por otra parte, el sindicato también ha buscado que por medio de su intervención y a través de la empresa principal, las empresas subcontratistas absorban en su plantilla a aquellos trabajadores que así lo soliciten, logrando esto último en alrededor del 70% de los casos. Esto fue crítico sobre todo en el caso del personal de edad mayor (40 años y más) que de otra manera no hubiera podido conseguir un nuevo empleo.

En cuanto a las remuneraciones, se nota un descenso en el salario directo de un 20% en promedio, además de una reducción sustantiva de prestaciones económicas tales como, prima vacacional, aguinaldo, prima por asistencia, premio por productividad, entre otros.

Respecto a las condiciones y ambiente de trabajo, resalta la disminución de los derechos de los trabajadores subcontratados, ya que carecen de servicios de comedor, transporte e incluso y lo que más resalta en una empresa de clase mundial, la carencia de sanitarios y vestidores para dichos trabajadores. Otro efecto importante ha sido el incremento de la jornada de trabajo así como en el deterioro de la atención en el servicio médico.

En cuanto a la capacitación se debe mencionar que no es atendida como algo prioritario por las subcontratistas, ni es materia de negociación con los trabajadores, a diferencia de lo que ocurre con la empresa principal, en la cual hay un ambicioso programa de formación hacia las multihabilidades, la flexibilidad y el cumplimiento de ISO 9002.

Algunos de los efectos antes dichos se explica por el énfasis puesto por los negociadores de la empresa principal en el aspecto de disminuir costos y hacer competir a los subcontratistas sobre este criterio. Esto ha llevado, de acuerdo a un gerente de recursos humanos, a que las subcontratistas recarguen la disminución de costos sobre los trabajadores y sus condiciones. Típico ejemplo de ello además de lo visto anteriormente, es registrar con el salario mínimo a los trabajadores en el sistema de seguridad social, fondo de vivienda y sistema de retiro, aunque el salario real que reciben sea mayor a dicho mínimo.

La organización sindical de la empresa principal tiene restricciones legales para sindicalizar a los trabajadores de las empresas subcontratistas. La restricción consiste en la limitación de la titularidad del contrato colectivo firmado con la empresa principal, ya que la fragmentación de la materia de trabajo da origen a diversas empresas, a diversos contratos y por lo tanto, a la posibilidad de formar diferentes organizaciones sindicales, aunque no en todos los casos los trabajadores se sindicalizan.

Perspectiva sindical

Las principales conclusiones a que este caso lleva, son las siguientes:

- a) La aceleración del proceso de subcontratación forma parte de la estrategia de innovación de la empresa siderúrgica hoy en día y el cual desde la perspectiva sindical, es muy difícil de impedir permitiendo solo negociar aspectos correlativos a dicha subcontratación, tales como limitar en algunos aspectos la precariedad en el empleo.
- b) Se observó una clara articulación entre las medidas de reingeniería laboral en relación a la organización del trabajo en la empresa principal y el incremento de la subcontratación. Con la primera se busca fortalecer la flexibilidad interna y con la segunda, dominar la especialización de procesos y áreas que por la complejidad del proceso siderúrgico, es difícil eficientar sin focalizar los esfuerzos, tal como lo permite el proceso de subcontratación.
- c) El efecto principal en el recurso humano es que tanto interna como externamente se redujeron los costos relacionados con ello, disminuyendo las remuneraciones y las condiciones de contratación colectiva, modificando la naturaleza de la negociación colectiva, de maneras tales como: i) fragmentación de las organizaciones sindicales involucradas; ii) fomento de la contratación individual; iii) vinculando de manera más estrecha la calificación y los resultados con los niveles de remuneración
- d) La relación entre empresa principal y subcontratista genera nuevas vulnerabilidades entre las que destacan: a) los diferentes ritmos de modernización y/o prácticas de gestión;

- b) el surgimiento en una misma empresa de trabajadores considerados como de 'primera categoría' y de 'segunda' (de los subcontratistas); c) un clima laboral más complejo que dificulta el consenso y el control por parte de la empresa principal, al aumentar el número de interlocutores.
- e) La tesis de que la subcontratación de trabajo especializado lleva a mejores condiciones de trabajo (salarios, capacitación, seguridad y ambiente) resulta cierta solamente para aquellos trabajadores que cuentan aparte de su especialidad, con una profunda formación en la misma. Cosa que en esta empresa solo ocupa una parte mínima de subcontratados, como por ejemplo los especialistas de IBM, Siemens o ABB.
- f) La subcontratación en empresas pequeñas, propicia el incumplimiento de la legislación laboral respecto a salarios, condiciones de trabajo y seguridad social, aún cuando hay contratos colectivos, sin embargo, por su naturaleza de ser contratos de protección, no propician una vida sindical que podría reivindicar dichos derechos básicos a través de la negociación colectiva.

La subcontratación aun no forma parte de la agenda sindical de manera prioritaria, intentando negociar solo sus efectos sin involucrarse en su diseño para quitar de origen los impactos en la calidad del empleo. Además la organización sindical no ha acompañado el proceso de descentralización de la producción con una rearticulación de su estructura interna y sus niveles de representatividad.

Conclusiones

El concepto de subcontratación considerado en este trabajo, es un concepto amplio que abarca desde la subcontratación de personal en las empresas; hasta el trabajo realizado por proveedores y maquiladores con los que la empresa contratante mantiene algún tipo de injerencia con el subcontratista para vigilar la calidad del producto y/o proceso productivo; o bien, existe un vínculo en el que la empresa contratante surte, de manera temporal, los materiales; equipos o materias primas de trabajo a la subcontratista.

Los elementos básicos del concepto de subcontratación utilizado son: a) el rompimiento o la no existencia de una relación laboral formal entre el empleador de la empresa contratante y los trabajadores de las empresas subcontratadas y b) la existencia, entre ambas empresas de una estrecha relación de tipo económica; tecnológica y/o de mercado, más allá de una relación tradicional de proveedores.

Esta dificultad para definir con precisión el fenómeno de la subcontratación, se refleja en las diferencias de los conceptos usados por las fuentes de datos estadísticos, lo que genera que el grado de confiabilidad de los mismos resulte bajo. Por ejemplo, en el caso de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero, que se puede considerar como la encuesta más completa en materia de nuevas tendencias del mundo laboral, se considera trabajador subcontratado al trabajador contratado de manera eventual.

Lo anterior, conduce a la conclusión de que resulta imprescindible contar con una estadística confiable sobre este fenómeno, con el objetivo de conocer su magnitud y mantener una visión actualizada sobre la evolución del mismo y por tanto poder dimensionar su estrategia al respecto.

Si bien los datos estadísticos no corroboran la tendencia a incrementar y hacer distinta la cadena de subcontratación, se observa una inclinación hacia la subcontratación como propuesta de desarrollo económico-social, cuando se analiza la definición de la política económica del gobierno; la posición de los empleadores y los cuatro estudios de caso documentados.

En cuanto a políticas del gobierno se observa un cambio, al considerarse como uno de sus ejes centrales de desarrollo económico, el fomento de la subcontratación y las redes de subcontratación entre empresas grandes, medianas, pequeñas y micro, con el fin de fortalecer el sistema de relaciones ínter e intra empresariales como base de la competitividad sistémica.

No obstante, los instrumentos de fomento utilizados por el gobierno para desarrollar a las empresas en el nivel micro, no son los más adecuados, dentro de una economía abierta y con acelerados ritmos de cambio tecnológico. El fomentar las relaciones entre empresas cae dentro de una estrategia de generar un ambiente más propicio para la productividad y la competitividad, dejando las decisiones específicas de cómo hacerlo a la dinámica del mercado.

Lo anterior, desde la perspectiva empresarial, se cuestiona, no por estar en contra de estas medidas de política industrial, sino por la forma y las herramientas utilizadas, las cuales no van más allá de un intercambio de información sobre las características y necesidades de oferta y demanda de subcontratación, cuando en la práctica se ha observado que el proceso de subcontratación es un proceso de aprendizaje entre el subcontratante y el subcontratista, para el cual no existe un recetario único.

Desde la perspectiva sindical, las políticas de desarrollo industrial para fomentar la subcontratación, son evaluadas de manera positiva en cuanto a que pueden generar mayores empleos. Pero al mismo tiempo, en el contexto de crisis, modernización y apertura económica, también se les cuestiona, en el sentido de que es vista como una estrategia de competitividad que sigue sustentándose en la reducción del costo laboral, a expensas de la calidad del trabajo.

Los cuatro estudios de caso realizados reflejan diferentes modalidades que se van configurando y modificando a partir de los impactos de la crisis, la apertura y la modernización en las ramas donde participan las empresas.

En las empresas denominadas “tradicionales”, en lo referente a subcontratación: construcción y confección, se observa una mayor recurrencia a la subcontratación en aquellos casos donde la crisis ha golpeado más a las empresas, en los segundos niveles de subcontratación y subsecuentes, generalmente se trata de empresas micros y pequeñas. En estos casos, la subcontratación es concebida como una última alternativa para sobrevivir. En estas empresas las condiciones de trabajo; la calidad del empleo y los salarios se deterioraron notablemente, y en algunos casos esta ausente una estrategia de formación de personal.

Para aquellas empresas tradicionales, “ganadoras” de la crisis; a pesar de la caída de la demanda interna, de su posición en el mercado internacional y del énfasis en programas de calidad; la expansión de la subcontratación no fue un instrumento primordial dentro de su estrategia, pero si el mejoramiento de la calidad de la subcontratación fue su estrategia a seguir.

En el caso de la construcción, por ejemplo, se desarrollaron proveedores, pero solamente en un primer nivel; en el caso de la confección en empresas modernas, la subcontratación se hizo a través de empresas confiables en calidad y entrega, que desarrollaron para cumplir con ciertas especificaciones solicitadas por la empresa subcontratante, programas de formación de personal.

Los efectos sobre las condiciones de trabajo, del empleo y de la formación se pueden calificar como positivas en las empresas contratantes y en algunas empresas subcontratistas de primer nivel, en la medida en que los trabajadores de estas empresas desarrollan sus calificaciones a través del enriquecimiento de las tareas, gozan de una mayor protección, a través de un CCT y prestaciones laborales superiores a las de la ley. Sin embargo, en un segundo nivel de subcontratación y subsecuentes, estas condiciones llegan a ser negativas.

En el caso de las empresas consideradas emergentes, la subcontratación surge como parte de una estrategia de productividad y competitividad a largo plazo, donde lo que se busca es mantenerse en la dinámica de modernización de la rama, concentrándose en su actividad principal y externalizando todo aquello que no es su especialidad. El objetivo de esta estrategia es doble: a) aumentar la capacidad efectiva de respuesta a los cambios del mercado y b) continuar reduciendo costos.

En los dos casos de las empresas emergentes, lo particular fue que el sindicato jugó un papel importante dentro del proceso de externalización. Su rol consistió en facilitar el proceso, al estar convencido de que no queda otro camino a seguir ante la crisis y las tendencias mundiales de la organización empresarial. En el caso de los seguros, por ejemplo, el sindicato llegó a proponer empresas autodirigidas por extrabajadores de la compañía, asegurando con ello un proceso de formación en gestión empresarial para estos trabajadores, otorgado por la empresa principal (de seguros).

Estos procesos de subcontratación, al formar parte de una estrategia integral de cambio en la organización del trabajo en la empresa contratante, tuvieron como ejes principales el enriquecimiento y ampliación de las tareas y la reestructuración del sistema de remuneración en función de desempeño y productividad. Sin embargo, esto no se reflejó siempre en las empresas subcontratistas, donde se observa que este cambio quedó trunco en algunas ocasiones, recurriéndose a prácticas productivas más tradicionales, con limitadas actividades de formación y capacitación y sin modificaciones en el sistema de remuneración. Esto hace que las condiciones de trabajo y los salarios, en las empresas subcontratantes sean inferiores a los de la empresa principal, con excepción de aquellos casos donde el trabajo subcontratado representa un profundo nivel de especialización y calificación.

Finalmente, es posible inferir algunas conclusiones acerca de la presencia de la subcontratación en el mundo laboral mexicano y sus impactos en la calificación-capacitación de los trabajadores, considerando: el contexto de la crisis que enmarca la evolución de la economía en los últimos años; la tendencia a la modernización del aparato productivo y la apertura de la economía.

La apertura ha conducido a la polarización del aparato productivo, rompiendo las cadenas productivas tradicionales. Las empresas grandes son las que en mayor medida se han favorecido de la apertura a través de su inserción en el mercado mundial, mientras que las micro, pequeñas y medianas empresas han quedado aún más rezagadas del procesos de desarrollo económico. Esta polaridad se refleja en las estrategias de capacitación, las cuales son limitadas en las micro, pequeñas y medianas empresas, fenómeno que no se transforma cuando dentro de un modelo de subcontratación, estas empresas ocupan el último eslabón de la cadena, no así cuando son el primer o segundo escalón de subcontratación de una empresa que ‘tradicionalmente’ subcontrata procesos de producción y que esta inmersa en una trayectoria de innovación orientada a la mejora continua y al desarrollo de proveedores.

Desde la perspectiva de las empresas que han iniciado procesos de subcontratación (*outsourcing*) como parte de su estrategia de modernización, es posible formular la hipótesis de que una vez agotada la estrategia interna de reorganización (reingeniería) y en aras de continuar mejorando su productividad y competitividad en los siguientes años, están apuntando a encontrar

fuentes de productividad en su cadena de proveedores, a partir de la descentralización de los grandes conglomerados empresariales para concentrarse en sus núcleos principales de actividad.

En estos casos, los cambios en la calificación y capacitación de los trabajadores de empresas subcontratadas, se direccionan en dos vías: por un lado, se otorga una mayor atención a la capacitación cuando se trata de procesos altamente especializados; y por otro lado, se descuida la formación de los trabajadores cuando se trata de labores poco complejas. Cabe señalar que esta doble relación está intermediada por la actuación sindical que puede ejercer una influencia positiva en la política de formación de los trabajadores en procesos de subcontratación de baja especialización-calificación.

Bibliografía

- Brown, F. (1994), *Estrategias de productividad y recursos humanos: industria de alimentos y metalmecánica. Caso México*, Santiago de Chile, Organización Internacional del Trabajo/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (OIT/ACDI).
- CANACERO (Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero) (1996), *Estadísticas y proyecciones siderúrgicas*, México, D.F., inédito.
- CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación) (1995), *Subcontratación de procesos industriales, estado actual y perspectivas*, México, D.F., febrero.
- Castro, A. (1993), “Días de temple para la siderurgia”, *Comercio exterior*, México, D.F., Banco de México (BANCOMEX), marzo.
- De la Garza, Enrique (1994), *Modelos de industrialización en México*, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I).
- Dirección General de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (1997), *Sistema de subcontratación industrial*, México, D.F., Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- ECCU (Empresa Constructora de Construcción Urbana) (1995), *Informe anual del corporativo*, México, D.F.
- García, A. y otros (1995), “Reestructuración productiva en México y sus impactos sobre el mundo laboral”, *Capacitación y reestructuración productiva en América Latina*, México, D.F., FES/Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).
- García, A., A. Hernández y R. Wilde (1996), *Nueva cultura productiva, estrategias empresariales y sindicales*, México, D.F., FES.
- (1994a), *Innovación en la empresa y dinámica de negociación. Caso México*, Santiago de Chile, Organización Internacional del Trabajo/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (OIT/ACDI).
- (1994b), “Identificación de ventajas competitivas”, informe de seminariotaller, México, D.F., Organización Internacional del Trabajo/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIMO/OIT).

- INEGI/STPS (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática/Secretaría de Trabajo y Previsión Social), *Encuesta industrial mensual*, México, D.F., varios años.
- Laos, E. (1996), "México: competitividad laboral y tipo de cambio", *Comercio exterior*, México, D.F., Banco de México (BANCOMEX), julio.
- Mertens, L. (1996), *Estrategias de mejora de productividad y recursos humanos: trayectorias de innovación e impactos en el mundo laboral*, Santiago de Chile, Organización Internacional del Trabajo/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (OIT/ACDI).
- Mertens, L. y A. Pereira (1992), *Information Technology, Employment Training and Labour Relations in Financial Services in México*, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- OIT/ACDI (Organización Internacional del Trabajo/Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional) (1995), "Estrategias de mejora de la productividad y recursos humanos", Santiago de Chile, (PREALC).
- Siderurgia latinoamericana* (1995), México, D.F., agosto.
- STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social) (1992), *Encuesta nacional de empleo, salarios, tecnología y capacitación en el sector manufacturero*, México, D.F.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Serie

ECLAC

desarrollo productivo

Números publicados *

- 16 “Reestructuración y competitividad: bibliografía comentada” (LC/G.1840). Red de reestructuración y competitividad, octubre de 1994
- 17 “Síntesis del planteamiento de la CEPAL sobre la equidad y transformación productiva” (LC/G.1841). Red de reestructuración y competitividad, diciembre de 1994
- 18 “Two studies on transnational corporations in the Brazilian manufacturing sector: the 1980s and early 1990s” (LC/G.1842). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, diciembre de 1994
- 19 “Tendencias recientes de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe: elementos de políticas y resultados” (LC/G.1851). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, diciembre de 1994
- 20 “Empresas transnacionales manufactureras en cuatro estilos de reestructuración en América Latina. Los casos de Argentina, Brasil, Chile y México después de la sustitución de importaciones” (LC/G.1857). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, mayo de 1995
- 21 “Mexico’s incorporation into the new industrial order: foreign investment as a source of international competitiveness” (LC/G.1864). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, mayo de 1995
- 22 “Informe sobre la competitividad internacional de las zonas francas en la República Dominicana” (LC/G.1866). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, agosto de 1995
- 23 “América Latina frente a la globalización” (LC/G.1867). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, agosto de 1995
- 24 “Los flujos de capital extranjero en la economía chilena: acceso renovado y nuevos usos” (LC/G.1868). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, septiembre de 1995
- 25 “Paths towards international competitiveness: a CANalysis” (LC/G.1869). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, junio de 1995
- 26 “Transforming sitting ducks into flying geese: the Mexican automobile industry” (LC/G.1865). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, octubre de 1995
- 27 “Indicadores de competitividad y productividad. Revisión analítica y propuesta sobre su utilización” (LC/G.1870). Red de reestructuración y competitividad, agosto de 1995

*


Desarrollo Productivo es la continuación, pero con otro nombre, de la serie *Industrialización y Desarrollo Tecnológico* (IDT), en ambos casos de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. Se ha adoptado este nuevo nombre para representar más correctamente la problemática que éste contendrá. En efecto, los artículos que se publicarán se agruparán en torno a al menos tres temas: i) reestructuración y competitividad; ii) empresas transnacionales e inversión extranjera; y iii) desarrollo agropecuario y rural, que en términos generales responden a la organización interna de la División (Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Unidad Conjunta CEPAL/UNCTAD de Empresas Transnacionales y Unidad de Desarrollo Agrícola) y a las redes de instituciones públicas y privadas vinculadas a éstas.

Esta serie está abierta a la colaboración de todos los funcionarios del sistema de la CEPAL y de las Naciones Unidas, y sobre todo a miembros de las instituciones integrantes de las redes así como a prestigiosos profesionales de América Latina y el Caribe y de fuera de la región.

El lector interesado en números anteriores de esta serie, puede solicitarlo dirigiendo su correspondencia a: División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile.

- 28 “The Taiwanese experience with small and medium-sized enterprises (SMEs). Possible lessons for Latin America and the Caribbean” (LC/G.1872). Red de reestructuración y competitividad, agosto de 1995
- 29 “Fortalecimiento de los gremios empresariales en América Latina” (LC/G.1885). Red de reestructuración y competitividad, octubre de 1995
- 30 “Historia evolutiva de una planta metalmeccánica chilena: relaciones micro/macroeconómicas con la conducta innovativa” (LC/G.1887). Red de reestructuración y competitividad, agosto de 1997
- 31 “Nuevos problemas y oportunidades para el desarrollo industrial de América Latina” (LC/G.1910). Red de reestructuración y competitividad, julio de 1997. [www](#)
- 32 “Integración económica e inversión extranjera: la experiencia reciente de Argentina y Brasil” (LC/G.1911). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, julio de 1997
- 33 “Sistemas de innovación y especialización tecnológica en América Latina y el Caribe” (LC/G.1913). Red de reestructuración y competitividad, marzo de 1996
- 34 “Política industrial y competitividad en economías abiertas” (LC/G.1928). Red de reestructuración y competitividad, septiembre de 1996
- 35 “Reestructuración y competitividad: segunda bibliografía comentada”. Publicaciones de carácter general y de la región de América Latina y el Caribe, Volumen I (LC/G.1933) y América Latina y el Caribe: publicaciones por países, Volumen II (LC/G.1933/Add.1). Red de reestructuración y competitividad, octubre de 1996
- 36 “Encadenamientos, articulaciones y procesos de desarrollo industrial” (LC/G.1934). Red de reestructuración y competitividad, noviembre de 1996
- 37 “Las economías asiáticas emergentes: treinta años de dinamismo exportador” (LC/G.1935). Red de reestructuración y competitividad, febrero de 1997
- 38 “Escenarios de la agricultura y el comercio mundial hacia el año 2020” (LC/G.1940). Red de desarrollo agropecuario, noviembre de 1996
- 39 “La posición de los países pequeños en el mercado de las importaciones de los Estados Unidos: efectos del TLC y la devaluación mexicana” (LC/G.1948). Red de reestructuración y competitividad, diciembre de 1997
- 40 “La competitividad internacional: un CANálisis de las experiencias de Asia en desarrollo y América Latina” (LC/G.1957). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, agosto de 1997 [www](#)
- 41 “Quality management and competitiveness: the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies” (LC/G.1959). Red de reestructuración y competitividad, diciembre de 1997. [www](#)
- 42 “Quality management, ISO 9000 and government programmes” (LC/G.1960). Red de reestructuración y competitividad, mayo de 1998
- 43 “El empleo agrícola en América Latina y el Caribe: pasado reciente y perspectivas” (LC/G.1961). Red de desarrollo agropecuario, octubre de 1997
- 44 “Restructuring in manufacturing: case studies in Chile, Mexico and Venezuela” (LC/G.1971). Red de reestructuración y competitividad, agosto de 1998
- 45 “La competitividad internacional de la industria del vestuario de la República Dominicana” (LC/G.1973). Red de empresas transnacionales e inversión extranjera, febrero de 1998
- 46 “La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica” (LC/G.1979). Red de inversiones y estrategias empresariales, agosto de 1998
- 47 “Comercialización de los derechos de agua en Chile” (LC/G.1889). Red de desarrollo agropecuario, noviembre de 1998.
- 48 “Patrones tecnológicos en la hortofruticultura chilena” (LC/G.1990). Red de desarrollo agropecuario, diciembre de 1997
- 49 “Policy competition for foreign direct investment in the Caribbean basin: Costa Rica, the Dominican Republic and Jamaica” (LC/G.1991). Red de reestructuración y competitividad, mayo de 1998. [www](#)
- 50 “El impacto de las empresas transnacionales en la reestructuración industrial de México. El caso de las industrias de partes para vehículos y de televisores” (LC/G.1994). Red de inversiones y estrategias empresariales, septiembre de 1998. [www](#)
- 51 “Perú: un CANálisis de su competitividad internacional” (LC/G.2028). Red de inversiones y estrategias empresariales, julio de 1998
- 52 “National agricultural research systems in Latin America and the Caribbean: changes and challenges” (LC/G.2035). Red de desarrollo agropecuario, agosto de 1998

- 53** “La introducción de mecanismos de mercado en la investigación agropecuaria y su financiamiento: cambios y transformaciones recientes” (LC/L.1181). Red de desarrollo agropecuario, abril de 1999
- 54** “Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores” (LC/L.1182-P). Red de reestructuración y competitividad, N° de venta: S.99.II.G.23 (US\$ 10.00), agosto de 1999

-
- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
 - Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.
 -  : Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:.....

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: