

# **Paisaje industrial postfordista y rasgos de desempleo tecnológico en la industria del Valle del Cauca**

**Carlos Alberto Mejía**

## **Resumen**

El presente texto sostiene que el paisaje industrial del Valle del Cauca se ha modificado radicalmente, como parte de un proceso de intensa reorganización empresarial y de cambio tecnológico, ocurrido en el mundo del trabajo y la empresa en el último tercio del siglo XX. Tal proceso tiene expresión en la gestión del empleo en la industria local y regional, en términos de desaparición de puestos de trabajo, pues las firmas comerciales e industriales dejaron de requerir para su crecimiento de la expansión de sus plantas de personal. Antes bien, por la vía contraria, es decir reduciendo plazas laborales, han logrado mejorar sus indicadores de producción y de productividad. Intentamos seguir la pista de los cambios ocurridos a través de indicios, rasgos, estadísticas y discursos de gerentes en ejercicio.

## **Abstract**

This paper supports the view that the industrial landscape of Valle del Cauca has been radically changed as part of a process of intense entrepreneurial reorganization and technological change. This process has occurred during the last decades of the XX-th century and it has had important consequences upon the management and eradication of industrial employment at the local and regional levels. It seems that commercial and industrial firms are not requiring workers for plant expansions and, on the contrary, they go through a different way by eliminating labor positions and improving productivity indices. This paper follows the track of the perceived changes by examining clues, features, statistics and speeches of active managers.

**Palabras clave:** Sociología del trabajo, postfordismo, cambio tecnológico, desempleo, procesos de trabajo, empresa, reingeniería.

**Clasificación JEL:** J21, O18, O33

---

\* El presente texto hace parte de una investigación mayor sobre procesos de trabajo y nuevas tecnologías, que se desarrolla dentro del Grupo de Investigación en Economía Laboral y Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle, reconocido por Colciencias. Se presentó como ponencia en el II Seminario Internacional sobre Nuevo Pensamiento Administrativo organizado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, durante los días 23, 24 y 25 de noviembre de 2005 en Cali, por invitación gentil del profesor Fernando Cruz Kronfly. El autor es sociólogo, Profesor Asociado e Investigador del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle.

*Tal vez exista, diga lo que diga Marx, una filosofía de la miseria, más cercana a la desolación de los viejos vagabundos y payasescos de Beckett que al optimismo voluntarista tradicionalmente asociado al pensamiento progresista. Y no es el mérito menor del registro positivista el permitirnos oír, más que los clamores indignados o los análisis razonadores y racionalizadores, el inmenso silencio de los desocupados y la desesperación que expresa.*

Pierre Bourdieu

Los fenómenos de desaparición de destrezas, oficios, empleos y puestos de trabajo, asociados a la presencia de nuevas tecnologías, son tan antiguos en la historia como la existencia misma del trabajo y del cambio técnico. Acentuados con el triunfo de las revoluciones industriales y analizados con brillo por Marx, (1973: 305-306, 311, 323, 335, 354-362. V. I.) Conocieron mayor intensidad a fines del siglo XX, conduciendo a la sociedad a plantearse el dilema clave del destino del trabajo asalariado. Estos impactos en el trabajo y el empleo forman parte de la vasta mutación que condujo del fordismo clásico, un régimen de acumulación de capital caracterizado por su rigidez, a otro definido por la flexibilidad en los contratos, los tiempos, los lugares de trabajo y los procesos productivos, que algunos denominan postfordismo (Mejía, 2002: 317).

El marco general del presente escrito, parte de preguntarse por el efecto generado por la introducción de una tecnología sobre el trabajo, el empleo y las calificaciones de los trabajadores. De acuerdo con Talcott Parsons, (1976: 466-472) los cambios técnicos conducen a la aparición de nuevos roles ocupacionales ligados a las nuevas tecnologías, a la redefinición de antiguas ocupaciones y a la desaparición de puestos de trabajo que son absorbidos por procesos técnicos automatizados. Modernamente, cambios técnicos y organizacionales tienen expresión en el adelgazamiento de las firmas a través de reingenierías y en la introducción de procesos y artefactos técnicos que sustituyen mano de obra por trabajo de máquina.

Aun sin evidencia empírica incontestable de que el desempleo tecnológico constituya una constante en la industria vallecaucana, presentamos, indicios y conjeturas a partir de datos no siempre sistemáticos y exhaustivos, que podrían advertir sobre tendencias cuyo estudio mejora la comprensión del desempleo en la región, asociado de modo tradicional a ciclos recesivos de la economía.

Marx reconoció el fenómeno cuando rebatía la llamada teoría de la compensación según la cual, cuando la maquinaria desplaza al obrero, permite y obliga al mismo tiempo a movilizar el capital para dar empleo a los mismos obreros desplazados o a otros idénticos; que sostenían David Ricardo, por un tiempo, James Mill y John Stuart Mill. Dice Marx:

*“Aunque en las ramas de trabajo en que se implanta, la maquinaria desplaza forzosamente a cierto número de obreros, puede, sin embargo, ocurrir que en otras ramas de trabajo provoque una demanda mayor de mano de obra. Pero este efecto nada tiene que ver con la llamada teoría de la compensación. Como todo producto mecánico, por ejemplo una vara de tejido a máquina, es más barato que el producto manual de la misma clase desplazado por él, de aquí se sigue como ley absoluta, lo siguiente: si la cantidad total del artículo producido a máquina, sigue siendo igual a la del artículo manual o manufacturero que aquel que viene a sustituir, la suma total del trabajo invertido disminuirá. El aumento de trabajo que suponga la producción del instrumento de trabajo, de la máquina, del carbón, etc., tiene que ser, forzosamente, inferior a la disminución de trabajo conseguida mediante el empleo de maquinaria.”*

Marx, (1973: 363, 367-368. Vol. I).

La génesis de esta idea en Marx, no parte de los economistas clásicos ingleses sino de la vertiente dialéctica de la filosofía clásica alemana elaborada por Hegel, quien dice:

*“Lo universal y objetivo del trabajo reside sin embargo en la abstracción que ocasiona la especificación de los medios y las necesidades, que por lo tanto también especifica la producción y produce la división del trabajo. El trabajo del individuo se vuelve así más simple y mayor la habilidad en su trabajo abstracto, así como mayor la cantidad de su producción. Al mismo tiempo, esta abstracción de la habilidad y de los medios completa y hace totalmente necesaria la dependencia y relación recíproca de los hombres para la satisfacción de sus restantes necesidades. La abstracción de producir hace además que el trabajo sea cada vez más mecánico, y permite que finalmente el hombre sea eliminado y ocupe su lugar una máquina.”*

Hegel, (1988: 273).

En tiempos recientes, forzadas por una intensa competencia mundial inter firmas, las compañías emprenden racionalizaciones profundas de sus recursos, implantando tecnologías duras representadas en maquinaria y equipo, y blandas, de corte organizacional, presentes en rediseños de plantas de personal. Los sesgos ahorradores de mano de obra debidos a *obsolescencia técnica de destrezas* de los operarios, significan destrucción de puestos de trabajo y redefinición de funciones administrativas y operativas a realizar y se denominan *desempleo tecnológico*. La llave maestra que asegura el éxito de estos rediseños empresariales es el fomento de la *polivalencia* entre

trabajadores y empleados.

Como anotan Burawoy, Coriat y Castells, el corazón de los cambios ocurridos reside en los *procesos de trabajo*, cuya forma y contenido se ha transformado de modo radical y sin cuya comprensión resulta difícil fijar su rumbo e intensidad. El sociólogo Michael Burawoy, quien para obtener su doctorado en la Universidad de Chicago, se hizo operario de un taller fabricante de motores, afirma que el análisis de los procesos productivos es una esfera de la sociología industrial a la que se presta poca atención, pues, de acuerdo con él, hasta donde alcanzaba su conocimiento en 1979, nunca se realizó un análisis detenido del proceso productivo de una empresa durante un período de tiempo prolongado (Burawoy, 1989: 72). Benjamín Coriat, en el que quizá es el estudio más penetrante sobre el tema, analiza a fondo las transformaciones ocurridas en los procesos productivos en los talleres de los fabricantes de vehículos Toyota en Japón (Coriat, 1995: 39-66), mientras Manuel Castells señala que el proceso de trabajo está en el núcleo de la estructura social y que la transformación tecnológica y organizativa del trabajo y las relaciones de producción en la denominada "empresa red emergente" y su entorno, es la principal palanca mediante la cual, el paradigma informacional y el proceso de globalización afectan a la sociedad en general. (Castells, 1999: 229).

Por otra parte, en la historia del trabajo humano, de la organización empresarial y la innovación científico-técnica, nunca se habían producido niveles tan elevados de producción y de riqueza material, representada en bienes, servicios o capital acumulado, junto a situaciones de incertidumbre socialmente construida, respecto del empleo y el ingreso para las "*clases perdedoras*", que Max Weber solía denominar "*negativamente privilegiadas*" (Weber, 1977: 244. V.I). Así, mientras unos trabajan en exceso, una mayoría de no calificados, pero también de calificados y profesionales, es expulsada de los puestos de trabajo y situada en un campo de exclusión donde, incluso, ya no es posible acceder a los puestos monótonos de la fase del fordismo y el taylorismo. Beck dirá que las empresas descubren una inesperada fuente de productividad aplicando una organización del trabajo temporal. (Beck, 1998a: 182).

Tal situación de exclusión no parece obedecer a leyes ciegas del mercado, sino ser elaborada conscientemente por la mano visible de grupos que ejercen la dominación política, económica y social, conduciendo a los más vulnerables a formar parte de un ejército de reserva y de exclusión, en el que su oferta, en términos de fuerza física, destrezas o conocimiento de oficios puede ser desestimada.

En el país, según resultados de la Encuesta Continua de Hogares del Dane, en el trimestre julio- septiembre de 2005, la tasa de desempleo mensual para el agregado nacional se situó en 11.2%, y para las trece áreas metropolitanas, se

ubicó en 13.5%. Al comparar septiembre de 2005 con igual mes de 2004, la población subempleada se incrementó en 346.149 personas (5.4%) pasando a 6.711.137<sup>1</sup>. Crece la informalización del mercado laboral, de modo que para finales de 2004, de cada 100 empleos, 82.3 eran informales, alcanzando un 60.7% para las trece principales ciudades. En el otro polo, entre enero y agosto del 2005 la producción industrial sin trilla de café, registró un crecimiento de 2.83%, las ventas se incrementaron en 2.83%. Con respecto al año anterior, en agosto la producción se incrementó 5.72% y las ventas del sector crecieron 4.30%, pero el empleo industrial, que venía de una caída, se acentuó apenas en 0.06%.<sup>2</sup>

Si crece la actividad económica nacional y las utilidades de las grandes empresas, mientras el empleo industrial crece débilmente, puede concluirse que las firmas industriales están dejando de ser las clásicas generadoras de empleos. En el debate sobre la forma de crear empleos nuevos aparece como causa del desempleo la rigidez del mercado de trabajo y prima la receta universal de la flexibilización laboral en términos de contratos, tiempos, lugares de trabajo y remuneraciones, sumándose la idea de suprimir el salario mínimo. Esta concepción teñida de ideología no es solo nacional. Afirmar Beck que un mito clave de los empresarios es el de los costes y que crece el número de personas que con un convencimiento rayano en la militancia, creen que solo una disminución drástica de los costes laborales y los salarios nos sacará de la plaga del paro. (Beck, 1998b: 95). Este fue un argumento importante en la reforma laboral promovida en el 2003.

Datos de Esping-Andersen muestran que mercados laborales flexibles como los de Gran Bretaña y España presentaban para 1996, índices altos de desempleo (8.2% y 22.2% respectivamente) mientras que en mercados de trabajo "rígidos" como los de Austria y Portugal estos eran menores (4.4% y 7.3% respectivamente). El argumento para suprimir el salario mínimo dice que si este sube, los operarios menos productivos se cotizarán a precios del mercado, forzando a los empresarios a realizar inversiones sustitutivas de mano de obra. Pero el autor cita un estudio de Card y Krueger en centros de comida rápida de *McDonald's*, mostrando que aumentos del salario mínimo generan más empleo. (Esping-Andersen, 2000: 35, 134-135, 166-167).

El desaparecido ministro de Trabajo Juan Luís Londoño, hizo aprobar en el Congreso a fines de 2002, estrategias de flexibilización que recortaron salarios a los trabajadores, al reducir el pago de horas extras, ampliando la *jornada laboral diurna* hasta las 10 de la noche y disminuyendo el salario de dominicales y festivos en 25%. Parecieron tan lesivas las medidas que el empresario Nicanor Restrepo Santamaría, entonces presidente del llamado

<sup>1/</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) Boletín Encuesta Continua de Hogares. Septiembre de 2005. PDF.

<sup>2/</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) Boletín Muestra Mensual Manufacturera. Agosto 2005.

**Sindicato Antioqueño** que agrupa las principales empresas de esa región del país, expresó que ellos compensarían a los trabajadores de *Suramericana de Inversiones* frente a la pérdida salarial causada por esos recortes. Dijo que:

*“Suramericana compensará lo perdido por Reforma Laboral”, porque “la situación no está como para quitarles parte del sueldo a los de menores recursos” y que “no es justo que en las actuales circunstancias a los trabajadores más pobres se les recorten ingresos”.*

Restrepo, (2003: 1, 9).

Una visión diferente tiene parte de la dirigencia empresarial del Valle que afirma que:

*“La gran industria no puede ser el generador del empleo y de la reactivación que Cali necesita, porque la gran industria está sometida a una hipercompetencia global implacable, que obliga a ser muy eficiente pero que en muchos casos significa reducción de empleo.”*

El efecto para los trabajadores semeja al denominado por David Harvey, *acumulación por desposesión*, equivalente moderno de la acumulación originaria de capital marxista, en donde las máquinas expropián destrezas, mientras los capitalistas desposeen a los operarios de puestos de trabajo, porciones de salario, tiempo libre o garantías laborales (Harvey, 2003: 111, 116-121). El mismo autor afirmó, en un trabajo ya clásico sobre la postmodernidad, que no se trataba de que las novísimas formas de trabajo aparecidas al abrigo de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones, superaran todos los anteriores modos de trabajo, sino que el mundo laboral resultó ser un espacio ecléctico en donde coexistían puestos de trabajo que variaban desde los más arcaicos hasta los hipermodernos, gran parte de ellos instalados entre la precariedad y la incertidumbre de su desaparición. (Harvey, 1998: 211).

**Veamos algunas muestras:**

Carecemos de un estudio sistemático de la firma a que nos referimos enseguida, pero los datos aportados son expresión típica del fenómeno en la región. Se trata de una multinacional multiproducto situada en Cali, dedicada a una producción diversificada en torno al sector de artes gráficas, que con la asesoría de las consultoras norteamericanas Booz & Allen y Arthur Andersen, rediseñó su planta de personal en el año 2000. Como se sabe, esta última firma, una multinacional norteamericana de consultoría de extraordinario prestigio

mundial, desapareció luego de comprobarse que había destruido evidencia judicial en el escándalo de las quiebras de Enron y WorldCom y de que, junto con Enron, había entregado dinero a 212 de los 248 miembros del Congreso de los Estados Unidos. (Blackburn, 2002: 28). La Tabla No. 1 nos muestra como, en un contexto de expansión y transnacionalización, alcanzó en el año 2000 un número de 14.500 empleados de los cuales 10.000 operaban en el territorio nacional y 4.500 en el exterior. Para el año 2002 redujo su planta nacional a 7.000 trabajadores y la internacional a 3.000. Así, entre 2000 y 2002 la planta se redujo en 4.500 trabajadores, que corresponden al 31% de su fuerza laboral.

**TABLA 1**  
**EVOLUCIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL EN UNA**  
**MULTINACIONAL DE LAS ARTES GRÁFICAS,**  
**2000-2002**

AÑO	NACIONAL	INTERNACIONAL	TOTAL
2000	10.000	4.500	14.500
2002	7.000	3.000	10.000
<b>Reducción planta</b>	<b>3.000</b>	<b>1.500</b>	<b>4.500</b>
%	30%	33.3%	31.03%

Fuente: Autor con base en información primaria.

En lo que denomina *adelgazamiento de la holding*, en el lapso de 2 años la firma, prescindió de un tercio de sus trabajadores, en un contexto de severos procesos de rediseño organizacional, de expansión y de establecimiento de nuevas plantas y negocios en Europa, Estados Unidos y América Latina, tornándose mundialmente más competitiva y generando mayores ganancias en el mercado externo y en menor medida del mercado interno. La empresa introdujo nuevas formas de gestión de su fuerza laboral. Años atrás innovó la disposición de la fuerza laboral con equipos de autogestión en una filial fabricante de impresos para exportación, que luego se trasladó al Ecuador, en un proceso de de localización que buscaba flexibilidad salarial pero finalmente cerró, ante la competencia de los bajos salarios del sudeste asiático.

La maquila también tiene presencia en la región, particularmente en la industria de la confección, que presenta notables experiencias de generación de trabajo femenino precarizado en el ensamble de piezas. *Industrias Integradas Cooperativa Talleres Rurales del Valle Ltda.*, es una maquiladora exitosa con rasgos de taylorismo, que recoge la tradición textilera y confeccionista regional difundida por *La Garantía*, que funcionó en Cali entre 1915 y 1983. Nació hace 25 años auspiciada por el Comité Departamental de Cafeteros y Croydon, con 10 máquinas de coser repartidas en dos plantas, empleando esposas de cultivadores de café. Cuenta hoy con 800 operarias

cabeza de familia, a menudo madres solteras que perciben salario mínimo y prima de productividad por ensamblar piezas que reciben cortadas, con los insumos necesarios como botones, hilos, etc.

Cuenta con 12 plantas distribuidas en veredas alejadas que cubren el Valle y exporta 3 veces por semana pedidos a USA. Las plantas producen lencería, - área fuerte del negocio con las marcas *Symphony* y *Lingerie*-, calzado, ropa *Everfit* y deportiva para hombre, con destino a Venezuela, Bolivia, Perú y el mercado interno. En 1998 recibió el Premio Portafolio en la categoría "Balance Social Generación de Empleo".

Otras empresas de la región recurren con frecuencia al outsourcing para contratar suministros de servicios que no hacen parte de su actividad principal, en campos como las reparaciones eléctricas y mecánicas o de implementación de técnicas microelectrónicas.  
(Portafolio).

## **Desempleo tecnológico en el sector azucarero**

El país cuenta con 14 ingenios azucareros, 11 de ellos en el Valle del Cauca, los otros en los departamentos del Cauca, Risaralda y Cesar. Los más avanzados cosechan más del 40% de sus cañas de forma mecanizada como Manuelita y Providencia, y cinco de ellos montaron plantas para la producción de alcohol carburante para automotores: Manuelita, Incauca, Providencia, Riopaila y Mayagüez, en donde, dado el grado de automatización de los montajes, los nuevos empleos son escasos, de modo que los efectos sociales del cambio técnico terminan deslegitimando la actividad de los empresarios.

Como ilustra la Tabla No. 2, el número de trabajadores del sector azucarero regional que en 1960 era de 16.946, alcanzó en 1979 un máximo histórico de 41.782, iniciándose a partir de entonces una fase de reducción. Así, de 36.392 existentes en 1983 se rebajó a 25.390 en 2001. Por contraste, en el mismo período que va de 1960 al año 2002, el área sembrada de caña se incrementó de modo constante al pasar de 29.442 hectáreas en 1960 a 69.176 en 1970, a 133.187 en 1980, a 165.226 en 1992. En 2002 alcanzó 205.460 hectáreas.



**TABLA 2**  
**PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN EL SECTOR**  
**AZUCARERO DEL VALLE DEL CAUCA 1960-2002**

Año	Producción total azúcar (tmvc.)*	Área bajo cultivo (hás)	Personal planta y contratistas	PDT laboral Dólares /Trab.	Has/ Trab.	Ton/ Trab.
1960	328300	29.442	16.946	ND	1,73	11,1
1970	676.174	69.176	26.479		2,61	25,5
1973	869.701	91.006	36.818		2,47	23,6
1976	934.632	96.181	39.136		2,45	23,8
1979	1.107.268	98.217	41.782		2,35	2,35
1980	1.247.488	133.187	40.273		3,3	30,9
1981	1.212.371	131.711	39.421		3,34	30,7
1982	1.318.047	134.301	30.108		4,46	43,7
1983	1.340.190	137.911	36.392		3,78	36,8
1984	1.177.169	138.567	35.262		3,92	33,3
1992	1893236	165.226	27.678	21.839	5,96	68,4
1993	1.892.678	178.534	27.497	27.678	6,49	68,8
1994	2.023.966	181.063	31.280	28.798	5,78	64,7
1995	2.132.664	181.893	30.427	31.582	5,97	70,0
1996	2.219.183	184.039	30.702	31.757	5,99	72,2
1997	2.215.269	192.793	28.694	35.589	6,71	77,2
1998	2.200.544	196.276	27.550	33.572	7,12	79,8
1999	2.325.134	197.353	28.018	29.108	7,04	82,9
2000	2.391.324	193.596	27.541	31.272	7,04	86,8
2001	2.241.559	189.811	25.390	33.433	7,47	88,2
2002	2.739.968	197.013	27.720	ND	ND	76,11

Fuente: Autor con base en datos de Knight (1985: 107-108, 111,117) y Roldán (1985: 181-182,187).

ASOCAÑA (2003,2005) y Cenicaña, (2003).

\*-TMVC.: toneladas métricas valor crudo.

Estos datos se relacionan con transformaciones ocurridas en las dos últimas décadas del siglo XX en la labor de corte, alce y transporte de caña, unida a la introducción de nuevos equipos que redujeron decisivamente los tiempos de traslado de materia prima desde las plantaciones hasta los ingenios, gracias a la elevación de la capacidad física de transporte y las velocidades de acopio, indicadores críticos en este tipo de actividad, dado que la caña, una vez cortada, es fungible debido a las temperaturas de la región. Para el corte, alce y transporte mecánico de caña se usan cosechadoras mecánicas, alzadoras, carros volcos, *toppers*, *dumpers*, tractores CASE de gran potencia, tractomulas *Freightliner* para arrastre de trenes cañeros de dos canastas, y gigantescas mesas de caña que acopian y guían el producto venido del campo hasta los molinos (Urrea, Mejía, 2000).

Respecto de las destrezas de los trabajadores, estas tecnologías, ocasionan, por un lado calificación y por otro decualificación de la fuerza de trabajo. Esto polariza las calificaciones y los salarios de los operarios, crecientes para los más calificados y precarizadas para los menos calificados. Observaciones personales hechas entre 1995 y 2000, muestran exigencias de calificación a todo nivel, destacándose que en el entrenamiento, efectuado en el puesto de trabajo por *monitores de corte* del SENA, los corteros deban adquirir conocimientos biológicos relativos a partes de la planta, para asegurar la calidad del corte.

Según Asocaña, en 2003 se registraba un total de 30.000 trabajadores, sumando personal de planta y subcontratados. La Tabla 3 señala que los ingenios, junto con los cultivadores de caña, generaron en 2004 más de 36.000 empleos directos, distribuidos entre profesionales, tecnólogos, técnicos, auxiliares, operarios calificados y corteros de caña.

**TABLA 3**  
**TRABAJADORES DEL SECTOR AZUCARERO 2005**

Ítem	Trabajadores	No.	%
1	Nómina directa de los ingenios	11.160	31
2	Contratados por cooperativas de trabajo asociado (CTA)	11.880	33
3	Contratados por cultivadores de caña	8.280	23
4	Contratados por contratistas independientes	3.960	11
5	Trabajadores con contratos sindicales empleados por sindicatos	720	2
6	<b>Total</b>	<b>36.000</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor con base en datos de Asocaña (2005)

De estos, el 31% pertenece a la nómina directa de los ingenios, el 33% es subcontratado a través de cien Cooperativas de Trabajo Asociado que con los ingenios responden por la seguridad social de los operarios; el 23% es contratado por más de 1.600 cultivadores de caña que poseen el 75% del área sembrada, para atender labores de campo; el 11% corresponde a contratistas independientes que realizan trabajos de distinta índole y el 2% restante a trabajadores con contrato sindical empleados por sindicatos adscritos a las confederaciones de trabajadores (Asocaña, 2004 y 2005). Lo más significativo aquí es que solo el 31% es decir 11.160 de los 36.000 trabajadores, hace parte del núcleo duro de la fuerza de trabajo, es decir son empleados de planta de los ingenios.

Hay cierto desfase entre los datos que suministran los ingenios y los presentados por agencias estatales como el DANE, respecto de personal fijo y

de contratistas. Los datos de entidades oficiales que presenta la Tabla 4, muestran un menor número de operarios y empleados en la fabricación de azúcar.

**TABLA 4**  
**PERSONAL TOTAL NACIONAL EN FABRICACIÓN**  
**Y REFINACIÓN DE AZÚCAR**

Año	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2002	2003
# Fábricas	20	19	21	20	19	18	17	18	16	ND	
# Trab.	11.866	11.565	11.994	8.700	9.412	8.709	10.130	8.264	7.525	ND	7.020

Fuente: Autor con base en datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Productivas Colombia, Encuesta Anual Manufacturera y DNP.

Los cambios organizacionales y técnicos son inducidos por la competencia interfirmitas, en la que se destaca desde 1980 la pugna por el control de porciones del mercado azucarero nacional e internacional entre los ingenios del Grupo Ardila Lulle (*Providencia e Incauca*) y los de la élite empresarial local (*Manuelita, Mayagüez, Riopaila, Central Castilla*, etc.), y por la presión ambiental ejercida por comunidades contra las prácticas de quema de caña que facilitan su corte pero generan polución. Los ingenios anunciaron en 1999 treguas en sus planes de despido, pero continuaron reduciendo costos para permanecer en mercados exigentes, mientras buena parte de las empresas regionales rediseñaron sus organizaciones por medio de reingenierías, con el soporte de firmas internacionales y nacionales como *Booz & Allen, Arthur Andersen, Landell Mills, Tate & Lyle, McKinsey, Asteq*, etc. Han descubierto una fuente de riqueza reduciendo empleos y precarizando los existentes.

La estructura social interna de los ingenios se ha alterado con la difusión de amplias gamas de controles de base microelectrónica que automatizan distintas fases del proceso de flujo continuo de fabricación de azúcar. Su forma más acabada son las salas de *talodura o talofiltrado*, equipadas con este tipo de controles y atendidas por un solo operario (Urrea, 1987: 14-15, 18-23). La difusión de sistemas PLC de control microelectrónico de proceso industrial en planta, causa sesgos ahorradores de mano de obra en distintas fases de transformación de materia prima, afecta a los menos calificados, y obliga a la recalificación en los procesos más innovadores (Urrea, 1988: 237-277). La tecnología dura relativa a maquinaria y equipo, se prolonga en I&D en biotecnología para producir variedades nuevas de caña como *Mayagüez-Colombia (MZC)* y distintas series de variedades como *Cenicaña-Colombia*

(CC), diseñadas genéticamente para adaptarse a la mecanización de la cosecha.

Mientras ello ocurre, en 2003 el gobierno departamental en el Plan Maestro de Desarrollo Regional del Valle del Cauca proyectado a 2015, cuyo lema era “acabar el desempleo a través de una revolución productiva”, pactó con los ingenios un límite de reducción de empleos que no estuviera por debajo de 28.200 hasta 2006. Los nuevos puestos de trabajo que el gobierno regional propuso crear en 2003 se basan en “autoempleo” y en el impulso de agroindustrias exóticas como flores tropicales, plantas aromáticas, mini cadenas productivas de guadua, mecato vallecaucano, wérregue, bordados, construcción, industria avícola, algodón, madera, lácteos, confecciones, calzado y cueros, software e informática, turismo, comercio y transporte masivo de Cali (Gobernación del Valle, 2003).

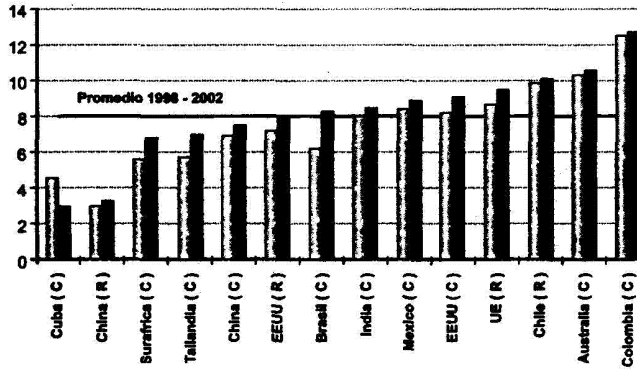
## Productividad en el sector azucarero

Aunque el sector puede competir en condiciones de equidad con cualquier país del mundo, incluido Estados Unidos, dado su nivel de eficiencia y productividad, los dirigentes azucareros regionales se muestran renuentes frente al Tratado de Libre Comercio. A una discusión promovida por el exministro Rudolf Hommes sobre reconvertir tecnológicamente las empresas, responde Ricardo Villaveces, Presidente de Asocaña, que:

*“Colombia registra, en azúcar, los niveles de productividad más altos del mundo, por tanto, su margen para modernizarse es muy reducido y no parecería lógico que tuviera que “reconvertirse” pues, precisamente, es un ejemplo a nivel mundial y supera ampliamente los indicadores de países como la Unión Europea, Estados Unidos, Brasil, La India o Tailandia”.*

La gráfica 1 compara la productividad del sector con la de otros países del mundo, medida por el indicador de *toneladas de azúcar producidas por hectárea al año*, que resume la eficiencia del proceso productivo en campo y fábrica y corrobora la opinión de Villaveces, según la cual, la productividad de la región es la más alta del planeta, por lo que, tecnológicamente, el sector no tiene mucho que copiar en el exterior (Tecnicaña, 2000).

**GRÁFICO 1**  
**TONELADAS DE AZÚCAR PRODUCIDAS POR HECTÁREA**  
**AL AÑO (PROMEDIOS 1990 1994 Y 1998 A 2002)**



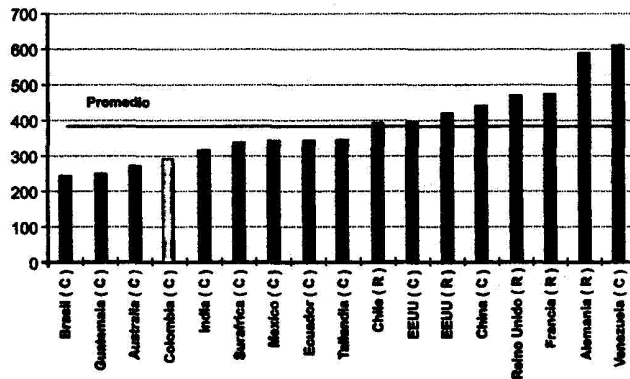
(C) Azúcar de caña (R) Azúcar de remolacha

Fuente: LMC Internacional

Como muestra el Grafico 2, los costos de producción de azúcar de Colombia están por debajo del promedio de la mayor parte de países y bloques de países azucareros líderes, aventajados solo por Brasil, Australia y Guatemala, según datos de *Landell Mills Commodities International*.

La Gráfica 3 es relevante respecto de nuestra hipótesis de trabajo. Si se coteja con la Tabla No. 2, encontramos que en 1992, con una fuerza laboral de 27.678 trabajadores, cada empleado producía 21.839 dólares; en 2001, cada uno de los 25.390 trabajadores producía 33.433 dólares; aumentándose la productividad por trabajador en US\$ 11.594, en el periodo que va de 1993 a 2001.

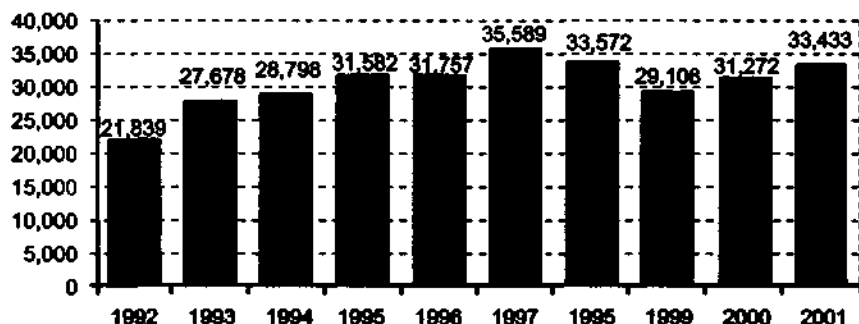
**GRÁFICO 2**  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN DE AZÚCAR**  
**(PROMEDIO 1995-1999) US\$ TON.**



(C) Azúcar de caña (R) Azúcar de remolacha

Fuente: LMC Internacional

### GRÁFICO 3 PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SECTOR AZUCARERO ASOCAÑA (DÓLARES/EMPLEADO)



Fuente: Aspectos Generales del Sector Azucarero Asocaña 2003

Puede decirse que tales desarrollos son posibles por una bendición de la naturaleza, lo que es cierto, pues solo en dos regiones del planeta, -en la zona norte del Perú y en Hawái- se cosecha caña durante todo el año. Ventaja natural inútil de no aplicarse trabajo, ingenio, capital, capacidad de asociarse, tecnología y ciencia al dominio de naturaleza y sociedad.

Para otras empresas, el diseño de zonas especiales de localización de empresas como las cobijadas por la Ley Páez, cumple similar criterio racionalizador, en el marco de tendencias a realizar inversión intensiva en capital y tecnología, generadora de pocos empleos, calificados unos y precarios y desregulados otros.

## Empresa, teoría de la firma y discurso empresarial en el Valle del Cauca

Benjamin Coriat aborda el análisis de lo que constituye para él un nuevo paradigma en la forma de organizar el trabajo y los procesos productivos en el mundo. En la primera parte de su libro *Pensar al revés*, somete a análisis los escritos y prácticas de Taiichi Ohno, -el Taylor del presente-, ingeniero responsable de la revolución de la producción en la industria automotriz, a partir de *Toyota*, y su difusión al resto del mundo (Coriat, 1995: 19-66). En el país está por verse qué ingeniero o gerente cumple un papel análogo, al menos en términos de imitación y difusión de prácticas racionalizadoras de gestión empresarial.

De acuerdo con Coriat, los desarrollos actuales más importantes de la teoría de la firma se deben al teórico japonés Masahiko Aoki quien concibe la empresa como una estructura de intercambio de información, vertical en la

fase del fordismo y horizontal en el postfordismo, o como “*un plexo de contratos*”, financieros, de empleo y entre empresas (Lash, Urry, 1998: 97). Lo novedoso de la teoría de Aoki, basada en la teoría de juegos cooperativos y en el análisis del éxito de las compañías japonesas, es que concibe la firma como una cooperativa que establece toda clase de contratos tácitos y expresos entre sus accionistas, directivos y empleados, jugando las organizaciones sindicales el papel de *subestructuras* de la empresa y orientándose la firma, no a la manera norteamericana, por las ganancias sino por la conciliación de los intereses de sus asociados (Coriat, 1995: 126-129).

Algunos autores destacan que es cada vez más importante el *conocimiento discursivo* en la formación de los trabajadores y en la gestión de la producción. Esto es notable en los discursos sobre calidad total y en el mayor aprendizaje de los operarios por mayor rotación en los puestos de trabajo, lo que implica recurrir más a la palabra y por tanto, a una mayor reflexividad sobre el proceso productivo, junto a requerimientos de formación académica superior, de modo que las universidades permean cada vez más al mundo empresarial (Lash, Urry, 1998: 101-103, 138-139). En el caso del Valle del Cauca, conviene anotar que, a través de procesos de transferencia, adaptación, modificación e hibridación de tecnología, estimulados por la visita en los años noventa del experto en calidad total japonés Ishiro Miyauchi, se aplican en la región modelos organizacionales propios de la empresa japonesa y norteamericana, derivados del concepto de la denominada *lean production*, o producción ligera o ajustada. No obstante, ello no parece obedecer a esfuerzos sistemáticos y organizados, sino a presiones de la necesidad, la moda y la competencia.

De ese modo se implementan con mayor o menor éxito *reingenierías*, *control total de calidad (CTC)*, *círculos de calidad y de participación*, *mantenimiento productivo total (MPT)*, *programas de mejoramiento continuo (PMC)*, *justo a tiempo (JIT/JAT)* o *kanban*, nuevos tipos de *lay-out*, *poka yoké*, *cinco ceros*, *trabajadores polivalentes*, *outsourcing*, etc., en los que no interviene tecnología dura referida a maquinaria y equipo.

Por otra parte y conscientes de la aridez invencible de los discursos empresariales y de su carencia de encanto, a continuación, con base en escritos de un dirigente empresarial azucarero, intentamos un análisis. Se trata del ingeniero Alberto Potes, director de Relaciones Industriales del *Ingenio Central Castilla*, miembro suplente de la junta directiva de *Asocaña* y director del Área de Proyectos de Grado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la *Universidad Autónoma de Occidente*. Condensamos parcialmente la forma como el espíritu y la ideología del discurso racionalizador y las nuevas tecnologías sociales ha tomado cuerpo en la industria vallecaucana.

En su opinión,

*“un elemento fundamental en la gestión de administrar debe ser el de establecer gastos razonables, haciendo uso adecuado del personal, de los materiales, de las máquinas y el tiempo”*

Potes, (1995: 16-20).

Consciente de la tendencia de corte japonés para la administración de recursos en la que prima la gestión del recurso humano sobre los técnicos o económicos, privilegiados por la empresa norteamericana, insiste en que: *“se debe fomentar entre el personal la generación de ideas nuevas para ahorrar dinero.”*

Sobre el papel de la microelectrónica y el computador en la moderna producción, Potes resalta que:

*“El trabajo humano debería ser más eficiente, la microelectrónica y el computador podrían convertirnos en personas más productivas, pero en realidad eso no se está dando; el computador no está reduciendo los costos actuales de las compañías; muchas empresas han logrado sistematizar sus procesos contables, pero no han podido reducir su nómina de contadores.”*

Se trata claramente de reducir el personal ocupado en el manejo de técnicas contables y su reemplazo por sistemas computarizados de contabilidad y, aunque Potes es consciente de la sustitución de de mano de obra por nueva tecnología, plantea, equivocadamente, que siempre se ha temido a la automatización por el desempleo tecnológico, pero que esto no ocurre en las empresas porque la gente es reubicada.

Potes asocia, de modo ambiguo por lo menos, el aumento de la productividad al empleo de mayor número de personal, lo que va en contravía de los datos que presenta la Tabla No. 1 sobre el sector azucarero, desconociendo que la introducción de nueva maquinaria es, de hecho, una forma de sustituir trabajo físico humano o animal-. Así, dirá que *“hay que cumplir y es ahí donde la productividad tiene un mayor impacto en los costos, pues se requieren más máquinas, más gente, más energía, más materiales, y por lo tanto hay mayor desperdicio de mano de obra, de la maquinaria, de los materiales y del tiempo causado por esperas. En síntesis, no resulta coherente asociar positivamente la introducción de nuevas máquinas con el enganche de nuevos operarios. En ese orden de ideas, una de las mayores fuentes de ganancia y garantía de viabilidad de las firmas, se sitúa en la reducción de la “grasa” de las entidades, de donde se desprende la idea elaborada por Womack, Jones y Roos (1992: 1-4) en el sentido de *lean production*. A partir de*



estos autores, la expresión *lean production* se traduce indistintamente como producción ligera, ajustada, flaca o magra, en referencia a producir ajustando todos los factores productivos a la tarea específica encomendada.

Potes afirmará que las empresas y los negocios vivían entonces una crisis de ingresos, que llevaba a plantear alternativas de reducción de costos y diseño de planes de contingencia y, que la primera medida de las organizaciones es la de *recortar personal*, que en su opinión, son apenas paños de agua tibia, pues reduciendo costos fijos, no se trabaja en *costos variables*, más altos en la agroindustria.

Potes se pregunta sobre qué hacer para reducir gastos en la producción agrícola de caña y se responde que debe plantearse todo el proceso agrícola determinando métodos de trabajo, estándares de horas/máquina/hectárea, materiales/hectárea jornales/hectárea, instrucciones de operación de equipos y prácticas de control, previendo el personal requerido. Insistirá en el recurso humano:

*“Los trabajadores como elemento fundamental de la supervivencia de las firmas y las personas, más que “fuerza bruta de trabajo” son talentos que bien orientados pueden generar ventajas competitivas”*

Potes, (1996: 27-29).

En una síntesis clave de la evolución de la gestión de recursos humanos, recuerda que en los 60s, las oficinas de personal eran manejadas por militares, agregándose en los 80s componentes humanísticos y de productividad con participación de psicólogos, sociólogos, ingenieros industriales y administradores, imprimiéndose mayor énfasis en la gestión del talento humano y originándose cambios de enfoque en donde *la gente debe agregar valor y no, costo*; pues *a los trabajadores hay que involucrarlos*, para pedirles resultados. Concluye, no obstante, que la situación es la contraria, pues no se enriquecen tareas y/o funciones, no se recortan funciones para agregar valor y no se involucra a los trabajadores en procesos de mejoramiento.

El incremento de las tareas a realizar en un trabajo, es presentado como *enriquecimiento del cargo y/o la tarea*, generando efectos de sobrecarga laboral y Potes dirá que la satisfacción laboral depende del reconocimiento y la participación en el mejoramiento del puesto de trabajo y de la compañía, siendo menester despertar en los trabajadores sentido de pertenencia, suscitando razones de ganancia, haciendo sentir que *los objetivos de la empresa son comunes con los de ellos, y que si la empresa está bien ellos serán los primeros beneficiados*, además de *enseñarlos a pensar como dueños*. (Potes, 1997: 20-23).

La experiencia de este director empresarial destaca en temas de flexibilización, empresarial, técnica y laboral. Ser flexible, dice, es

laboralmente imperativo, entendiéndolo por ello ser capaz de reducirse o ampliarse de cara al mercado y sus condiciones, desarrollando estrategias de permanencia en él a través del talento y la creatividad sin abstraerse de conflictos internos y externos que aparecen. Sus lecturas de administración, su ideología y su experiencia de *manager* del sector, le permiten establecer una personal clasificación de trabajo flexible que refleja las formas de contratación desregulada del trabajo y su creciente precarización. Veamos: Trabajadores temporales, trabajadores de tiempo parcial y/o de contrato compartido, trabajadores contratados por obra para reparación de maquinaria y equipo instalación de redes de computadores y de sistemas PLC-, en labores de consultoría o en funciones contables, estudiantes en práctica como los del SENA, semanas laborales comprimidas, horarios de trabajo flexible, turnos laborales extendidos, tele trabajo, outsourcing o contratación externa, empresas asociativas de trabajo (EAT) y cooperativas de trabajo asociadas (CTA).

Potes reconoce que si bien, hay que reducir costos en todos los elementos del proceso productivo, *no se debe olvidar que en el caso de la mano de obra, esta reducción implica desmejora en el estándar de vida actual* (Potes, 1999: 25-27). Para paliar estos efectos propone desarrollar acciones como capacitación, proyección social y reincorporación laboral a otros esquemas.

Ante la falta de competitividad de las firmas propone procesos de adelgazamiento o *downsizing* que se interpreta como reducción de tamaño y eliminación de puestos de trabajo. De acuerdo con él, las empresas disminuyen sus plantillas de personal en términos de *menos gente, menos gente propia y más gente de contratistas y/o temporales*. Concede que siendo esta una tarea necesaria, que demanda menos esfuerzo mental, debe haber otras formas de adelgazar las organizaciones que igual contribuyan a su supervivencia.

Como puede verse, le preocupa la reducción lata de personal, llamando la atención hacia la aplicación del *downsizing* en procesos de producción, pero no repara en que los mismos conducirán a similares reducciones de personal: Según él, tales procesos se optimizan reduciendo paros por fallas en las fábricas, aminorando la presencia en las oficinas y aumentándola en frentes de trabajo como campo o fábrica, simplificando trámites y papeles burocráticos que traban procesos y llenan de personal las oficinas; adelgazando contratos, contratistas o gastos suntuosos y siendo conscientes de que las firmas no se hacen competitivas sólo adelgazando plantas de personal (Potes, 1997: 27-28).

Ideas plausibles que combinan medidas racionalizadoras difundidas principalmente desde Japón, con intentos del analista de retornar a épocas weberianas, cuando la eficiencia y legitimidad social de firmas y fábricas se medía por la tendencia a ocupar gran número de personas en plantas fabriles, o sea por su grado de burocratización. El análisis weberiano de la administración

legal, burocrática y racional se centra en tendencias afirmadas a fines del siglo XIX, cuando crecen enormes burocracias, con competencias rigurosamente distribuidas que sintetizan el denominado *cuadro burocrático administrativo weberiano*. Parcialmente este modelo ha hecho crisis (Mejía, 2002: 293-294).

Potes resume una idea elaborada por André Gorz según la cual, pesadas burocracias ceden paso a estructuras empresarias livianas, reduciéndose puestos de trabajo operativos en oficina y *empujando* las funciones de esos puestos hacia abajo, para ser ejecutadas por operarios de planta, ahora responsables de tareas de oficina, que introducen datos contables en terminales de computador, en una forma del llamado enriquecimiento del trabajo, que recarga de tareas transferidas desde el espacio de la oficina, la labor de operarios polivalentes o polifuncionales, causando mayor desgaste de energía y disminuyendo la porosidad del tiempo durante la jornada de trabajo. Finalmente Potes dice que:

*“Se hace necesario achatar la pirámide, invertirla y poner al cliente arriba”... “se puede modificar por completo o parcialmente la estructura existente, eliminando niveles, cambiando los existentes y modificando las jerarquías.”*

Potes, (1998: 28-29).

Ejemplo de ello es la firma japonesa *Matsushita*, que cuando compró la fábrica de televisores de *Motorola* en Chicago, despidió al personal jerárquico, conservando solo los trabajadores directamente productivos. En desafío claro al taylorismo, sus ejecutivos dijeron que si para los norteamericanos unos eran los que pensaban y otros los que trabajaban, para los japoneses, quienes trabajaban eran los mismos que pensaban y que por ello no requerían sino la mitad de los efectivos. Caso similar vivió la planta *joint venture* de *Toyota* y *General Motors* en Freemont (California), que colocó sus 30 ingenieros al servicio de las ideas de 2100 obreros (Gorz, 1998: 39).

Podemos concluir que:

*La práctica de transferir funciones desde la oficina al taller, significa la reversión de la concepción taylorista acerca de quiénes piensan y quiénes ejecutan tareas, y estaría en el corazón de la nueva tendencia de reducción de las clásicas burocracias weberianas, revelando insuficiente, en este punto por lo menos, la teoría de la burocratización. Weber vaticinó que el futuro del trabajo no pertenecía al proletariado sino a las burocracias y, en este punto de la historia, la tendencia parece invertirse de forma sofisticada y estilizada, pues no se regresa a las enormes masas de funcionarios y proletarios apiñados en las oficinas y*

*naves de las plantas industriales, sino a pequeños grupos de burócratas y operarios calificados y polivalentes.*

## Capitalismo familiar en crisis

Retornando a la región vallecaucana, en las firmas con vocación agroindustrial abundan rasgos premodernos ligados a su carácter de heredad familiar y de casa solariega, de modo que la tierra no pertenece al hombre sino que este pertenece a la heredad, que lo determina. Marx dirá:

“Ya en la propiedad feudal de la tierra va implícito el señorío de la tierra sobre el hombre, como un poder extraño. El siervo de la gleba es un accidente de la tierra. Y también pertenece a ella el mayorazgo, el hijo primogénito. Es la tierra quien le hereda... Pero en la propiedad feudal sobre la tierra el señor aparece, por lo menos, como el rey de la propiedad territorial. Y se mantiene, asimismo, la apariencia de una relación más íntima entre el poseedor y la tierra que la de la simple riqueza **basada en las cosas**. La finca aparece individualizada con su señor, tiene su rango, ostenta con él título de baronía o de condado, tiene sus privilegios, su propia jurisdicción, sus relaciones políticas, etc. Se presenta, por decirlo así, como el cuerpo inorgánico de su señor. De ahí el axioma **nulle terre sans maître** que expresa el entrelazamiento de los derechos señoriales con la propiedad territorial”

Marx, (1968: 64).

Esto puede compararse con el trasfondo de nostalgia que destilan las reflexiones de un orientador gremial, asociado con la posesión de tierras proveedoras de caña:

*“La familia, una forma de vida, el amor a la tierra, son elementos que hacen más difícil la toma de decisiones. La toma de decisiones está entonces entre lo familiar con nuestro ancestro agricultor y entre lo empresarial que tiene que ver con decisiones orientadas a la planeación, las utilidades, retorno a la inversión etc.”... “Si decidimos que seguimos como agricultores hay que asumir el reto para mejorar la administración de nuestras fincas. Una buena preparación académica, planeación, técnicas de administración modernas, estar siempre informados y sentir y vivir la finca son los requisitos indispensables para enfrentar los retos”... “los cambios generacionales han ido modificando la tenencia de la tierra, hoy tenemos muchos más propietarios que antes, cada uno manejando su finca pero cada vez con menos área”*

Villegas, (1998: 28-31)

Así, la concepción empresarial global, presente en la fase de reordenamiento de un sector industrial punta en la región, afecta las formas tradicionales de capitalismo familiar y se expresa en palabras de su dirigente más importante, el presidente de Asocaña, respecto de los cambios corporativos requeridos por el renglón azucarero. Afirmo que los cambios en la visión del negocio deben continuar en los ingenios y entre sus proveedores, siendo imperativo para ambos tipos de empresa el tomar conciencia de aparecer como firmas en medios altamente competitivos:

*“Tanto en los ingenios como en las empresas agrícolas quizás el tema más crítico es el de manejar adecuadamente el tránsito entre empresas a empresas corporativas. Es asimilar que en la gran mayoría de los casos los socios de esas organizaciones son ya las terceras y cuartas generaciones y, por consiguiente, más que dueños se han convertido en socios de esas organizaciones”. “Por ello no pueden esperar que haya trabajo para todos en el sector y menos que los dividendos tengan el monto que sería deseable para cada uno de los socios.”*

Villaveces, (1998: 3-4).

Al revelarse aquí la tensión entre los landlords de las haciendas e ingenios y sus familiares, de un lado, y los gerentes profesionales asalariados, del otro, estos últimos le dicen a aquellos que no podrán acceder libremente ni a los empleos ni a las ganancias que sus riquezas producen, limitados como están por el cálculo racional de los riesgos de quienes administran ahora sus negocios. Marx vería allí un atisbo de abolición de la propiedad privada y de socialismo, bajo la forma progresiva de capitalismo asociada al desarrollo de la moderna sociedad anónima.

Al respecto dice:

*“El capital, que descansa de por sí sobre un régimen social de producción y presupone una concentración social de medios de producción y fuerzas de trabajo, adquiere así directamente la forma de capital de la sociedad (capital de individuos directamente asociados) por oposición al capital privado, y sus empresas aparecen como empresas sociales por oposición a las empresas privadas. Es la supresión del capital como propiedad privada dentro de los límites del mismo régimen capitalista de producción”*

Marx, (1973: 415-417).

La incertidumbre entonces no solo alcanza al proletariado azucarero, sino a las familias asociadas a la posesión de la tierra y las empresas, que deben acomodarse a nuevas lógicas, y sería la expresión de dos fracciones burguesas regionales en pugna. Una ligada a la ideología terrateniente y otra, portadora del *ethos* del capitalismo puro en el que cualquier cortapisa al lucro, tradicional, familiar, ética, moral, etc.- se disuelve en un espíritu de cuño cosmopolita y ciudadano, apoyado en el estamento racionalizado de los gerentes profesionales asalariados, más interesados en limpiar el campo de las relaciones sociales y económicas enmohecidas, para dedicarse a producir a tono con la última moda del desarrollo capitalista (Chandler, 1987: 15, 16). Las viejas relaciones sociales serán una suerte de “*materia extraña*”, como denominan a los elementos naturales que las máquinas recogen en el campo y que no producen azúcar como piedras, follaje, tierra, etc.

Seguendo a Bourdieu, se dinamizan estrategias de reconversión de capital económico en capital cultural y escolar, favorecidas por la penetración del capital en el campo que descompone y subdivide la propiedad territorial y genera situaciones de *desclasamiento* y *reenclasamiento*, mientras los propietarios de tierras en tránsito hacia unidades de corte capitalista, mantienen la posición de sus herederos, permitiéndoles apropiarse de parte de los beneficios empresariales bajo la forma de salarios (Bourdieu, 1998: 137).

En el pasado, un modelo de esa forma de reconversión social será el palmirano Hernando Caicedo, un abogado de la Universidad del Cauca que logra restaurar el brillo perdido de su apellido familiar a través del ejercicio de su profesión, que le permite utilizar su capital social y cultural para acceder a uno económico, que luego servirá a la fundación de los Ingenios *Riopaila* y *Central Castilla* y la fábrica de dulces *Colombina* (Ramos, 1990: 14, 27-28).

Hoy, pequeños grupos de herederos terminan convertidos en cuadros asalariados calificados a través del uso de capital escolar y cultural, como afirma Villegas:

*“Al mismo tiempo buena parte de los hijos de los propietarios originales tienen hoy otras profesiones distintas a las afines al agro y ocupan puestos destacados en muchas empresas” ... “Esto nos lleva a que cada vez mas el negocio agrícola se maneje a distancia y su operación esté en manos de terceros bien porque se contrata un profesional del campo para que lo maneje o bien porque se le entrega al Ingenio para que sea este quien haga la administración. A este ritmo vamos a desaparecer como empresarios agrícolas”*

Villegas, (1998: 28-31).

Finalmente Villegas dirá que los cultivadores tardaron en encontrar métodos de manejo de información para tomar decisiones y gestionar empresarialmente sus fincas, explayándose en la bondad de alianzas estratégicas, *outsourcing*, *benchmarking* y competencia global. Así, la lógica del agricultor se subordina ideológicamente a la del ejecutivo profesional asalariado sin nexos con la propiedad de la tierra, que además de recursos físicos como tierra, capital y tecnología, opera recursos humanos a través de ideologías directorales en donde la clave de la productividad reside en el trabajo vivo de operarios y empleados.

## Ideología empresarial, reingeniería y calidad total

La ideología empresarial, especialmente la relativa a la calidad total, semeja retórica inflamada sin otro efecto que lograr cierto nivel de motivación laboral, más ligado a la emotividad que a la eficacia, pero la experiencia de las firmas en el ámbito global y la de sus promotores de nivel local, se asocia efectivamente a la adopción de prácticas de mejoramiento continuo, verificables empíricamente. La productividad se asegura a través de procesos de control total de calidad y en el sector goza de cierto reconocimiento en ese campo Oscar Prado, director de Calidad de los Ingenios *Central Castilla* y *Riopaila*, de *Colombina* y difusor de estas prácticas en la Academia (ICESI).

Prado dirá que el viraje del modelo de desarrollo del sector luego de 1990, exigió que las firmas revisaran la competitividad del negocio a nivel internacional y adquirieran tecnología dura necesaria para la reconversión industrial, siendo luego necesario mejorar la productividad de tan cuantiosa inversión, por lo que debieron elevar la calidad de la *"gestión integral de las firmas o su tecnología blanda, dado que toda organización productiva, por fallas diversas en sus procesos, genera pérdidas que corresponden a deficiencias en el desarrollo del trabajo diario de las personas"*. (Prado, 1995: 17-19).

Registra el creciente rol de la consultoría multinacional en el rediseño de políticas y procesos de producción *McKinsey*, *Landell Mills Commodities International* o *Tate & Lyle* para el grupo al que pertenece-, y destaca que, coincidiendo con la apertura económica de los años 90, los principales ingenios del sector acudieron a estas firmas que les ayudaron a fijar estrategias competitivas para asegurar su sobrevivencia en el largo plazo.

Consciente del proceso de innovar rutinariamente máquinas y equipos, muestra que integrar mejores tecnologías en el proceso agroindustrial para mejorar la competitividad del sector ha sido algo familiar y claro para todos los ingenios azucareros.

*“...pero introducir cambios fundamentales en la forma como se han venido administrando tradicionalmente sí resulta ser la novedad más importante que están recomendando las firmas de consultoría internacional para apalancar la competitividad del sector, hecho que nos lleva a pensar que históricamente las organizaciones han dejado rezagado, comparativamente, el mejoramiento de la gestión administrativa”*

Prado, (1995: 22).

Visto en teoría, el eclipse de estructuras jerárquicas verticales y su relevo por arquitecturas empresariales horizontales conocidas como redes, a través de la eliminación de capas, o *delayering*; (Sennett, 2000: 49-50); (Coriat, 1998: 23, 126); (Castells, 1999: 192), corresponde ahora ver cómo funciona en la región. Los ingenios se gestionan como estructuras funcionales especializadas según distintas habilidades profesionales para lograr sus fines, pero al crecer complejidad de las firmas y las exigencias de competidores y clientes, este orden funcional revela fallas en la respuesta a la competencia global. Dice Prado que:

*“Por tal razón, la reingeniería de la organización como propuesta de innovación de la gestión ha sido la recomendación básica que han incorporado los principales ingenios del sector azucarero para incrementar la calidad de su gestión administrativa y consecuentemente su competitividad”*

Prado, (1995: 22).

Alfred Chandler define la empresa como un ente formado por múltiples unidades capaces de funcionar eventualmente de modo autónomo (Chandler, 1987: 16-17) y un modelo similar a este, denominado de *unidades de negocio* se adopta en Ingenios del *Grupo Caicedo* y en *Manuelita S.A.* Prado resume el tránsito de la gerencia funcional a la gerencia por procesos o unidades de negocio, donde cada responsable de proceso asume autónomamente su gestión en aspectos técnicos, de proceso, de rentabilidad, de mejoramiento de indicadores clave y de desarrollo de colaboradores. En suma, se trata de *“una península de poder en el archipiélago de poder flexible”* (Sennett, 2000: 57), en donde se ha modificado la cultura empresarial y la teoría de la firma mediante formas de dominación suave que toman más eficaz el control de los llamados ahora *colaboradores*.

Aunque los *managers* del azúcar promovieron desde los años 90, cambios culturales en control total de calidad y prácticas orientadas a satisfacer clientes externos e internos, evitando la recurrencia de errores en los procesos productivos y creando espacios de participación en la vida de las



organizaciones, dicen que:

*“Estos procesos de transformación cultural se han visto restringidos por la cultura, propia de la organización funcional, que se caracteriza por haber desarrollado esquemas donde el poder juega un papel decisivo en los criterios de negociación, donde ha faltado una verdadera visión de equipo entre los diferentes procesos y se han consolidado procesos de delegación hacia arriba comprometiendo la agilidad y la calidad de las decisiones”*

Prado, (1995: 22).

Como se mencionó, el discurso de la reingeniería echó raíces en la región como parte de las herramientas destinadas a profundizar procesos de reorganización ya iniciados. Dice Prado:

*“La gerencia funcional que tradicionalmente dirigió a los ingenios ha iniciado su fin ante el advenimiento de la Gerencia de Procesos o Unidades de Negocio y la reingeniería como herramienta contribuirá a mejorar la calidad de la gestión administrativa y como tal apalancará la productividad y competitividad del proceso agroindustrial del azúcar”.*

Prado, (1995: 23).

En las firmas se habla de “cultura” de la organización, no en el sentido de la gran cultura sino de prácticas, estilos de trabajo o de vida y modos de ser y de hacer organizacionales. La cultura empresaria regional, resulta de sumar la influencia de firmas transnacionales norteamericanas, presentes en la región en los años 40s del siglo XX, con rasgos de gestión paternalista propios de la gran hacienda dieciochesca, que guardan similitud con las prácticas de gestión de fuerza laboral en Europa continental en el Siglo XIX.

Anota el historiador norteamericano David Landes, que en sociedades con fuerte tradición feudal y señorial, el propietario de una empresa tiende a considerarse a sí mismo como señor a la vez que patrón, con los deberes y los derechos que esa posición conlleva. Se siente *in loco parentis*, trata a sus obreros como menores de edad necesitados de tutor firme, y siente cierta responsabilidad por su seguridad en el trabajo y su bienestar. El empresario paternalista del continente europeo se sentía un padre para sus hombres, siendo justamente la sinceridad de esa creencia lo que le hacía inflexible en sus relaciones con las organizaciones de trabajadores.

## Dice Landes:

*“Para el empresario inglés, un sindicato podía ser un adversario, una huelga molesta y costosa y los esfuerzos obreros para aumentar los salarios una quimera. No le gustaban, pero estaba preparado para entenderse con ellos. Para el empresario continental, en cambio, un sindicato era una conspiración contra el orden público y la moralidad; una huelga, un acto de ingratitud; los esfuerzos para subir los salarios, el acto de indisciplina de un hijo impaciente. Todo esto era malo, y no se negocia con el mal”.*

Landes, (1979: 210-212); Sabel, Piore, (1990: 52-53)

La cita ilustra la concepción de ciertas firmas locales como *familias* y su hostilidad a la formación de sindicatos que atentarian contra la visión de empresa como unidad familiar. Esta gestión tradicional se ajusta bien a las modernas formas de desregulación laboral que significan *deslaboralización* de la relación de trabajo, debilita la capacidad organizada de los trabajadores en sindicatos, promoviendo la gestión individual de las propias habilidades y generando precarización laboral y sobreexplotación de fuerza de trabajo, particularmente a través del sistema de contratistas. No obstante, en el sector azucarero, el sistema de contratistas que es la principal forma de contratación de fuerza laboral, clave en la explicación de la intensificación reciente de la acumulación de capital, ha revelado su fragilidad y ha hecho crisis, como se deduce de la intensidad de los conflictos laborales que estallaron en la región en el mes de mayo de 2005 y que involucraron a siete ingenios azucareros, generando paros laborales exitosos que sumaron cerca de 62 días e involucraron unos 10.000 trabajadores (Montoya, 2005: 12).

Para los empresarios esta nueva situación ha significado varias cosas: En primer término, un duro golpe a sus utilidades, que apenas se recuperan en estos días; en segundo lugar, el fin de una armonía ilusoria construida sobre la fragilidad del subcontrato laboral y tercero, el reconocimiento de la utilidad de los sindicatos, sin los que el conflicto hubiera mutado en choques violentos, como ocurrió en un caso. Para el debilitado movimiento sindical colombiano, su mayor victoria en muchos años. Por demás inesperada.

## Conclusión

A través de ejemplos, datos y reflexiones sobre discursos de gerentes profesionales asalariados ligados al sector azucarero, esperamos haber mostrado rasgos de las formas en que se desarrolla la nueva fase de racionalización de la industria y la empresa en la región vallecaucana. Los

cambios en la tecnología y el diseño de las firmas significan drásticos ajustes para garantizar procesos importantes de acumulación de capital, ocurridos en los últimos quince años, cuyo monto puede calcular un economista experimentado. Se ha ejecutado una verdadera revolución desde arriba, de la que no somos muy conscientes, por ocurrir en una atmósfera relativamente pacífica, por lo menos hasta la reciente lucha de los corteros de caña contra el sistema de contratistas. Desde que Santiago Eder, *El Fundador*, erigió hace casi 100 años, las primeras viviendas obreras del país en *La Manuelita*, fundando la llamada empresa providencia, equivalente privado del estado benefactor, los empresarios azucareros tejieron redes de solidaridad con las comunidades en donde operaban sus ingenios. De unas décadas para acá, la obsesión de reducir costos ha venido destruyendo esos lazos, marcando su retiro de esos espacios, enajenándose la voluntad de las gentes y creando ambientes sociales hostiles, que no se desactivan con la justificación de los impuestos que pagan, que es, en todo caso, un deber.

Por otra parte, frente a la victoria temporal de los trabajadores y los sindicatos, cabe esperar una respuesta empresarial que intensificará el ritmo del cambio tecnológico afectando los trabajadores de menor calificación, que son los de corte de caña. Pero el efecto social de tales tecnologías, medido en términos de destrucción de puestos de trabajo, quizá conduzca a una crisis de legitimidad del empresariado de que hablamos y, como en materia social ha sido más bien escasa la creatividad empresarial, seguramente el desenlace conducirá a una nueva fase de intensificación de la lucha de clases y de descomposición social regional. La variante de capitalismo de “*solo ganancias*” que se impuso en el mundo, parece haber deslegitimado ese modo de producción y su relegitimación parece venir armada de una nueva ideología, presente en el nuevo discurso del capital que se denomina *Responsabilidad Social Empresarial*, estrenado por estos días en la región vallecaucana.

En fin, el conjunto de mutaciones empresarias vividas en las últimas décadas en las empresas regionales, a través de reconversiones tecnológicas o rediseño de las firmas, acentúa la posibilidad de pérdida de puestos de trabajo y hace parte de tendencias globales presentes en el nuevo orden laboral desregulado. Así las cosas, la esperanza vuelve a residir en la utopía. Una sencilla y contemporánea presentada por Fredric Jameson (2004: 39-40), capaz de subvertir todas las instituciones del capitalismo, consiste apenas en reclamar la constitución de una sociedad de pleno empleo.

- ABRAMO, LAIS (1999): "Desafíos atuais da sociología do trabalho na América Latina: Algumas hipóteses para a discussão", en: *De La Garza Toledo, Enrique (Compilador) Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el Siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- ASOCAÑA (2004): "Aspectos generales del sector azucarero 2003-2004". Cali.
- ASOCAÑA (2005): "Aspectos generales del sector azucarero 2004-2005". Cali.
- BECK, ULRICH (1998a): "La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad". Barcelona: Paidós.
- (1998b): *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- BLACKBURN, ROBIN (2002): "La debacle de Enron y las crisis de los fondos de pensiones", en: *New Left Review No. 14*.
- BOURDIEU, PIERRE (1998): "La distinción, criterio y bases sociales del gusto". Madrid: Taurus.
- BURAWOY, MICHAEL (1979): "El consentimiento en la producción". Madrid: *Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*.
- CASTELLS, MANUEL (1998): "La era de la información: economía, sociedad y cultura". Madrid: Alianza.
- CENICAÑA. "Evaluación de variedades de caña de azúcar para cosecha mecanizada". *Carta Trimestral. Año 25. No. 1*. Cali, 2003.
- CORIAT, BENJAMIN (1995): "Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa". México: *Siglo XXI*.
- CHANDLER, ALFRED (1987): "La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana". Madrid: *Centro Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*.
- DANE [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) "Boletín Encuesta Continua de Hogares". Septiembre, 2005.
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) "Boletín Muestra Mensual Manufacturera". Agosto 2005.
- EL TIEMPO, sábado 8 de marzo de 2003, Págs. 1 y 9, segunda parte.
- EL TIEMPO, sección Cali, sábado 13 de septiembre de 2003.
- ESPING-ANDERSEN, GOSTA (2000): "Fundamentos Sociales de las economías postindustriales". Barcelona: Ariel.
- GOBERNACIÓN VALLE DEL CAUCA (2003): "Plan Maestro de Desarrollo Regional del Valle del Cauca". *Separata El Tiempo Cali, 20 de septiembre de 2003*.
- GORZ, ANDRÉ (1998): "Miserias del presente, riqueza de lo posible". Buenos Aires: Paidós.
- HARVEY, DAVID (1998): "La condición de la posmodernidad, investigación sobre los orígenes del cambio cultural". Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- (2003): "El nuevo imperialismo". Madrid: Editorial Akal.
- JAMESON, FREDRIC (2004): "La política de la utopía", en: *New Left Review*. No. 24. Madrid: Editorial Akal.
- HEGEL, G.W.F. (1988): "Principios de la filosofía del derecho". Barcelona: Edhasa.
- KNIGHT, ROLF (1985): "La respuesta de la industria azucarera a la sindicalización en el sector". *Boletín Socioeconómico CIDSE Nos. 14-15*. Facultad de Ciencias

- Sociales y Económicas Universidad del Valle.
- LANDES, DAVID (1979): "Progreso tecnológico y revolución industrial". Madrid: Editorial Tecnos.
- LASH, SCOTT; URRY, JOHN (1998): "Economías de signos y espacio". Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- MARX, KARL (1968): "Manuscritos económico-filosóficos de 1844". México: Editorial Grijalbo.
- MARX, KARL (1973): "El Capital". Vols. I, III. México: FCE.
- MEJÍA, CARLOS ALBERTO: "Trabajo y tecnología en la fase actual de desarrollo del capitalismo", en: *Anuario de Investigaciones 2002*. CIDSE, Universidad del Valle.
- MINAGRICULTURA. OBSERVATORIO "Agrocadenas Productivas Colombia", *Encuesta Anual Manufacturera*. [http://www.agrocadenas.gov.co/azucar/reportes/eam\\_act\\_21.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/azucar/reportes/eam_act_21.pdf)
- MONTOYA, JAIME (2005): "Las huelgas en el sector azucarero, lecciones de una experiencia". *Voz*. Bogotá, agosto 17.
- PARSONS, TALCOTT (1976): "El sistema social". Madrid: *Revista de Occidente*.
- PAZ, CARLOS ARCESIO: "Hay que hacer un pacto anticorrupción". *El País*, B-2, Cali, 31-05-98.
- PORTAFOLIO, 26 de septiembre, 2003.
- PORTAFOLIO, No. 435, sep, 21, 1998. Pág., 9-10). "Industrias Integradas Cooperativa Talleres Rurales del Valle Ltda" *Balance Social Generación de Empleo*.
- POTES, ALBERTO. "La reducción del gasto, una estrategia competitiva". *Procaña*. No. 31. Jun. 95. Cali.
- "Motivación, motor de la productividad". *Procaña*. Págs. 27-29. No. 36. Sept. / 96. Cali.
- "Empoderamiento o autocracia". *Revista Procaña*. Edición No. 39. Junio de 1997. Cali.
- "Reduciendo costos con una fuerza de trabajo flexible". *Procaña*. Cali: No. 47. Sept/99.
- "Adelgazamiento (downsizing)". *Procaña*. No. 40. Septiembre de 1997. Cali.
- "La necesidad del cambio". *Revista Procaña*. No. 44. Septiembre, 1998. Cali.
- PRADO, OSCAR. "Tecnología blanda". *Revista Procaña*. No. 33. Diciembre de 1995. Cali.
- "El ocaso de la gerencia funcional: La reingeniería llega para modificar la administración de los ingenios". *Procaña*. No. 39. Dic. 1996. Cali.
- RAMOS, OSCAR G. (1990): "A la conquista del azúcar". Cali: Talleres Gráficos Feriva.
- RESTREPO, SANTAMARÍA, Nicanor (2003): "Suramericana compensará lo perdido por Reforma Laboral". *El Tiempo*, sábado 8 de marzo.
- ROLDÁN, DIEGO (1985): "Progreso técnico, crisis y perspectivas del sector azucarero colombiano". *Boletín Socioeconómico* CIDSE Nos. 14-15. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad del Valle.
- SABEL, CHARLES; PIORE, MICHAEL (1990): "La segunda ruptura industrial. Madrid": Alianza Editorial.

- SENNETT, RICHARD (2000): "La corrosión del carácter, las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo". Barcelona: Anagrama.
- TECNICAÑA. "El cluster del azúcar". *Seminario, Asocaña*, marzo 16 de 2000.
- URREA, FERNANDO; MEJÍA, CARLOS ALBERTO (2000): "Innovación y cultura de las organizaciones en el Valle del Cauca", en: VV. AA. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias, Corporación Calidad.
- URREA, FERNANDO (1985): "Efectos del cambio tecnológico sobre la fuerza laboral a nivel de la estructura ocupacional y la organización del trabajo en el Valle del Cauca". *Boletín Socioeconómico CIDSE No. 14-15*. Julio.
- (1988): "El impacto de la microelectrónica e informática sobre la organización del trabajo, el empleo y los niveles de calificación en diversas actividades del sector moderno en Colombia". *Educadores e informática*. Bogotá: Colciencias.
- (1987): "Competencia y cambio técnico en el sector azucarero en la década del 80", en *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*. No. 19, Segundo Semestre.
- VILLAVECES, RICARDO: "No es sólo cuestión de tiempo". *Portafolio*, agosto 20, 2003.
- "Frente al siglo XXI". *Revista Procaña*. No. 42. Abril de 1998. Cali.
- VILLEGAS, FRANCISCO. "Agilidad y preparación". *Revista Procaña*. No. 43. Junio, 1998. Cali.
- WEBER, MAX (1977): *Economía y sociedad*. México: FCE. Vol. I.
- WOMACK, JOHN; JONES, DANIEL; ROOS, DANIEL (1992): "La máquina que cambió al mundo". México: McGraw Hill-MIT.