

Flexibilización laboral en la industria automotriz colombiana*

Por Carmen Lucía Tangarife López**

* Artículo recibido en abril de 2010.

Artículo aprobado en mayo de 2010.

**Economista. Aspirante a Magister en Economía con profundización en Gobierno y Políticas Públicas, Universidad de Antioquia. Investigadora de la Escuela Nacional Sindical.

Introducción

La industria automotriz constituye un pilar fundamental de la economía global. En Colombia, el sector es uno de los principales promotores de crecimiento de la economía, tanto local como latinoamericana, gracias a sus características como sector altamente importador y por enlazar dentro de su cadena productiva diferentes actividades que impulsan el crecimiento de otros sectores económicos. Las empresas de esta industria tienen como objetivo mantener procesos de fabricación más efectivos, disminuir costos y avanzar en tecnología con el propósito de hacer más rentables las operaciones de las plantas y permanecer vigentes en un mercado global que constantemente cambia y se torna más competitivo.

Ese mercado exige cada vez más presiones sobre la eficiencia y la calidad de los productos y modelos de producción de las empresas, presiones que han influido en la adopción de nuevas formas de organización del trabajo y en el cambio de las políticas enfocadas al personal. Ellas se han logrado mediante transformaciones significativas de las relaciones laborales y la puesta en marcha de prácticas organizativas y de gestión de personal que combinan mecanismos de imposición y flexibilización laboral en las plantas. La flexibilización laboral resulta de interés porque ella fue una de las alternativas que adoptaron las empresas como respuesta a la globalización, que hizo obligatoria una serie

de reestructuraciones del mercado de trabajo a través de la legislación y de cambios en los modos de producción.

Este artículo se centrará en analizar la flexibilización laboral en las tres principales empresas ensambladoras de automóviles del país: Compañía Colombiana Automotriz (CCA), General Motor-Colmotores y Sociedad de Fabricación de Automotores (Sofasa), y se propondrá identificar las principales consecuencias del proceso flexibilizador, tanto para las empresas como para sus trabajadores. En primer lugar, se realizará una descripción conceptual de modelos de producción y flexibilización laboral, además de las formas como esta última se implementó en Colombia y en otros países. En segundo lugar se analizará la situación de las empresas en materia de flexibilización laboral, como aproximación mediante un análisis estadístico descriptivo. Expondremos luego una propuesta metodológica de un modelo econométrico que permita capturar los efectos de la flexibilización laboral, tanto para las empresas como para los trabajadores (por ejemplo, su impacto en los costos de la empresa). Por último, se presentan algunas conclusiones y consideraciones finales.

Conceptos básicos

Al analizar el proceso de la flexibilización laboral en la industria automotriz colombiana se hace necesario mostrar la evolución de los procesos de producción de la misma, que han sido precursores de reestructuraciones del mercado y de las relaciones laborales del sector, puesto que sus pilares son la calidad y la competitividad del producto en las condiciones de un mundo globalizado. Analizaremos cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, a fin de obtener herramientas para entender el proceso flexibilizador en esta industria.

Modelos de producción

La industria automotriz se ha caracterizado por la producción en cadena, proceso revolucionario basado en la cadena de montaje, que tiene como objetivo

crear una forma de organización de la producción que delegue a cada trabajador una función específica y especializada, en máquinas igualmente más desarrolladas. La idea nace con el taylorismo, madura en el siglo XX con Henry Ford, que introdujo el sistema fondista, y es superada por una nueva forma de organización industrial denominada toyotismo, la cual se ha consolidado durante el siglo XXI. Como cada una de estas formas de producción ha tenido una particularidad dentro del proceso, tendrán que ser analizadas por separado; sin embargo, este trabajo se centrará en el sistema de producción toyotista, que actualmente es el utilizado por las ensambladoras radicadas en Colombia y el que más estrategias de flexibilización laboral ha reconocido.

El taylorismo

El primer modelo de producción en cadena se conoce como taylorismo, basado en una división de las diferentes tareas del proceso de producción que llevaba al aislamiento del trabajador y a la imposición de una remuneración proporcional al valor que el obrero agregara al proceso productivo. La idea central de este método de organización industrial era aumentar la productividad y evitar el control que el trabajador podría tener sobre los tiempos de producción. Se fundamentaba en la aplicación de métodos científicos al estudio entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el objetivo de maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas a través de la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos y el cronometraje de las operaciones; añadía un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento y eliminaba toda improvisación en la actividad industrial. Su inventor, Frederick W. Taylor, intentó eliminar por completo los movimientos innecesarios de los operarios, a fin de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria¹.

¹ Taylor realizó un estudio con el fin de suprimir los movimientos inútiles y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para adelantar cada tarea específica.

El sistema de Taylor redujo los costos de producción, puesto que se pagaban menos salarios, a tal punto que las empresas llegaban a desembolsar menos dinero por cada pieza con el objeto de que los obreros se afanaran más en la producción. Este sistema transformó la industria, ya que aumentó la destreza del trabajador mediante la especialización y el conocimiento técnico; así mismo, facilitó un mayor control del tiempo en la planta, lo que se traducía en una mayor acumulación de capital. La tesis central del taylorismo era entonces: “La prosperidad es la finalidad del trabajo conjunto de la dirección y los asalariados, y depende de la productividad del trabajo; pero aquella solo será posible si se intensifica el trabajo al eliminar el tiempo muerto, fruto de la pereza sistemática de los trabajadores, recurriendo a la Organización Científica del Trabajo”. La base del propósito estaba en la combinación de “salarios elevados y mano de obra barata”. Taylor determinó un intervalo de tiempo ideal para completar una tarea, y de esa manera un gerente podría evaluar si una persona estaba trabajando correctamente o no.

El fordismo

El fordismo es un sistema racional de producción en masa que transformó radicalmente la industria automovilística en la primera mitad del siglo XX. Es un modo de elaboración en cadena desarrollado por Henry Ford y se basa en la combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios elevados y un gran número de trabajadores en nómina. Es importante resaltar que este modo de producción resulta rentable, siempre y cuando el producto pueda venderse a un precio bajo en una determinada economía. El fordismo apareció promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos, y esto último se logró con el empleo de estrategias de expansión del mercado y no a costa del trabajador, como sucedió en otros modelos de producción. La explicación del asunto está en que, si existe un mayor volumen de unidades, como consecuencia de la tecnología de ensamblaje, y su costo es reducido, por la razón tiempo/ejecución, habrá un excedente que superará a otros productores.

Tres son los principios básicos que rigen el fordismo. El primero, la intensificación, busca disminuir el tiempo de duración de la producción mediante el empleo de equipos y de materia prima y una rápida colocación del producto en el mercado. El segundo es el principio de economía, que consiste en reducir al mínimo el volumen de las existencias (*stock*) de materias primas en transformación. El tercero y último es el principio de productividad, cuyo objetivo es aumentar las capacidades de producción del trabajador en un mismo periodo, por medio de la especialización de la línea de montaje, con miras a que el operario gane más y el empresario obtenga mayor producción.

Por otro lado, la mecanización de la cadena fue uno de los aportes principales de Henry Ford. Postulaba que para aumentar las tasas de ganancia era importante incrementar rápidamente la producción en serie de productos homogéneos de consumo masivo, así como la intensidad y la productividad del trabajo mediante la racionalización. Proponía dividir social y técnicamente el trabajo de ensamblaje para simplificarlo y facilitar la sustitución de trabajadores de oficio por mano de obra poco calificada, y hacer uso de esa fuerza de trabajo en grandes cantidades, con el fin de obtener economías de escala crecientes y reducir los costos de producción unitarios (Neffa, 1982, 1989). A diferencia del taylorismo, el fordismo es sinónimo de altas remuneraciones salariales, enderezadas a retener la mano de obra escasa, lo cual permitía a los trabajadores el acceso a una norma de consumo más elevada.

El toyotismo

El sistema de producción toyotista superó al fordismo en la década de 1970. Fue desarrollado y promovido por Toyota Motor Corporation y se diferencia del segundo en la idea de trabajo flexible, el aumento de la productividad a través de la gestión y la organización, y el trabajo combinado, que supera a la mecanización e individualización del trabajo. La idea de este sistema, como filosofía de trabajo, es mejorar la vida de los operarios al liberarlos de las tareas repetitivas dentro del proceso de producción. Su principal aporte consiste en

haber creado un sistema, una forma de organización del trabajo para lograr producir a bajos costos volúmenes limitados de productos diferenciados.

El toyotismo busca la alta rotación en los puestos de trabajo o roles, además de estímulos sociales mediante el fomento del trabajo en equipo y la identificación de clase entre el jefe y el subalterno. Establece en su organización cuatro principios básicos: el justo a tiempo (*just in time*), con la idea de eliminar los despilfarros que se producen en el proceso productivo, como ocurre con los defectos de la producción, el exceso de producción, el transporte, los inventarios, movimientos y procesos innecesarios; el autocontrol de defectos; la flexibilidad en el trabajo y un factor que denomina “pensamiento creativo”, referido al aprovechamiento sistemático de las experiencias, saberes y capacidades de todo el personal. Este sistema es un reflejo de la filosofía Kaizen de mejora de la productividad.

El *just in time* es lo que en el sistema Toyota de producción se denomina flujo de producción, ya que la idea central de este modelo es mantener un flujo continuo de productos dentro de las fábricas, con el objetivo de adaptarse flexiblemente a los cambios aparecidos en la demanda. El *just in time* hace referencia a producir únicamente las unidades necesarias, en la cantidad necesaria y en el tiempo preciso. Esto llevará a la disminución, de un modo natural, de los excedentes de personal y de existencias, para obtener así un incremento de la productividad y reducir los costos —propósito fundamental del sistema—. Como se ha dicho, el fin principal del toyotismo es la reducción de los costos; sin embargo, la estrategia del justo a tiempo permite no solo conseguir un control cuantitativo, al facilitar la adaptación en cantidad y en variedad a las fluctuaciones de la demanda, sino igualmente una calidad asegurada, al cerciorarse de que cada proceso proporcionará al siguiente solo unidades aceptables, además del respeto por la dimensión humana, ya que el sistema utiliza recursos humanos para alcanzar sus objetivos de costo.

El toyotismo, además, maneja otros dos conceptos importantes: la flexibilidad en el trabajo, denominada *shojinka*, que propone una variación del número de trabajadores en función de las variaciones de la demanda, y el *soifuku*, que se

traduce como pensamiento creativo o ideas innovadoras que aprovechan las sugerencias del personal. El *shojinka* se refiere al logro de la flexibilidad en el número de trabajadores de una sección necesario para acoplarse a las modificaciones de la demanda². Puede traducirse como aumento de la productividad a través del ajuste y la reprogramación de los recursos humanos. La aplicación de este concepto exige la existencia de personal polivalente, y la polivalencia se fomenta entre los operarios mediante el sistema de rotación de tareas, según el cual, cada trabajador desempeña de modo rotativo cada tarea de su sección; pasado un tiempo, el trabajador individual logra habilidad suficiente en cada tarea y se convierte en un trabajador polivalente. La revisión de la ruta estándar de operaciones se lleva a cabo mediante continuas mejoras en los trabajadores manuales y de máquina. El objetivo de estas mejoras es la disminución del número de trabajadores necesarios, incluso en los periodos de incremento de la demanda.

En el toyotismo se debe destacar la integración de pequeños grupos orientados al control de la calidad, llamados Equipos de Calidad. Tales equipos se convirtieron en el pilar de las transformaciones del movimiento obrero y del control del proceso de producción. En ellos se estudia el proceso de trabajo, se inventan nuevos métodos y se elaboran mejoras de los existentes. Cada individuo y cada grupo es alentado a hacer proposiciones y si la dirección encuentra que su propuesta es excelente, premia al grupo.

En conclusión, el propósito básico del sistema Toyota de producción es el incremento de resultados mediante la reducción de costes, que deben deducirse de los ingresos por ventas para calcular el beneficio. Estos costes incluyen no solo los de fabricación –reducidos al disminuir la mano de obra– sino también los administrativos, los de capital –reducidos al disminuir las existencias– y los de venta. Para conseguir la reducción de costes, la producción debe adaptarse de modo ágil y flexible a los cambios de la demanda del mercado, desprendiéndose de onerosas ineficiencias.

² Hace referencia a la disminución o el aumento del número de trabajadores en una sección cuando al mismo tiempo cambia la demanda de la producción, ya sea por rebaja o incremento.

Concepto de flexibilización laboral

Los sistemas de producción flexible o adaptable aparecen como respuesta a las transformaciones de la demanda en los mercados mundiales, en el sentido de que sufren frecuentes cambios cuantitativos y expresan diferenciaciones y versatilidad en los gustos de los consumidores. Aunado a esto aparece el incremento de la competencia, lo que ha determinado una característica adicional, la denominada producción ligera, basada en la búsqueda constante de la disminución de los costos y el aumento de la productividad, tarea que, a su vez, lleva a reducir todos los factores de producción, incluida, por supuesto, la mano de obra a una mínima expresión. Tales respuestas a las fluctuaciones no solo se logran con algunas técnicas de producción, como el justo a tiempo, sino asimismo con diferentes formas y modalidades de flexibilización que se apoderan de las relaciones de trabajo. De esa manera, la flexibilidad se convierte en el concepto diferencial del nuevo sistema de producción adoptado por las industrias mundiales.

Ahora no solo es flexible el sistema productivo sino son también las relaciones laborales correspondientes a dicho sistema. Si se mira por encima, se trata de la formación de equipos o grupos de trabajadores que parecerían constituir el elemento más radical de la nueva organización del trabajo. Pero en este nuevo sistema de producción flexible las condiciones en las que se desempeña el trabajador son la polifuncionalidad, la polivalencia multitareas, el vínculo temporal y las multihabilidades. Por el lado de la organización del trabajo, son equipos de trabajo, grupos semiautónomos, que obran bajo una integración vertical y horizontal de las tareas y la ampliación y enriquecimiento de las mismas.

La flexibilización laboral

La flexibilidad o flexibilización hace referencia a aquellos mecanismos jurídicos, reformas y estrategias destinados a eliminar algunas rigideces de la legislación laboral con el propósito de permitir al trabajador adaptarse, o ajustarse fácilmente, a las necesidades y beneficios del sistema productivo. Es un tema

abordado por muchos autores, y a continuación se presenta una serie de definiciones que apuntan en la misma dirección.

Juan Raso Delgue expresa: “por flexibilización laboral entenderemos la tendencia generalizada a modificar por vía autónoma o heterónoma las reglas jurídicas de la prestación del trabajo, con la finalidad de ajustar el factor trabajo a las nuevas exigencias del sistema de producción” (Delgue, 1993, 120). A juicio de Arturo Hoyos (1987), la flexibilización laboral consiste en “la posibilidad de la empresa de contar con mecanismos jurídicos que le permitan ajustar su producción, empleo y condiciones de trabajo, ante las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico (demanda efectiva y diversificación de la misma, tasa de cambio, intereses bancarios, competencia internacional), las innovaciones tecnológicas y otros factores que demandan ajustes con celeridad” (ibíd., 517).

Podría concluirse entonces que la flexibilización laboral se basa en un conjunto de mecanismos de optimización de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y físicos de la empresa, cuyo fin es la fácil adaptabilidad de las relaciones laborales a las exigencias económicas del mercado, tanto interno como externo, dentro del marco de la jurisprudencia. Se dice que permite la fácil acomodación de las relaciones laborales, porque este concepto aparece como respuesta a la necesidad de adecuar, de acondicionar el factor trabajo a las variaciones de la producción, en un mercado cambiante y dinámico, para satisfacer las exigencias que se imponen en el marco de una economía mundial globalizada.

La interpretación de este concepto podría apuntar a dos visiones. En primer lugar, se tiene una visión positiva, en el sentido de que la flexibilización, como se dijo atrás, permite a las empresas mantener su competitividad a través del reacomodo a las exigencias del mercado mundial, además de estimular la diversificación y expansión del empleo. En segundo término, la flexibilidad laboral no resulta tan favorable, puesto que implica la supresión de algunos beneficios brindados por tradición a los trabajadores frente a un empleador

que está en ventaja en la relación pactada, lo que a su vez conduce al debilitamiento de un derecho que ha perseguido introducir elementos de enlace en una relación de subordinación.

Por otro lado, al analizar la manera como la flexibilización se introduce en el nuevo sistema de producción, se encuentra que ella puede infiltrarse a través de la denominada flexibilidad interna o funcional y la flexibilidad externa. La primera se identifica con las nuevas formas de gestión técnico-organizativas que se están desarrollando y cuyo propósito es la mejora de las capacidades de los trabajadores, identificadas con las denominaciones de polivalencia, multifuncionalidad y multihabilidades, que facilita la rotación interna, es decir, el desempeño de los trabajadores en las distintas funciones del proceso productivo con la mira puesta en la óptima utilización de la maquinaria y el equipo. Este tipo de flexibilidad se caracteriza porque posibilita modificar las calificaciones con el objeto de dar respuesta a los cambios en la carga y ritmo del trabajo, o del recurso tecnológico, además de que facilita la integración de tareas.

Por su parte, la flexibilidad externa se divide en dos tipos. El primero hace alusión a la flexibilidad numérica, basada en la ausencia de estabilidad de la relación laboral, ya sea por la existencia de contratos por tiempo determinado o trabajos de media jornada, es decir, empleos casuales y de horarios flexibles cuyo fin es amoldar el factor trabajo a los cambios de la demanda. El segundo tipo se llama distanciamiento y consiste en la subcontratación de determinados segmentos del proceso productivo con la idea de permitir a la empresa concentrar sus recursos en las áreas en donde tiene ventajas comparativas. Además de estas definiciones, se encuentra literatura que desagrega aún más el término.

Al respecto, Mireya Rodríguez (1994) presenta una clasificación de la flexibilidad en la misma línea de lo explicado anteriormente, pero de una manera más detallada, que la clasifica en cinco tipos. La primera es la flexibilidad cuantitativa externa, orientada a la variación del personal de la empresa de acuerdo con la demanda productiva, para lo cual el empleador solicitará las reformas

necesarias a la legislación laboral, que ha de concederle amplia libertad en lo referente a despidos de personal y la adecuación de la convención colectiva a la contratación temporal. La segunda es la flexibilidad horaria o cualitativa interna, que se desprende de los ajustes en la duración efectiva del tiempo de trabajo, a través de mecanismos como variaciones individuales, colectivas o estacionales, empleo del tiempo parcial o el trabajo intermitente y las horas extras, entre otras gabelas.

El tercer tipo de flexibilidad es el funcional, enfocado en la optimización del recurso humano mediante su asignación a tareas diferentes, de acuerdo con los requerimientos del proceso productivo, y que puede hacerse posible debido a la polivalencia del personal y de los equipos; esta flexibilidad incluye además los préstamos de personal dentro de la misma empresa o entre empresas de la misma rama industrial. La cuarta forma es la externalización, que consiste en reemplazar la inflexibilidad del contrato de trabajo mediante mecanismos cuyo fin sea trasladar el vínculo laboral con el trabajador a otra empresa o empleador, todo ello con el propósito de librarse del riesgo representado en los cambios del mercado y evadir aquellos costos que representan las indemnizaciones y prestaciones que se deben pagar al trabajador al producirse la terminación unilateral del contrato de trabajo. Por último, está la flexibilidad salarial, que ha sido un elemento especialmente motivador para los empresarios, ya que consiste en la relación entre el salario y el desempeño, que se presenta como salario compensado por un proceso ligado a la cantidad producida por el trabajador, o primas o bonos, de acuerdo con los resultados adquiridos, o primas de fin de año, o la participación en los beneficios y acciones de la compañía.

Hay que agregar que, desde una perspectiva macro, la flexibilidad laboral puede ser estatal o pactada. La primera tiene que ver con la flexibilidad que se aplica por disposición legal, que en resumidas cuentas presupone una pérdida de derechos que antes eran reconocidos por la ley. La segunda, la flexibilidad pactada, permite a los implicados, directivos y organizaciones de trabajadores llegar a un común acuerdo y, por medio de un ajuste negociado, al estableci-

miento de reglas de condiciones de trabajo que permitan mayores márgenes de movilidad a las empresas y a la vez protejan los puestos de trabajo y las remuneraciones. Se habla así de una flexibilidad condicionada, en la cual los actores negocian la suspensión o disminución temporal de algunos beneficios a cambio de garantizar otros, lo que supone un compromiso pactado y exigible jurídicamente.

Es importante recalcar, además, cuáles son las principales fuentes en las que la flexibilidad se introduce al mercado laboral. Así, las medidas flexibilizadoras pueden obtenerse a través de la legislación, la negociación colectiva, los contratos de trabajo individuales, las decisiones unilaterales de los empleadores o una combinación de estos métodos. En el caso de la legislación, a partir de la década de los 80 se emprendió en América Latina un proceso en cadena de reforma de las leyes laborales con el único objetivo de adaptar sus normas al contexto flexibilizador mundial, bajo la consigna de favorecer el empleo, la inversión y la competitividad internacional de las empresas. Un segundo método, destacado en esta onda flexibilizadora, es el de la negociación colectiva, la cual puede ser adecuada a las nuevas realidades. Por eso los aspectos referidos a estabilidad, ascensos, polivalencia, rotación, capacitación y recalificación, derecho a la información y demás beneficios, condiciones y ambiente del trabajo, derechos sindicales, entre otros, son los asuntos esenciales llamados a sostener la agenda de la negociación colectiva en el ámbito de la flexibilidad. Por otro lado, aparece la voluntad unilateral del empleador, que constituye una de las fuentes más significativas de la flexibilidad laboral, en la medida en que el contrato de trabajo, en la mayoría de los casos, no es más que un contrato en el cual el más fuerte de la relación se impone al más débil.

De acuerdo con lo anteriormente citado, se puede observar que se ha dicho mucho sobre el concepto de flexibilización laboral y su forma de implementación. Sin embargo, es necesario explicar cuáles han sido los motivos que han llevado a la incorporación de este concepto en el cuerpo de las relaciones laborales. En ese sentido, se encuentra que aspectos como la crisis económica y el neoliberalismo, los cambios tecnológicos, la globalización y la reestructu-

ración productiva han sido sucesos que llevaron a la aparición e intensificación del proceso flexibilizador en el mundo³.

Experiencias de flexibilización laboral en el mundo

Europa, Estados Unidos y América Latina

La primera estrategia de flexibilización que se conoció en Europa fue el establecimiento de modalidades contractuales que flexibilizaron la entrada al trabajo sin dar garantía de permanencia laboral; es decir, se trataba de contratos de trabajo especiales, de duración limitada, que otorgaban a la empresa la facilidad de contratar trabajadores por un tiempo determinado o durante el desarrollo de una obra específica. Así mismo, aparecieron los contratos de relevo o suplencia, que dan la libertad de contratar a un trabajador como reemplazo temporal de otro, o contemplan la jubilación parcial o la anticipada. Se creó asimismo la práctica de absorber a los cesantes a través del contrato de media jornada. Ahora bien, la estrategia de flexibilización de las condiciones de trabajo se inició con la reducción de la jornada laboral y con la libertad por parte de las empresas de fijar horarios, ya sea para com-

³ Con relación a la crisis económica y el neoliberalismo, en América Latina los gobiernos regionales, preocupados por la deuda externa, la inflación y el estancamiento económico, aunados a las secuelas dejadas por la década de los ochenta, se vieron obligados a reemplazar su esquema político-económico proteccionista por propuestas neoliberales. En la doctrina neoliberal, la legislación laboral es señalada como responsable de provocar desempleo e informalidad, por lo cual exige su flexibilización, con el argumento de favorecer el empleo. Los cambios tecnológicos inciden, por un lado, en la estructura y el volumen del empleo y, por otro, posibilitan las nuevas formas de prestación de servicios, como el teletrabajo, o trabajo a distancia. La introducción de las nuevas tecnologías forma parte de una estrategia dirigida a la estabilidad empresarial, a diferencia de los sistemas tradicionales de producción, que resultan obsoletos para afrontar las exigencias originadas con los avances tecnológicos. Cuando se habla de las nuevas tecnologías se hace referencia tanto a las máquinas como a las teorías organizativas de gestión de la producción y de recursos humanos, y así ocurre en los casos de la polivalencia, la rotación, el trabajo en equipo, los entrenamientos y la recalcificación, entre otros. La globalización trajo consigo fenómenos como la agudización de la competencia, la apertura económica y la diversificación de la demanda mundial, que presenta variaciones en el producto con frecuencia y rapidez, por lo cual las empresas han de estar preparadas para responder satisfactoriamente a dichas fluctuaciones del mercado. Las empresas deben plantar el término de reestructuración productiva, que se basa en un conjunto de transformaciones orientadas a mejorar los niveles de calidad y productividad, apoyadas en modificaciones introducidas en la organización de la producción, del trabajo y de la tecnología.

pactar la jornada semanal, concentrándola en tres o cuatro días, o para afinar la jornada mediante el establecimiento de límites de duración promedio semanal, mensual o anual. Un país europeo que ha tenido una experiencia exitosa al implementar una política de empleo es Holanda, ya que esta política es una combinación de instrumentos que incluyen flexibilización laboral y una fuerte protección laboral.

Por su parte, en Estados Unidos la flexibilización laboral empezó con la desregulación de los derechos laborales del trabajo, bajo el supuesto de que la oferta de trabajo encuentre libremente su precio de mercado, sin atenerse a controles ni regulaciones de ningún tipo. En esencia, lo que busca es alcanzar altos niveles de movilidad laboral, reducción de costos para el empleador y una flexibilidad salarial con tendencia a disminuir.

En los países latinoamericanos no se observa una sola tendencia de flexibilización laboral sino diferentes estrategias, que fluctúan entre el extremo desregulador de Chile y Perú hasta el fortalecimiento de la negociación colectiva en Brasil y Argentina. Sin embargo, existe una constante intervención legislativa enderezada a permitir nuevas contrataciones laborales que no reconocen estabilidad y dan facilidades para el despido. Las actuales condiciones salariales y laborales de la región brindan poco margen flexibilizador, si de disminuir salarios y estabilidad se trata. Las experiencias flexibilizadoras que han reconocido el uso de otras modalidades de trabajo diferentes al contrato de trabajo a término indefinido, no han estado acompañadas por un apoyo sistemático a la recalificación y el empleo, ni mucho menos a los subsidios, recalificación que represente una estructura social protectora ante la inestabilidad y movilidad laboral que la legislación ya no controla, a causa de la decisión de flexibilizar. Esto implica que los trabajadores quedan desprotegidos y se ven en la necesidad de encontrar otra ocupación, que ya no les garantiza ni estabilidad ni un salario suficiente.

En estas circunstancias, los trabajadores quedan obligados a encontrar, por sus propios medios y posibilidades, una ocupación que ya no les garantiza es-

tabilidad ni un salario suficiente. Las reformas flexibilizadoras ejecutadas en la región incrementaron la precarización e informalidad del trabajo, aunque no impidieron el aumento del desempleo, el cual respondió a situaciones de crisis económica y no a rigideces normativas sobre la contratación del trabajo. En la actualidad podría decirse que flexibilizar en América Latina es sinónimo de reducción de los ya mínimos estándares laborales.

El caso de Colombia: Ley 50 de 1990 y Ley 789 de 2002

En Colombia han sido varias las modificaciones importantes hechas a las relaciones laborales, entre ellas la reducción de las indemnizaciones por despidos injustos, la desaparición de los recargos por días festivos y dominicales, el alargamiento por decreto de las horas de luz solar y la nivelación por lo bajo de las horas de trabajo extraordinarias. Aunadas a esto aparecen las reformas reconocidas formalmente como laborales, entre las que se destacan la eliminación por decreto de las prestaciones extralegales reconocidas por los nominadores a los empleados públicos y la reforma del Estatuto Docente, con las cuales se alteraron las condiciones de estabilidad y se dificultaron las condiciones de ascenso de los maestros en el escalafón.

Dentro de las leyes laborales emitidas se destaca la Ley 50 de 1990, considerada la más importante de los últimos años, en la cual se generalizaron los contratos a término fijo, se eliminó la retroactividad de las cesantías y se redujeron las indemnizaciones por despido. Por su parte, la Ley 550 de 1999 estuvo dirigida a eliminar numerosas convenciones colectivas y facilitar despidos masivos, tanto en el sector privado como en el público; así mismo, sustituyó el contrato laboral por el contrato civil individual o a través de cooperativas, con el objeto de vincular a trabajadores sin el reconocimiento de las prestaciones sociales. Sumadas a estas disposiciones aparece la Ley 789 de 2002, aprobada con la idea de crear 2,4 millones de puestos de trabajo, aunque en realidad buscaba la reducción de los costos laborales, por creer que algunos eran excesivos, comprometían los estados financieros de las empresas y frenaban su crecimiento.

El Decreto 933 de 2003, por su parte, establece el contrato de aprendizaje como medio de contratación laboral, al definir sus características como una forma especial de vinculación dentro del derecho laboral. A su amparo, los aprendices permanecen en las empresas por un periodo no mayor de dos años, tiempo en el cual reciben formación teórica en una entidad para alcanzar la formación profesional metódica y completa requerida para el oficio, así como el reconocimiento de un apoyo de sostenimiento como forma de garantizar el aprendizaje, el cual, en ningún caso, constituye salario. Esta nueva modalidad contractual tiene la fórmula para escapar de cualquier mejoramiento de las condiciones laborales. Mediante esta relación aspira a debilitar los procesos de negociación colectiva, ya que ellos no pueden hacerse extensivos a los aprendices.

La flexibilidad contractual de nuestro país se funda explícitamente en la Ley 50, en el sentido en que permite agilizar la contratación y los despidos y condiciona la flexibilidad numérica externa, que se expresa en las variaciones de la nómina de una empresa o de un conjunto de ellas, de acuerdo con las fluctuaciones de sus necesidades de producción. Con lo anteriormente descrito, nos detendremos en las dos principales leyes, la 50 de 1990 y la 789 de 2002.

Ley 50 de 1990

La Ley 50 de 1990, que introduce un serie de reformas del Código Sustantivo del Trabajo, apareció en un contexto de cambios sustanciales en América Latina y el Caribe y especialmente en Colombia, en donde surgieron reformas de tendencia neoliberal que pretendían transformar la economía a través del incremento de la productividad, la competitividad y la eficiencia de todo el aparato productivo. Dentro de los motivos que llevaron a la creación de dicha ley se expone el objetivo de flexibilizar las relaciones laborales a partir de la modificación de los costos salariales y no salariales, ampliando la posibilidad de contratación a favor de los empleadores.

Esa ley flexibiliza las relaciones contractuales personales por cuanto apoya una nueva modalidad de contrato individual de trabajo, el contrato a término fijo, y desarrolla un marco jurídico impulsador de las Empresas de Servicios Temporales. Así, desde el ángulo de la legalidad, un empleador puede tener tres clases de trabajadores; los vinculados con un contrato a término indefinido, los que están por contrato a término fijo y los temporales, que se caracterizan porque son utilizados directamente con un contrato de prestación de servicios, negociado entre la empresa que los acoge y la de servicios temporales que los ofrece.

La Ley 50 suprime el derecho al reintegro para los empleados con contrato a término indefinido y más de diez años de trabajo, y a los despedidos sin justa causa. Igual ocurre con otras disposiciones de menor alcance, como las relacionadas con los periodos especiales de trabajo. Así mismo, la ley reforma el régimen de cesantías con el propósito de disminuir los costos salariales y hacer menos onerosos algunos despidos. Todo lo anterior, unido a la facilidad para despedir, ha constituido un elemento negativo para la estabilidad laboral de los trabajadores de mayor antigüedad en las empresas.

Con respecto a la jornada laboral, las leyes anteriores habían fijado una duración máxima legal de 8 horas diarias y 48 semanales, con las excepciones y recargos correspondientes; solo en casos, como el de trabajador por turnos, se permite una limitada flexibilidad a favor de la empresa. Pero con la Ley 50, las empresas creadas después de su expedición tienen nuevas posibilidades de flexibilidad y evitan el pago de recargos por el trabajo nocturno y dominical.

De manera sintética, podría decirse que las disposiciones de la Ley 50 que promueven la flexibilización contractual son: la autorización legal para contratar a término fijo y prorrogar indefinidamente estos contratos sin que se conviertan en indefinidos; así mismo, la autorización constitucional para contratar bajo la modalidad de contratos mercantiles (civiles) y la eliminación de la prohibición patronal de despido sin justa causa a los trabajadores que superan la barrera de los diez años de trabajo.

Ley 789 de 2002

La Ley 789 de 2002 profundiza las modificaciones establecidas en la Ley 50 de 1990 y tiene como propósito ajustar las relaciones laborales en correlación con la lógica del mercado. Sus dos objetivos principales son la implementación de mecanismos de protección social y la flexibilización laboral. Sin embargo, más que flexibilizar los salarios y los horarios de trabajo, la ley profundizó en la flexibilidad numérica externa y propuso numerosas medidas, la mayoría de las veces enfocadas a contraer los costos laborales.

De acuerdo con Isaza (2002), las modificaciones al régimen laboral incluidas en la reforma laboral de 2002 pueden resumirse en los siguientes puntos: creación del Sistema de Protección Social, financiado con un fondo constituido por aportes del presupuesto de la Nación y sus entes territoriales; régimen de subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, consistente en subsidios a pequeñas y medianas empresas (pymes) que ofrezcan empleos para jefes cabeza de hogar desempleados; régimen de protección al desempleado, consistente en un subsidio temporal pagadero a los jefes cabeza de hogar que queden desempleados (tal subsidio tiene un valor de 1,5 salarios mínimos mensuales vigentes, que se dividirá en seis cuotas mensuales, las cuales se harán efectivas mediante aportes al sistema de salud o bonos alimentarios o educación, según elija el beneficiario). Este régimen contempla el otorgamiento de los servicios prestados por las cajas de compensación familiar a aquellos afiliados que queden desempleados por un periodo de un año, además de programas de capacitación para la reinserción laboral.

En la ley aparece así mismo la exención de aportes parafiscales para aquellos empleadores que contraten personas privadas de la libertad, ex convictos, discapacitados, reinsertados, personas entre los 16 y 25 años de edad o mayores de 50 años y jefes cabeza de hogar, además, de la extensión de la jornada diurna de trabajo, sin derecho a recargos por trabajo nocturno, desde las 6 a. m. hasta las 10 p. m., la reducción del recargo por trabajo dominical de 100% a 75%, la disminución de las indemnizaciones por despido

del trabajador sin justa causa y la eliminación de la naturaleza laboral del contrato de aprendizaje⁴.

Por otro lado, la ley plantea una deslaboralización parcial del contrato de aprendizaje e introduce cambios significativos en esta relación, al definirla como una relación contractual sin carácter laboral. Esto implica una supresión de los recargos y las prestaciones previstos por la legislación laboral, como primas, vacaciones, aportes parafiscales y a la seguridad social, y deja a cargo de las empresas algunas prestaciones provisionales, como la afiliación a salud y a riesgos profesionales.

Experiencias en las tres ensambladoras

La industria automotriz está compuesta por tres ramas; la fabricación de carrocerías, el ensamble de vehículos y la elaboración de partes. Estas últimas presentan mayor heterogeneidad y su producción se destina a las ensambladoras locales y al mercado de reposición, constituido por la venta de repuestos y el mercado de exportación. Específicamente, el ensamblaje de vehículos –al cual pertenecen las empresas objeto de estudio– está conformado por cuatro procesos internos: carrocería, pintura, carrocería interna o vestidura y chasises, motores y cajas de velocidad. En cada uno de estos procesos labora personal de diversos niveles de calificación, vinculado directamente al proceso productivo o como personal de apoyo.

La forma de organización interna adoptada por una u otra empresa depende de la importancia que tengan los diferentes factores implícitos, como el

⁴ Las personas que se vinculen a una empresa como aprendices recibirán un sostenimiento mensual equivalente al 50% de un salario mínimo mensual legal (smml) durante la fase educativa y un 75% durante la fase práctica, sin derecho a las prestaciones laborales de los trabajadores ordinarios. Además, el empleador deberá sufragar su afiliación a una Administradora de Riesgos Profesionales y al Sistema de Seguridad Social en salud. Anteriormente los aprendices debían recibir un smml con todas las prestaciones sociales asignadas a cualquier trabajador.

tecnológico, el organizativo y el humano. Las nuevas estrategias para la competitividad apuntan al factor humano tanto como el tecnológico, al contrario de las antiguas estrategias, que otorgaban importancia solo al aspecto técnico; se pensaba que la introducción de nueva tecnología era el aspecto clave de la competitividad y se menospreciaba la idea de poseer un personal calificado para manejarla.

La mayoría de las ensambladoras colombianas resaltan el aspecto de la calidad como el más importante para la competitividad, seguido del aspecto tecnológico. No obstante, las ensambladoras de escala mundial son las primeras en destacar la importancia del recurso humano en el proceso de reconversión. Estas empresas han adoptado programas de mejoramiento de la calidad con participación de los trabajadores. De igual manera, los cambios más importantes se observan en el diseño de los procesos, en los métodos de trabajo, el control de la producción y la creación de mecanismos de participación para los trabajadores, además de hacer énfasis en el área de control de la calidad. Otro programa implementado es el de justo a tiempo, y, por el lado del método de trabajo, las empresas han optado por implementar el trabajo en equipo y la redistribución de tareas, sistemas de sugerencias y reuniones para la solución de problemas

La creación de equipos de trabajo implica la formación de los trabajadores en cada una de las actividades individuales que desempeñan, de manera que sean sustituibles unos por otros y puedan rotarse entre sí; este aprendizaje debe complementarse con conocimientos en áreas como mantenimiento, reparación y limpieza de materiales y herramientas. En las ensambladoras los equipos de trabajo son la modalidad de trabajo más común, al igual que la organización del trabajo en celdas; así mismo se utiliza la rotación, con la idea de cubrir ausencias, capacitar a los trabajadores para lograr la polivalencia o formar cuadros de relevo. Los operarios, cada vez más, van incrementando su participación en la mejora de la calidad por medio de los programas de mejoramiento continuo, que incluyen las sugerencias de los trabajadores y están dirigidas a realizar mejoras continuas en el lugar y en el desempeño del trabajo; el control de calidad,

entretanto, sigue siendo un objetivo fundamental de cada trabajador.

Podría decirse que los anteriores son los factores comunes encontrados en las tres ensambladoras. A continuación se hace un análisis de la flexibilización laboral en cada una de las empresas visitadas, teniendo en cuenta en algunas de ellas la posición del empleador y la del trabajador⁵.

General Motor Colmotores (GM Colmotores)

Producción y contratación

GM Colmotores ocupa la primera posición en el mercado interno, cuya principal fuente de competencia es la importación y la producción nacional. Los principales cambios que sufrieron los productos de la compañía se basan en la modificación de los diseños existentes y en la nueva tecnología empleada en dichos productos; además, funcionan allí programas de calidad, como mejoramiento continuo, calidad total y *kaizen*, entre otros. Son programas que involucran a todo el personal de la empresa: supervisores, ingenieros, técnicos y operarios.

La formación del personal es multifuncional, que se traduce en un tipo de tareas de distinta naturaleza, diferentes de las productivas u operativas y que son realizadas por los trabajadores en las áreas donde la multifuncionalidad se ha llevado más lejos. En la empresa se hace uso de técnicas de control estadístico de proceso, de algunas tareas sencillas de mantenimiento de máquinas y de control de inventarios; sin embargo, esta modalidad ha provocado inconformidad entre los operarios, que aseguran que los cambios que se presentaron en la producción constituyen aspectos negativos y formas de presión psicológica causantes de enfermedades como el estrés; añaden que hay recargo laboral y se muestran inconformes por la prohibición de la sindicalización de los trabajadores

⁵ Es importante tener presente que en algunas de las empresas fue imposible hablar con algunas de las partes implicadas en la relación laboral (empleadores o trabajadores). Esa falta de mayores datos hace más limitado nuestro estudio.

Otra característica de la flexibilización laboral en la empresa es la existencia de trabajadores subcontratados. GM Colmotores sostiene que las actividades que desarrolla este tipo de trabajadores son mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria, algunas funciones productivas o de operación e incluso de orden administrativo, y otras relacionadas con proveedores o clientes, y que todas ellas son labores subcontratadas con cooperativas de trabajo asociado (CTA), como Sipro, Sodexho, Caravan, Omnitempus y Coodesco, entre otras. Los trabajadores se ubican principalmente en áreas como casino, aseo, manejo de materiales, vigilancia, desempaque, ensamble, almacenes, nómina, montacargas y otras.

El salario mínimo que rige en la empresa para trabajadores de contratación directa gira alrededor de \$950.000, mientras que para los trabajadores tercerizados es cercano a \$530.000⁶. La percepción de los trabajadores con respecto a los salarios de la empresa es que ellos se ubican en el promedio que se paga en el sector automotor a escala nacional. Se estima que los trabajadores que los contratistas tienen sirviendo en la empresa suman aproximadamente 150; que una parte del personal que fue desplazado por la subcontratación fue despedida con indemnizaciones legales convencionales y que otros presentaron renuncia a su cargo atendiendo a la estrategia de la empresa, mientras que otros recibieron una jubilación anticipada. Al comparar el tipo de contratación que dominaba hace diez años con el que rige hoy, se encuentra que la vinculación a término fijo tenía una relación de 10%, frente al 90% de hoy, mientras entre los operarios temporales pasó de 0% al 10%.

Por lo demás, los turnos laborales son rotativos, en tanto que las horas extras se utilizan solo en aquellos casos en los que la producción lo exige y son pagadas de acuerdo con lo establecido por la ley y con tiempo compensatorio. Los trabajadores afirman que, con la instalación de nuevas tecnologías, la empresa se deshizo de alrededor del 25% de sus trabajadores, situación alarmante si se tiene en cuenta que se está presentando una sustitución de mano de obra

⁶ Datos suministrados por el sindicato de la empresa para el año 2009.

por capital y el personal no se está reubicando. Por el contrario, el nuevo personal contratado vino por conducto de intermediarios y no fue contratado directamente por la empresa.

Diálogo social

La empresa ha suscrito una convención colectiva con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria, Metalmecánica, Metálica, Metalúrgica, Siderúrgica, Electrometálica, Ferroviaria, Comercializadoras y Transportadora del Sector (Sintraime), la cual cobija a 80 trabajadores, además de que existe un pacto colectivo que resguarda a 1.200 operarios. De los 80 trabajadores afiliados al sindicato, 12 son dirigentes y 68 trabajadores de base. En la planta laboran aproximadamente 1.300 hombres y 150 mujeres, y un hecho que llama la atención es que cerca del 30% de los trabajadores tercerizados son jóvenes menores de 35 años.

Este proceso flexibilizador de la empresa ha transformado la participación del personal en el sindicalismo, en el sentido de que, en la década de los años 80, estaban sindicalizados alrededor de 1.450 trabajadores, mientras en el presente siglo se redujeron a solo 200, es decir, hubo una disminución de aproximadamente el 86%, situación que podría explicarse porque esos nuevos modelos de contratación no permiten la libre asociación de los trabajadores y se traducen así en una disminución de las filas sindicales y de su presencia o su poder dentro de la empresa. En 2009, infortunadamente, solo 77 trabajadores hacían parte de la organización sindical.

Según algunos trabajadores, en la empresa se aplican todas las formas de flexibilización del trabajo que puedan existir: la contractual, la horaria, la de producción, etc. En 2008 la compañía redujo su personal en más de 600 trabajadores, que incluían personal directo e indirecto, y su estrategia parece estar enfocada a la terminación absoluta del contrato a término indefinido, para reemplazarlo con personal cooperativizado, siempre con la idea de disminuir los costos de la nómina.

Compañía Colombiana Automotriz (CCA)

Producción y contratación

Esta compañía es particularmente diferente de las demás ensambladoras analizadas, tanto por la relación que hay entre el sindicato y la empresa como por las condiciones laborales que allí se presentan. En la CCA el proceso flexibilizador se ha enfocado más que todo en la parte de la producción, o flexibilización interna. La crisis de la globalización la obligó a deshacerse del 80% de los 1.400 trabajadores en término medio que ocupaba en tiempos ordinarios, y actualmente cuenta con solo 750. La crisis obligó a empresa y sindicato a ponerse de acuerdo sobre los contratos de término fijo, que ahora incluyen a personal tanto operativo como administrativo; los servicios de vigilancia, aseo y cafetería se encuentran tercerizados a través de CTA como Global Clean, Naser y Katerin de Colombia. El sindicato de la empresa, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz y Similares de Colombia (Sintrautoscol), sostiene que la CCA cumple las normas mínimas laborales. Sus afiliados suman cerca de 450, de los cuales cuatro son mujeres y 14 son dirigentes sindicales. Entre el total de los trabajadores de base, 34 es personal femenino.

Respecto de los salarios, se observa que los regímenes prestacionales son diferentes, de acuerdo con el tipo de contrato que tenga el trabajador. Los operarios de término fijo reciben remuneraciones de alrededor de \$2.000.000 y los de contrato de término indefinido llegan a \$3.200.000, mientras el sueldo de los empleados administrativos depende de la categoría del cargo. Es relevante el hecho de que, como consecuencia de la Ley 789 de 2002, en la empresa existen cerca de 23 aprendices, que laboran como los demás pero en jornada disminuida en una hora. La empresa aplica una política de contratación de acuerdo con la cual, si se eleva la demanda de automóviles, se procede a incrementar el personal de término fijo. En estas circunstancias, la composición de la planta, por tipo de contrato, se distribuye en 70% con contrato a término indefinido y 30% bajo contrato de término fijo. Por otra parte, se cuenta con un sistema de premio de fin de año, consistente en la entrega de un

bono que el presidente de la empresa determina de acuerdo con los objetivos propuestos a principio de cada año.

En cuanto a la marcha de la producción, se dispone de planes de justo a tiempo, círculos de calidad y planes de mejoramiento y rotación entre las áreas de trabajo, con la idea de que el trabajador conozca todas las actividades. La rotación no es constante, se presenta cada seis meses aproximadamente, porque, por normas de salud ocupacional, se complica en el sentido de que no todos los operarios tienen las mismas habilidades. La empresa trabaja con la última tecnología de la industria, con la idea de estar a la vanguardia con la demanda del mercado local, ya que desde el año 2007, a consecuencia de los sucesos violentos que culminaron con el rompimiento de relaciones políticas con Venezuela y Ecuador, principales destinos externos de la producción automovilística colombiana, cesaron las exportaciones a los dos países. Esto trajo como consecuencia una disminución de las ventas y, por supuesto, del personal, aunque no ha habido rebaja de los niveles de producción, debido al prestigio y la buena imagen que proyecta la entidad.

El sistema justo a tiempo se adoptó con proveedores y con clientes externos, y existe una política general de reducción de inventarios. Por el lado de los círculos de calidad, alrededor del 80% de los trabajadores de base participan de ellos y cuentan con el apoyo total del sindicato. Son grupos que actúan con relativa autonomía; la designación de su coordinador la hace el mismo grupo y la rotación opera dentro de ciertos límites, mientras las actividades son presididas por la discusión y fijación de metas y objetivos del grupo, la responsabilidad colectiva en materia de calidad, la responsabilidad colectiva en el terreno de las relaciones con los proveedores y clientes internos y el manejo autónomo de permisos y fechas de vacaciones. Los grupos funcionan bajo un sistema de tres turnos, y cuando se presenta ausentismo los miembros del grupo proceden a designar los reemplazos respectivos.

La CCA ha mantenido una vinculación laboral constante. Hace diez años la de término indefinido estaba cercana al 80% y cosa igual sucede en estos mo-

mentos. La de término fijo, que diez años atrás era del 20%, se ha mantenido asimismo hasta este momento. Desde 2007 ha venido operándose una renovación de personal, y por tanto el desplazamiento de trabajadores antiguos y su reemplazo por personal de término fijo. Los trabajadores cuentan con primas extralegales como las de mitad de año, vacaciones, Navidad y antigüedad, y las primas de ley asumen adicionalmente un promedio del 10% de las primas extralegales por año. Los trabajadores consideran que el salario pagado por la empresa se ubica por encima del promedio nacional prevaleciente en el sector.

Entre los aspectos que se destacan dentro de los nuevos procesos incorporados a la producción, junto con las nuevas tecnologías, los grupos de mejoramiento, el justo a tiempo y demás expresiones, vale mencionar el conocimiento por parte del trabajador del funcionamiento de la empresa, la calidad de los procesos y el desarrollo de nuevas habilidades, aunque los trabajadores consideran que estos cambios han provocado agotamiento, riesgos, contratos temporales, etc.

Diálogo social

La convención colectiva de trabajo actualmente vigente en la CCA establece que empresa y sindicato “acuerdan que cuando las condiciones del mercado demanden aumentos en la producción de los vehículos que ensambla la compañía, especialmente para atender oportunamente los incrementos en las ventas durante los años 2008-2009, derivados de los mayores volúmenes de exportación de vehículos y buscando mantener e incrementar el porcentaje de participación de la compañía con sus vehículos en el mercado nacional e internacional, con ello preservar la viabilidad de la empresa y el empleo a los trabajadores y para cubrir ausentismos y algunas necesidades del sector administrativo; establecen que para atender tales incrementos temporales de producción, la compañía podrá celebrar contrataos individuales de trabajo a término fijo inferior a un año”. Este artículo evidencia lo que la patronal y sus trabajadores sostienen: las relaciones cordiales que existen entre las dos partes, además del buen ambiente laboral que ambas promueven, lo que hace de esta compañía un caso particular entre las automotrices.

En el mismo sentido, el sindicato y la empresa acordaron que aquellos trabajadores contratados a término fijo debían contar con las mismas garantías que rigen para los de término indefinido. Al respecto, dentro de tales ventajas aparecen un auxilio de transporte mensual equivalente al decretado por el gobierno nacional más un 15%, auxilio por muerte de familiares, auxilio por muerte del trabajador, auxilio para gastos de entierro del trabajador, auxilio y becas de estudio, fondo de vivienda, permisos de maternidad y permisos por muerte de familiares, calamidad doméstica, obtención de documento, además de una jornada laboral de 45 horas semanales, servicio de cafetería (almuerzo o cena), suministro de leche, tres dotaciones anuales de prendas de trabajo y una de zapatos cada ocho meses.

Sociedad de Fabricación de Automotores (Sofasa)

Producción y contratación

La Sociedad de Fabricación de Automotores ocupa el segundo puesto del sector automotor en cuanto a ventas a escala nacional, donde tiene una participación del 17% del total. Sus principales fuentes de competencia son los servicios internos, especialmente GM-Colmotores. Sofasa cuenta con aproximadamente 1.100 trabajadores, de los cuales 680 pertenecen a la parte operativa y los restantes 420 se distribuyen en cargos administrativos, técnicos y directivos. Las mujeres componen cerca del 20% del personal de la compañía.

De acuerdo con los directivos de la empresa, el modelo productivo debe estar centrado en el desarrollo de piezas locales que permitan cumplir con los principios de integración económica regional impuestos por ley. Se trata de una integración muy competitiva, que permita ser comparada con la de otros países que asumen los mismos procesos productivos, como es el caso de Rumania, en donde el proceso de transformación es muy económico, o de países de la región latinoamericana, como Brasil. En este orden de ideas, Sofasa se ha propuesto dirigir sus esfuerzos hacia la mayor competitividad, lo que ha hecho que en el país se incluyan transformaciones de vanguardia en zonas

como la integración local y logística. La búsqueda de este objetivo ha hecho que la empresa, de común acuerdo con algunos proveedores, haya desarrollado piezas y tecnologías importantes para la innovación de los productos, que anteriormente nunca estuvieron en la mente de las ensambladoras⁷. Así mismo, la compañía ha venido trabajando con comités de universidad —Tecnova, Ecoeficiente, entre otros—, con los cuales se ha logrado instalar algunas tecnologías en los procesos productivos, como ha sido el caso del típico túnel de tratamiento de superficie, que hace que los procesos productivos se vayan volviendo vanguardistas y permitan seguir luchando por la supervivencia industrial. Con estas innovaciones, se introducen renovaciones de los vehículos cada dos o tres años, que implican inversiones destinadas a mejorar los procesos productivos y afinar el método de justo a tiempo. Las dos tareas constituyen uno de los más fuertes pilares que sostienen el esquema de productividad de Sofasa.

Hace cuarenta años los dueños de Sofasa tuvieron un socio, Toyota, de quien aprendieron el *Toyota Production System*, en el cual el control de inventarios es fundamental. En la política de producción el justo a tiempo es uno de los pilares del proceso, y Sofasa cuenta con muchas políticas de justo a tiempo en su organigrama interno, incluidos los propios procesos, esto es, el suministro entre un proceso y otro, de la soldadura a la pintura, de la pintura al ensamble. Esto ocurre porque, como se tienen stocks de máximos y mínimos, o sea, como se controlan, a los clientes internos se les entrega cada uno de los productos para poder continuar sin tregua la cadena de abastecimiento. De ahí se eligen productos de los proveedores locales, los cuales desarrollan algunos procesos en el interior de la planta. Eso facilita a los proveedores suministrar la materia prima directamente, a bordo de línea, de acuerdo con una programación estipulada que viene desde el nacimiento del carro. De esta manera el proveedor lee cuál es el carro que se está fabricando desde el inicio

⁷ Por ejemplo, el desarrollo de parachoques delanteros de vehículos Logan, Sanderos, hace que tanto Sofasa como sus proveedores enfrenten inversiones adicionales y tengan que buscar moldes para las inyecciones muy competitivos, que vuelvan rentables estos proyectos.

de la soldadura, y empieza a fabricar también sus piezas dentro de la planta. El método hace que él controle sus inventarios, mantenga pocas piezas en su poder y, cuando el carro está pasando por cada uno de los procesos, tenga certeza sobre cuáles son las piezas que necesita ese automóvil, y así el proveedor puede dirigirse directamente a la línea y suministrar todo justo a tiempo. Dentro de Sofasa se encuentran proveedores como Sauto (tanque de gasolina), Inorca (cojinería), Camel (hace un subensamble de llantas y lo suministra justo a tiempo) y un proveedor de Barranquilla (que provee los vidrios, trae el inventario desde su planta y lo entrega justo a tiempo a la línea de producción), y muchos más.

En cuanto a la calidad, desde sus inicios Sofasa ha montado un sistema que evoluciona de acuerdo con las necesidades de los clientes, del producto, de los procesos y las normas (ISO 9001 y normatividad ambiental, entre otras), con la idea de mantener la calidad no solo en el producto sino también en el proceso, y entre ellas la calidad ambiental. El sistema involucra a todo el personal de la empresa, desde la parte operativa hasta la gerencia. Se tiene desplegado todo un plan de acciones, reuniones y contramedidas a los problemas que se van encontrando a lo largo de la línea de producción y de la cadena de abastecimiento, hasta llegar con el producto al cliente.

Así mismo, Sofasa es fuerte en el sistema de participación operativa Kaizen (mejoramiento continuo). Fue una de las primeras empresas nacionales que empezó a aplicarlo y en la compañía funciona discriminado en dos tipos: el operativo y el administrativo. El sistema brinda a los trabajadores la oportunidad de participar en grupos de trabajo en la búsqueda continua de ideas de mejoras en asuntos de calidad, reducción de costos, cuidado del ambiente y recursos humanos. Los grupos operan por un periodo de ocho a diez meses, presentan una idea, realizan un plan de trabajo sobre la misma y empiezan a trabajar sobre el ciclo Phva (planear, hacer, verificar, actuar), de tal forma que se va siguiendo una ruta, denominada “ruta de la calidad”. En materia operativa existe también el sistema de ideas y sugerencias, que permite al operario participar en el quehacer cotidiano, minuto a minuto. Cuando el trabajador

concibe una idea de mejora, la expresa y elabora el plan para aplicarla; los ingenieros de la planta evalúan la posibilidad de emplear esa mejora, lo apoyan en la implementación, su mejora es evaluada y por esa idea se hace acreedor a un reconocimiento económico. El estímulo oscila entre \$20.000 y \$200.000 por cada una de las ideas formuladas. Al final del año se premian las mejores ideas, y aquéllas que involucren un ahorro sustancial en la parte económica dan al operario el derecho a un porcentaje adicional de estímulo económico. Cuando el Kaizen se constituye, los miembros del equipo, compuesto de cinco personas como máximo, eligen a un líder; nombran como su jefe al responsable de la unidad y Sofasa les asigna un asesor que los ayuda en la parte metodológica y los acompaña en el ciclo Phva para obtener un buen desarrollo del trabajo. El Kaizen, el Sistema de Idea y Sugerencia (SIS), individual y grupal, y el sistema de Ideas Concretas de Progreso (ICP), que funciona para los ingenieros, manejan la misma filosofía y el mismo proceso de evaluación, calificación y premiación de las ideas.

En la producción de vehículos de Sofasa rigen la polivalencia, la multifuncionalidad y la integración de tareas como parte fundamental del proceso. El ausentismo hace necesario contar con operarios de puesto de la misma unidad o módulo de trabajo afectado, que conozcan todas las funciones de los puestos, por lo cual la formación de los operarios en polivalencia es una constante. Para el efecto se cuenta con un proceso estipulado por la casa matriz y consistente en ir guiando al operario a que conozca su puesto, que sepa desempeñar sus funciones en compañía de su jefe y logre volverse autónomo, para que más adelante pueda enseñar su puesto a otro compañero de trabajo y, además, sea capaz de desempeñar otra responsabilidad de trabajo diferente. En la empresa este proceso es designado como ILU (polivalencia); el operario empieza en (I), que es su puesto, es capaz de enseñar (L) y es capaz de hacer todos los puestos (U). Esta polivalencia facilita que dentro de la planta haya la rotación entre los puestos de trabajo.

Ahora bien, por el lado de la contratación, se encuentra que alrededor del 60% de los trabajadores tiene contratos a término fijo y el 40% restante

a término indefinido (el 90% de la administración y los técnicos labora bajo este último tipo de contrato). Actividades como servicios de restaurante, mantenimiento exterior (jardinería, pintura, limpieza, etc.), vigilancia, sistemas de mantenimiento de equipos, mensajería, aseo general, son subcontratadas con empresas prestadoras de servicio y CTA como Coodesco, Casa Limpia, Salamanca, Acor, entre otras.

Dentro de los cambios que la empresa previó para 2008, el más notorio fue la disminución de sus ventas, lo que llevó a la desaparición de algunos turnos de trabajo. Anteriormente había tres turnos laborales diarios; ahora solo existe una jornada de trabajo. Cuando la demanda lo requiere se incrementa el personal a término fijo y se programan horas extras que se remuneran de acuerdo con lo establecido por la ley. Si la disminución de la demanda es muy fuerte no hay nada que hacer: se debe prescindir del personal a término fijo. Esto lo justifica la empresa como opción para sobrevivir en un mercado tan competitivo, pues no es normal que se realice una cantidad de automóviles y se incrementen los costos laborales, a causa de un aumento de la mano de obra que no se ajusta a la producción, ya que se estaría incurriendo en sobrecostos.

El problema político de la región andina también ha afectado a la compañía. La decisión del gobierno venezolano de cerrar las importaciones desde Colombia afectó profundamente las ventas de la empresa, ya que cerca del 50% de las exportaciones eran dirigidas hacia Venezuela. Sin embargo, se inició la conquista de algunos países de Centroamérica y el Caribe.

Propuesta de modelo de medición

En este último apartado se intenta mostrar una metodología de medición que permite analizar cuál ha sido el impacto de la flexibilización laboral en la industria ensambladora del país, ya sea en los costos de los empresarios del sector o en el cambio de las condiciones laborales de los trabajadores. Es decir, se pretende plantear un modelo con el que pueda determinarse si la existencia

de flexibilización laboral en las empresas provoca distorsiones en las finanzas del empresariado o en las del trabajador. La muestra representativa sería de aproximadamente 130 encuestas distribuidas entre las tres ensambladoras que hemos reseñado, aplicadas a trabajadores con contratos de término fijo e indefinido, contratados directamente por la empresa y subcontratados.

El modelo

Cuando se quiere modelar el impacto de la flexibilización laboral en los costos de los empresarios de la industria automotriz se sugiere que factores como el tipo de contrato, los salarios, la sindicalización, la jornada laboral, la seguridad social, la polivalencia, la existencia de grupos de mejoramiento continuo, entre otros; podrían resultar relevantes para explicar este fenómeno.

Debido a la característica de la variable que se desea explicar, la de ser discreta, este tipo de prototipos es conocido como modelos *de respuesta cualitativa (RC)*, esto es, que, para representar los resultados cualitativos respectivos pueden tomar valores como “no” o “sí”, que pueden ser codificados como “0” o “1”, o quizás más valores: “0”, “1”, “2”, según las categorías explicativas.

Un modelo que responde a las características anteriormente descritas es el *Logit*, el cual puede ser interpretado en términos probabilísticos, es decir, sirve para medir la probabilidad de que ocurra un acontecimiento objeto de estudio (esto es, $Y_i = 1$). En cuanto a la interpretación de los parámetros estimados en este tipo de modelos, el signo de los mismos indica la dirección en que se mueve la probabilidad cuando aumenta la variable explicativa correspondiente. Sin embargo, en la probabilidad la cuantía del parámetro no coincide con la magnitud de la variación. En los modelos Logit, al suponer una relación no lineal entre las variables explicativas y la probabilidad de ocurrencia del acontecimiento, cuando aumenta en una unidad la variable explicativa los incrementos en la probabilidad no son siempre iguales, ya que dependen del nivel original de la misma.

Formulación del modelo Logit con Variable Dependiente Dicotómica (VDD)

La formulación se inicia a partir del supuesto de un modelo de probabilidad del impacto positivo en los costos de la empresa debido a la flexibilización laboral (E), donde:

$Y = 1$ es impacto positivo en los costos de la empresa debido a la flexibilización.

$Y = 0$ es no impacto positivo en los costos de la empresa debido a la flexibilización.

Así mismo, se supone un vector de variables explicativas o conjunto de factores que expliquen este fenómeno, y que en este caso estará dado por:

X = variables explicativas (como: tipo de contrato, salario, sindicalización, jornada laboral, seguridad social, polivalencia, existencia de grupos de mejoramiento continuo, multifuncionalidad, subcontratación, rotación, capacitaciones, renovación maquinaria, justo a tiempo, entre otras).

La primera idea intuitiva que gira alrededor del fenómeno del impacto en los costos debido a la flexibilización laboral es que este fenómeno podría ser explicado mediante el conjunto de factores mencionados anteriormente, y en qué proporción estos factores contribuyen individualmente y en forma agregada a la ocurrencia de dicho fenómeno.

Al respecto, Green plantea la siguiente idea:

Sea:

$P[Y = 1] = F(X, \beta)$: la probabilidad de que la empresa tenga un impacto positivo en sus costos por la presencia de flexibilización laboral, y

$P[Y = 0] = 1 - F(X, \beta)$: la probabilidad de que la empresa no sufra un impacto positivo en sus costos debido a la presencia de flexibilización laboral, donde el vector de parámetros β refleja el aporte o impacto que X , vector de variables explicativas, tiene como parte de la función de distribución acumulada sobre la probabilidad.

Por ejemplo, uno de los factores que podría ser de interés es el de observar el efecto que los tipos de contrato existentes tienen sobre la probabilidad de que haya un impacto positivo en los costos de la empresa por la presencia de la flexibilización laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene que Y (1 = impacto positivo en los costos de la empresa debido a la flexibilización, 0 = no Impacto positivo en los costos de la empresa debido a la flexibilización) en función del tipo de contrato X (TC) para un conjunto de trabajadores, podría representarse este fenómeno como:

(párrafo no entendido)

$$P_i = E(y = 1 / X_i) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_1 + \beta_2 X)}} \quad (1)$$

Reescribiendo la ecuación (1) se tiene que,

$$P_i = E(y = 1 / X_i) = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}} \quad \text{Donde } Z_i = (\beta_1 + \beta_2 X) \quad (2)$$

La ecuación (2) representa lo que se conoce como una función de distribución logística (acumulativa). Fácilmente puede verificarse que, a medida que Z_i se encuentre dentro de un rango de $-\infty$ a $+\infty$, P_i se encuentra dentro de un rango 0 a 1 (cero a uno), y que P_i no está linealmente relacionado con Z_i (esto es, con X_i), satisfaciendo así requerimientos que son considerados. Pero parece que, al satisfacer estos requerimientos, se ha creado un problema de estimación, porque P_i es no lineal, no solamente con X sino también de los

β , como puede verse en la ecuación (1). Esto significa que el procedimiento de Mínimos Cuadrados Ordinarios no puede ser utilizado para estimar los parámetros. Sin embargo, este inconveniente es más aparente que real, porque la ecuación (1) es intrínsecamente lineal, lo cual puede verse de la siguiente manera:

Si P_i (la probabilidad de que la empresa tenga un impacto positivo en sus costos por la presencia de flexibilización laboral) está dada por la ecuación (2), entonces $(1 - P_i)$ será la probabilidad de que la empresa no tenga un impacto positivo en sus costos ocasionada por la presencia de flexibilización laboral.

Por consiguiente,

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + \ell^{Z_i}} \quad (3)$$

se puede escribir así:

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{1 + \ell^{Z_i}}{1 + \ell^{-Z_i}} = \ell^{Z_i} \quad (4)$$

De esa manera, $P_i / (1 - P_i)$ es simplemente la razón de probabilidades (“Odds Ratio”) a favor de un impacto positivo en sus costos debido a la presencia de flexibilización laboral. En otras palabras: la razón de la probabilidad de que exista impacto positivo en sus costos por la presencia de flexibilización laboral a la probabilidad de que no haya un impacto.

Así, si por ejemplo, si $P_i = 0.8$, eso significa que las probabilidades son 4 a 1 a favor de un impacto positivo en los costos ocasionado por la presencia de flexibilización laboral.

Ahora, si se toma el logaritmo natural de la ecuación (4), se obtiene un resultado muy interesante, a saber:

$$L_i = \mathbf{h} \left(\frac{P_i}{1 - P_i} \right) = Z_i = \beta_1 + \beta_2 X \quad (5)$$

Es decir, L_i , el logaritmo de la razón de probabilidades, no es solamente lineal en X_i , sino también (desde el punto de vista de estimación) lineal en los parámetros. L es llamado Logia, y de aquí el nombre modelo Logit para modelos como la ecuación (5).

Efectos marginales de estos modelos

Para el caso de la distribución logística, se tiene que:

$$\frac{d\Lambda[\beta'x]}{d(\beta'x)} = \frac{e^{\beta'x}}{(1 + e^{\beta'x})^2} \quad (6)$$

Lo que es sumamente práctico. Así, en el modelo Logia:

$$\frac{\partial E \left[\frac{y}{x} \right]}{\partial x} = \Lambda(\beta'x) [1 - \Lambda(\beta'x)] \beta \quad (7)$$

Para interpretar el modelo estimado resulta útil calcular estos efectos marginales en varios valores de x . Por ejemplo, en las medias de los regresores o en otros puntos que puedan resultar de interés.

La idea de la construcción y aplicación de este modelo es que pueda elaborarse con la información adquirida a través de la fuente primaria —en este caso, los trabajadores—, y que éstos tengan la información suficiente para responder a las preguntas que den pistas sobre las formas de flexibilización laboral ejercidas por las empresas de estudio. Además, si se quiere observar el efecto de

la flexibilización laboral en las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas, puede aplicarse el mismo modelo. Habría que indagar sobre la situación inicial y la situación final de la empresa, una vez empezaron a aplicarse estrategias flexibilizadoras.

Conclusiones

La mayor flexibilidad permitida por la Ley 50 y la Ley 789 se manifiesta en toda la economía como una porción cada vez más grande de trabajadores temporales contratados, sin dejar de lado a los trabajadores pertenecientes a la industria automotriz nacional. Es evidente el incremento del personal temporal joven que está laborando en todos los sectores y en todos los tamaños de la industria automotriz, sean o no intensivos en trabajo o en capital, lo cual señala que los más afectados por la flexibilidad introducida han sido los jóvenes. Esto tendría un costo para las empresas y la sociedad, en la medida en que se estaría desaprovechando la posibilidad de desarrollar habilidades por la vía de la experiencia en el trabajo.

La evidencia apunta a que la rotación laboral ha aumentado en cada una de las empresas, como consecuencia de las transformaciones de los modelos de producción. En promedio, las ensambladoras rotan a su personal cada dos meses, lo que estaría arrojado un menor costo, ya que el mismo personal puede ser reemplazado por sus compañeros en caso de ausentismo.

En cuanto a los criterios de contratación de las ensambladoras, se observa un incremento de las contrataciones por tiempo determinado y los subcontratados, como una salida para abaratar los costos que implican las prestaciones sociales. Esta situación es desventajosa para los trabajadores que sufren condiciones de inestabilidad en el trabajo y un deterioro en su calidad de vida. Grandes proporciones del personal son contratadas sistemáticamente bajo estas modalidades porque poseen agresivas políticas de externalización de actividades, que antes las realizaban trabajadores fijos, como transporte interno de materiales para las líneas, servicios generales, matricería y otros. La presencia

de estos trabajadores crea tensiones con los trabajadores fijos porque estos últimos los consideran como intrusos y como amenazas a la estabilidad laboral en las empresas. El justo a tiempo es el sistema de manejo de materiales que permite tener la cantidad de materiales requerida en el momento requerido y en el punto requerido. Lo que se busca con esto es reducir el inventario, los desperdicios, el área que ocupan los materiales en la línea mediante el diseño adecuado de los contenedores, de manera que haya un suministro casi inmediato de la fábrica a la línea.

Por ser las ensambladoras empresas sujetas a las fluctuaciones de la demanda, su fuerza laboral está igualmente sometida a estos cambios. Cuando aumenta la demanda del mercado, se incrementa la nómina diaria: es una nómina que crece proporcionalmente con la demanda del mercado. En el caso de las gerencias y las áreas administrativas, éstas operan independientemente de los cambios de la demanda.

Si bien en las tres ensambladoras reseñadas se presentan notorios casos de flexibilización laboral, tanto interna como externa, resulta impactante que ambas formas sean tan disímiles. En el caso de GM Colmotores existen todas las modalidades de flexibilización posibles, y lo más preocupante es que la participación de su sindicato ha rebajado cada vez más y ha dejado de lado el diálogo social. En el caso de la CCA, las relaciones con el sindicato son cordiales; se trata de no manejar la subcontratación con el personal operativo; sin embargo, ella existe en el escenario de los trabajadores de servicios generales. En cuanto a Sofasa, puede observarse que la mayoría de la flexibilización ha estado enfocada a la producción en lo referente al control y la calidad de los procesos. En relación al diálogo social, el sindicato de esta empresa dejó de existir a principios de 1995 y lo que ahora predomina es el pacto colectivo.

Es posible que, gracias a las ventajas brindadas por la legislación colombiana, las empresas se vean beneficiadas en cuanto a la reducción de sus costos laborales, ejercicio que resultaría interesante si pudiera accederse a la información. Con la aplicación del modelo planteado arriba podría cuantificarse

el verdadero impacto de la flexibilización laboral, tanto para los empresarios como para sus trabajadores.

Bibliografía

Ahumada, F. Juan., 2002“El verdadero significado de la flexibilización laboral”, en *Revista Deslinde*, número 32, Cedetrabajo, noviembre-diciembre, disponible en http://deslinde.org.co/IMG/pdf/El_verdadero_significado_de_la_flexibilizacion_laboral-_Juan_Ahumada_Farietta.pdf

Arrau, Fernando, 2005, “La flexibilidad laboral en los países de economías avanzadas y de América Latina: el caso chileno”, en *Serie Estudios*, Año XV, número 318, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones, Santiago de Chile, julio.

Benavides de C, Luisa (2003). “La flexibilidad: Nuevo paradigma de las relaciones laborales”, en *Revista anuario del instituto de derecho comparado*, número 26, Universidad de Carabobo, Venezuela, disponible en <http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>

Vergara, Carlo Andrés, 2003, “Ley 789 de 2002. Reforma laboral colombiana”, en *Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social*, número 6, Universidad Externado de Colombia Bogotá, diciembre.

Guataquí, Juan C. y García, Andrés F., 2009, “Efectos de la reforma laboral: ¿más trabajo y menos empleo?” en *Serie Documentos de Trabajo*, número 63, Universidad del Rosario, mayo de 2009.

López F. Diego. 2002, “Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente”, Documento publicado como *Análisis Laboral*, número 16, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, septiembre.

López, María Julia, 2009, “Los paradigmas productivos taylorista y fordista”, disponible en <http://www.slideshare.net/Laboralyorganizacional/ficha-taylorismo-fordismo-neffa>

Monden, Yasuhiro, 1990, *El sistema de producción de Toyota*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Ohno, Taiichi, 2000, *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*, Barcelona, Ediciones Gestión.

Puig F. Julio y Hartz, Beatriz, 1999, *La negociación de la flexibilidad del trabajo. Ensayos laborales*, Medellín, Fondo Editorial Escuela Nacional Sindical.

Puig F. Julio y Hartz, Beatriz, s.f., “La flexibilidad en la estela de la calidad”.

Rios, Norberto, 1996, “La flexibilización contractual y sus efectos sobre la negociación colectiva y la sindicalización”, en *Revista de la ENS*, número 41, octubre.

Valero, Edgar Augusto, 2004, “Nuevas relaciones laborales en la industria colombiana automotriz”, en *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.