

# **Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance**

**Láis Abramo<sup>1</sup>  
Cecilia Montero<sup>2</sup>  
Gerhard Reinecke<sup>3</sup>**

## **INTRODUCCIÓN: LA REESTRUCTURACIÓN DE LA INDUSTRIA CHILENA**

El desempeño de la economía chilena durante los últimos cinco años constituye una evidencia suficiente de que en el país se ha consolidado un nuevo modelo de desarrollo. El año 1995 terminó con indicadores sin precedentes en su historia económica: la tasa de crecimiento del producto bruto interno fue de un 8,5 por ciento, la inflación descendió al 8,2 por ciento alcanzando el nivel más bajo de los últimos treinta y cinco años. No menos importante es la tasa de inversión, que al elevarse a un 23 por ciento, muestra que los empresarios e inversionistas nacionales y extranjeros están depositando su confianza no sólo en los mercados sino también en el marco regulatorio de la vida política e institucional.

Esta situación es el producto de un largo proceso de reformas iniciadas a fines de los años setenta, que permitieron la reconversión exportadora de la economía chilena. Como consecuencia, se reorganizó la economía en torno a encadenamientos productivos para la explotación de recursos naturales y el desarrollo de nuevas actividades de exportación.

<sup>1</sup> Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -ILPES, Santiago.

<sup>2</sup> Centre National de Recherche Scientifique -CNRS (Francia), Santiago.

<sup>3</sup> Organización Internacional del Trabajo -OIT, Equipo Técnico Multidisciplinario, Santiago.

Las reformas económicas aplicadas en Chile y sus resultados han sido ampliamente estudiadas. No ocurre lo mismo cuando se baja a nivel microeconómico con el ánimo de saber cómo se organiza la producción; en este ámbito existe un serio desconocimiento. Entre los interrogantes pendientes de respuesta se encuentran los siguientes: si el crecimiento sostenido de la economía chilena y el aumento de las exportaciones se ha logrado mediante un proceso de innovación tecnológica; si se han introducido nuevos procesos productivos; y si la reconversión exportadora se ha reflejado en un aumento del nivel de calificación de la mano de obra.<sup>4</sup>

El objeto de este artículo es justamente tratar de responder, desde el punto de vista microeconómico, las siguientes preguntas: ¿existen nuevas formas de organizar la producción?; ¿de qué manera se expresa la inserción internacional en las relaciones entre empresas?; ¿la emergencia de un empresariado dinámico se ha traducido en nuevas estrategias de gestión?; ¿se observa un esfuerzo masivo por invertir en capacitación de los trabajadores?

Abordaremos estas preguntas centrándonos en los encadenamientos productivos, la modernización tecnológica y la gestión de los recursos humanos. Para ello hemos utilizado la información disponible que se recoge en los estudios académicos, en las encuestas oficiales y en algunos proyectos comparativos realizados por agencias internacionales. Hemos dejado de lado el punto de vista de los actores sociales.<sup>5</sup>

El texto está organizado en tres partes. En la primera se describen los tipos de encadenamientos productivos que se dan en la industria y en actividades de exportación. En la segunda se presenta una síntesis de la evidencia que existe acerca de la modernización tecnológica, entendida como introducción de nuevas tecnologías y reorganización de los procesos productivos. En la tercera se analiza el tema de la gestión de los recursos humanos y la capacitación. Las conclusiones retoman las formas de articulación que se dan entre los encadenamientos productivos, los procesos de cambio tecnológico y las calificaciones. Pero antes de entrar en dichos temas conviene presentar en forma resumida cuáles fueron los ejes de la transformación productiva experimentada por la economía chilena desde la década del ochenta.

**Se modificó la estructura industrial:** Durante la década del ochenta el sector industrial chileno vivió un proceso de ajuste como consecuencia de la apertura comercial y de los planes de estabilización iniciados a mediados de los años setenta. Dicho proceso dio lugar a proyecciones contradictorias: por un lado, las que anunciaron un proceso de desindustrialización, y por otro, las que esperaban una rápida modernización del sector. Según estudios recientes la evolución de la indus-

<sup>4</sup> Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y educación. Es la capacidad potencial para desempeñar ciertos puestos y tareas. El enfoque francés de la calificación considera, sin embargo, que la calificación tiene un componente de mercado, en la medida en que no existe mientras no es reconocida como tal por un empleador (Tanguy, 1986).

<sup>5</sup> Para un análisis de la posición y evolución de los sindicatos ver Espinosa (1996); para un seguimiento de las posturas empresariales ver Montero (1996).

tria, vista en el largo plazo, no confirmó ninguna de las dos. Hubo fases de desarticulación y de rearticulación, para terminar en una clara estructuración productiva de orientación exportadora.

De acuerdo con los análisis de Díaz (1995), Muñoz (1995) y Castillo y otros (1994) se puede decir que la transformación de la industria chilena se manifiesta como:

1. Un cambio de estructura, con el mayor desarrollo de sectores exportadores, entre los cuales se cuentan tres segmentos: los *commodities* industriales que provienen de recursos naturales (cobre, celulosa, harina de pescado, productos agroindustriales), los productos manufacturados tradicionales (metalmecánica, plásticos, confecciones, calzado) y los productos industriales basados en recursos naturales (papel, muebles y madera, salmón, jugos).

2. Una creciente articulación productiva multisectorial: se consolidan las cadenas productivas vinculadas al sector primario y surgen encadenamientos entre actividades productivas y el sector servicios, con el consiguiente desarrollo exportador de los mismos servicios.

3. Una transnacionalización del capital: llegada de inversión extranjera, aumento de las exportaciones e inversiones chilenas en el exterior.

4. Una nueva distribución espacial de las actividades productivas, en la medida en que el mayor crecimiento sectorial se ha dado en actividades mineras, forestales, pesqueras, industrias de recursos naturales y servicios financieros y comerciales.

Como resultado de estos procesos, la industria chilena de comienzos de los años noventa puede caracterizarse como «abierta» (por el alto nivel de producción de transables), «madura» (en la medida en que opera en mercados competitivos y con tasas de rentabilidad que no van en aumento), y «segmentada» (por la desconcentración de plantas y la diversificación de productos) (Castillo y otros, 1994).

**Aumentó el número de empresas:** El éxito en la aplicación de las reformas macroeconómicas oscureció las asimetrías existentes en el tejido productivo y en el territorio. El sistema productivo chileno muestra las huellas de un crecimiento rápido, pero desigual. Entre 1990 y 1992 el número de empresas aumentó, con una creación neta de 39.000 unidades en dos años. La estructura relativa de los establecimientos según tamaño, participación en el empleo y en las exportaciones refleja una situación de extrema polarización (cuadro 1): mientras la microempresa y la PYME constituyen el grueso de la oferta de empleo, un puñado de las grandes aseguran más del 90 por ciento de las exportaciones del país. A pesar de que estas cifras tienden a sobrevalorar la presencia de las grandes empresas en el comercio exterior, por cuanto sólo registran

a la empresa que exporta finalmente el producto, no hay duda de que traducen la escasa participación de la PYME en el esfuerzo exportador. De ahí la necesidad de mejorar tanto los encadenamientos productivos entre la PYME y la gran empresa como estimular la llegada de la pequeña empresa a los mercados externos. Si bien muchos establecimientos lograron modernizarse y se integraron al polo productivo emergente, otros requerían apoyos específicos para lograrlo.

**Cuadro 1**  
**Chile. Participación de las empresas en el empleo y las exportaciones, por tamaño de las empresas**

Tamaño	Número	Empleo	Exportaciones*
Microempresa	387.016 (83,2)	2.958.100 (43,5)	28.015 (0,2)
Pequeña	65.611 (14,1)	1.733.500 (36,5)**	219.262 (2,4)
Mediana	5.797 (1,3)		203.198 (2,2)
Grande	6.838 (1,5)	961.970 (20,2)	8.950.378 (95,0)

\* En miles de dólares, años 1993.

\*\* Pequeña y mediana.

Fuente: CORFO (1994).

**Se racionalizaron los sistemas productivos:** El sector industrial se reestructuró y supo adaptarse a las nuevas condiciones post-ajuste, pero lo hizo mediante un bajo grado de innovación tecnológica. Agacino y Rivas (1995) hablan de una «modernización espuria» en cuanto los industriales manejaron sucesivamente estrategias de racionalización con reducción de empleo hasta la crisis de 1982 y luego recurrieron al uso extensivo de mano de obra con disminución de las remuneraciones (hasta 1989-1990). El resultado fue un proceso muy parcial de modernización tecnológica, dado que no se produjo una sustancial modificación de la base técnica de la producción. El crecimiento de la producción industrial se logró mediante aumento de la subcontratación y bajos costos laborales.

Si la trayectoria evolutiva de las empresas revela que el ajuste ha quedado atrás, la coyuntura que enfrenta la industria en los años noventa no es menos desafiante. Los mismos logros obtenidos en la década-

da anterior están condicionando el patrón de desarrollo futuro. El acelerado crecimiento del sector exportador generó un aumento de la entrada de divisas con la consiguiente pérdida de competitividad de los productos nacionales. A su vez, el mantenimiento de tasas razonables de inflación y el bajo desempleo están aumentando los costos de producción.

El entorno económico de los años noventa está definido por las siguientes variables: restricciones en la oferta de trabajo y encarecimiento de la mano de obra; agotamiento de los factores de competitividad fácil (depreciación del tipo de cambio, aumento del costo de no transables); avance de la presión sindical para una mayor regulación de las relaciones laborales (negociación por rama, mayor fiscalización de las decisiones empresariales); eventualidad de una más amplia integración comercial (NAFTA, MERCOSUR, CEE).

Se puede decir entonces que la economía chilena ha entrado en una fase donde el crecimiento se logrará mediante aumentos de productividad y esto no se alcanza sino mediante el progreso tecnológico y la intensificación de las redes productivas. Las preguntas que surgen son múltiples: ¿está Chile preparado para enfrentar un período de desempleo tecnológico?; ¿existe una oferta de calificaciones suficiente para dar el salto que se requiere en productividad?; ¿cómo se pueden estimular las relaciones de cooperación entre la gran empresa y la PYME?; ¿son compatibles las estrategias empresariales con un desarrollo de las competencias laborales?; ¿el desarrollo de los recursos humanos es parte integrante de las estrategias de competitividad y productividad de las empresas?; ¿cómo cambiaron los vínculos entre las empresas y cuál ha sido el impacto de esos cambios sobre las situaciones de trabajo?

## **ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS<sup>6</sup>**

El análisis de las relaciones entre empresas es un elemento fundamental para la comprensión de los procesos de reestructuración productiva. Aunque el nivel habitual de análisis de la mayoría de los estudios realizados sigue siendo la empresa, conceptos como el de competitividad sistémica dan cuenta de la importancia de las relaciones entre las empresas y de éstas con su entorno.

Hay que distinguir dos dimensiones en esas relaciones. La vertical apunta a las relaciones a lo largo de la cadena de producción y de comercialización (relación con proveedores y compradores; subcontratación). Un paradigma para su estudio sistemático es el de las *International Commodity Chains*. Según este enfoque, las actividades realizadas a lo largo de la cadena de producción y de comercialización se

<sup>6</sup> Agradecemos a Magdalena Echeverría, quien proporcionó valiosos comentarios y datos para esta sección.

pueden clasificar como *periphery activities* y *core activities*, siendo estas últimas las que poseen mayor valor agregado y exigen más alto grado de calificación. Por lo tanto, lo más importante ya no es saber qué producto una empresa o un país está produciendo, sino qué papel específico tiene en su producción y comercialización (Gereffi y Korzeniewicz, 1994; Appelbaum y Gereffi, 1994). La dimensión horizontal, en cambio, apunta a las relaciones entre empresas (de igual o de distinto tamaño) de la misma rama para poder acceder a economías de escala y bienes públicos, así como para defender intereses comunes (infraestructura, asociaciones gremiales, intercambio de conocimientos). El paradigma más conocido es el de los distritos industriales, que consiste en el análisis de las relaciones horizontales entre empresas de una misma región (Pyke, Becattini y Sengenberger, 1990; Silva, 1993). Evidentemente, en la práctica ambas dimensiones pueden estar presentes simultáneamente, como en el caso de los *clusters* industriales (Nadvi y Schmitz, 1994).

Dentro de las relaciones verticales entre empresas, la subcontratación juega un papel clave. Es necesario hacer la distinción entre la **subcontratación de la producción de bienes o de prestación de servicios**, por un lado, y la **subcontratación de trabajo**, por otro. En el primer caso, la empresa subcontratista lleva a cabo una determinada tarea con sus propios recursos humanos, materiales y financieros, mientras que en el segundo caso, el objetivo único o predominante de la relación contractual es el suministro de mano de obra (y no de bienes ni de servicios). En la práctica, evidentemente, puede haber casos intermedios o límites. Otra distinción importante es aquella entre la **subcontratación interna** y la **subcontratación externa**, según que el trabajo se lleve a cabo (o que los servicios se presten) en las instalaciones de la empresa usuaria o en el exterior (OIT, 1995a: 6-8).

El aumento de competitividad que se puede lograr con subcontrataciones corresponde a distintos mecanismos: a) La subcontratación puede significar la externalización de costos y riesgos desde una empresa más grande hacia empresas más chicas o menos formales, donde los sueldos son más bajos, las condiciones de trabajo más precarias y los sindicatos más débiles. En el caso de la subcontratación de tareas, la empresa mandante se desliga de los deberes que emanan del contrato de trabajo, aunque los trabajadores se desempeñen bajo su supervisión. Esta táctica en sí no significa ningún aumento de productividad "real". b) Este primer mecanismo en general se combina con otro, que consiste en la optimización de la cantidad de los insumos utilizados, especialmente de la mano de obra. La mano de obra subcontratada se paga solamente cuando realmente se necesita, lo que permite una reducción de los tiempos muertos. Ello generalmente conlleva una me-

nor estabilidad en el empleo. c) El tercer mecanismo consiste en la especialización de las empresas y personas que trabajan como subcontratistas, permitiendo la optimización de la tecnología y los procesos utilizados. La especialización significa entonces un verdadero aumento en la productividad.

Durante la época de la industrialización sustitutiva de importaciones, las grandes empresas chilenas se caracterizaban por su alto grado de integración vertical y su bajo grado de especialización. El trabajo a domicilio en la industria manufacturera existía (sobre todo en el rubro de la confección), pero no hay estimaciones precisas sobre su importancia relativa en esa época. La legislación laboral preveía una regulación relativamente detallada de las condiciones de trabajo a ese nivel,<sup>7</sup> aunque, como lo indican los estudios disponibles (Treuer, 1950; Rivera, 1956) sobre las condiciones de trabajo a domicilio, su aplicación fuera débil.

¿Cómo han cambiado las cadenas productivas debido al proceso de reestructuración de la economía chilena?; ¿cuál es el tipo de relaciones (verticales u horizontales) que prevalece en la fase actual de reestructuración? Estas son las preguntas principales que se abordarán en las siguientes secciones.

### **Reorganización de las cadenas productivas en Chile: factores económicos e institucionales**

La reestructuración de la economía chilena incluye una reorganización de las cadenas de producción y de comercialización. Influyen factores de entorno institucional (legislación laboral y tributaria, impuestos, instituciones de política industrial), pero la transformación institucional más importante fue sin duda el modo de apertura comercial, que produjo una serie de cambios profundos en la estructura productiva.

#### ***Factores institucionales***

Hay varios factores institucionales que influyen en la forma de vinculación entre empresas en una economía. Hasta 1974, en Chile existía un Impuesto a la Compraventa que se aplicaba al volumen total de ventas de una empresa y que desincentivaba la externalización de servicios y etapas productivas. Con su abolición y la introducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA),<sup>8</sup> ello cambió radicalmente: como el IVA se aplica solamente al valor agregado y no a las ventas totales, desaparece el mencionado desincentivo. Además, en 1979 se derogó una ley del año 1968 que prohibía que “los trabajos inherentes a la pro-

<sup>7</sup> Ver Olate (1995) y Código del Trabajo de 1932, Art. 44 y 52-60.

<sup>8</sup> Decreto Ley N° 825, vigente a partir del 31/12/1974.

<sup>9</sup> Ley N° 16.757 de 1968 y Decreto Ley N° 2.759 de 1979.

<sup>10</sup> Sobre el número de trabajadores a domicilio no existen estadísticas fiables, ya que la Encuesta Nacional Industrial (ENIA) del Instituto Nacional de Estadísticas mide solamente los trabajadores a domicilio declarados por las empresas de más de diez personas. Esta cifra alcanzaba a 1.681 personas en 1991, 819 de ellas incluidas en el "sector 32" de la Clasificación Internacional, que abarca las ramas textil, confección, cuero y calzado (Selamé y Henríquez 1995:63-64).

<sup>11</sup> Por ejemplo, Merino y Weinstein (1986: 179) presentan una lista de productos discontinuados tan sólo en el sector metalmeccánico: "motores eléctricos; algunos tipos de bombas hidráulicas; algunos tipos de compresores; máquinas herramientas para metales (tornos, cepillos, taladros); máquinas herramientas para la madera; componentes de máquinas agrícolas; algunos tipos de equipos para la minería; máquinas de coser; componentes automotrices (volantes de inercia, múltiples de escape, piezas de motor); partes de carrocerías de vehículos; vagones ferroviarios; automóviles (ensamblaje nacional) y compresores de refrigeración".

ducción principal y permanente de una industria" fueran ejecutados a través de contratistas o concesionarios.<sup>9</sup>

La legislación laboral del gobierno militar (que sigue vigente con algunas modificaciones) significa un cambio desde una legislación protectora de los trabajadores a una que busca eliminar rigideces en el mercado laboral y aumentar la flexibilidad. La abolición de las leyes de inamovilidad para los trabajadores posibilitó la racionalización de las empresas mediante despidos masivos de su personal. La legislación actual facilita la contratación y el despido de mano de obra, pone pocas restricciones a la contratación a plazo fijo y concentra las negociaciones colectivas en el nivel de la empresa.

En Chile, los trabajadores a domicilio quedan generalmente fuera de la protección de la legislación laboral, ya que, según el Código Laboral, "no hacen presumir la existencia de contrato de trabajo los servicios prestados en forma habitual en el propio hogar de las personas que los realizan o en un lugar libremente elegido por ellas, sin vigilancia, ni dirección inmediata del que los contrata" (Art. 8). Por lo tanto, la ley trata a los trabajadores a domicilio como si fueran microempresarios o trabajadores independientes, cuya actividad se rige por las normas del Código Civil.<sup>10</sup>

### ***Apertura comercial y dinámica económica***

Dentro de la reestructuración de la economía chilena, los procesos específicamente vinculados con los encadenamientos productivos son los siguientes:

**Desarticulación de las industrias tradicionales:** La abrupta apertura y las dos recesiones causaron la quiebra de muchas empresas y la discontinuación de la producción nacional de un gran número de productos.<sup>11</sup> Posteriormente, la producción nacional de algunos de ellos se retomó, pero la pérdida de conocimientos y de tecnología fue considerable, lo que provocó la desaparición de calificaciones necesarias a la actual fase de la reestructuración económica.

**Disminución de la integración vertical:** La apertura comercial permitió la importación, a precios más bajos, de insumos que antes provenían de la producción nacional. Muchos productos intermedios, algunos de ellos de considerable complejidad tecnológica, se dejaron de producir, por ejemplo compresores para refrigeradores. Dentro de las etapas productivas que sí se cumplen en el país, se puede observar una subcontratación en aumento (calzado, confección, agroindustria, sector forestal), con el resultado de una creciente fragmentación del proceso productivo (Agacino, de Laire y Echeverría, 1993).



**Auge de las cadenas productivas basadas en recursos naturales:**

Las ramas industriales más vinculadas al procesamiento de recursos naturales tuvieron una expansión rápida orientada a los emergentes mercados de exportación, dando lugar a una “especialización internacional regresiva” (Ominami, 1988). Existen dos tipos de cadenas exportadoras basadas en recursos naturales: los *commodities* industriales (por ejemplo celulosa o harina de pescado) y los demás productos industriales (papel, muebles y madera, jugos). En algunos casos, las plantas industriales ocupan el eje central de la cadena, como ocurre con las de celulosa. Estas utilizan tecnologías de frontera y son propiedad de grupos económicos que también dominan las plantaciones forestales. En otros casos, las plantas son solamente un eslabón más de cadenas cuyo eje reside en las empresas de exportación (agroindustria) o en quienes controlan la extracción de recursos (flota pesquera) (Díaz, 1995: 28). El surgimiento de las ramas industriales basadas en recursos naturales cambió la configuración espacial de la industria chilena tradicional, ya que muchos de sus establecimientos se encuentran fuera de las grandes ciudades.

**Creciente papel de los grupos económicos:** Después del golpe militar, los grupos económicos en Chile tuvieron un crecimiento espectacular. En una primera fase, se basaron principalmente en las actividades financieras. En la segunda fase, que empezó tras la crisis de los años 1982 y 1983, los grupos existentes diversificaron sus actividades y nacieron otros de origen netamente industrial. Hoy en día dominan, además de empresas del sector financiero, actividades en los sectores comercio, infraestructura y manufactura. Su papel en la producción manufacturera se concentra en *commodities* industriales con características de proceso, como la de celulosa (Rozas y Marín, 1989; Sánchez y Paredes, 1994).

**Aumento de las actividades de servicios y de las capacidades comerciales:** Las áreas que más se modernizaron son las vinculadas a la exportación e importación (así como en general a las compraventas), a los servicios financieros y a la publicidad. Se fortalecieron los departamentos vinculados a estas actividades dentro de las empresas productivas, pero sobre todo emergieron empresas especializadas que prestan servicios a las productoras. Los servicios subcontratados van desde comerciales y financieros hasta los de informática, casino, aseo o seguridad.<sup>12</sup> Aunque este tipo de especialización implica una profesionalización de la mano de obra involucrada, en muchos casos la subcontratación contribuyó a la precarización del trabajo, sobre todo para las mujeres.

<sup>12</sup> Como indicador, aunque imperfecto, respecto al auge de los servicios pueden servir los datos para el empleo en el sector “bancos, seguros, bienes inmobiliarios y servicios para empresas”. Este subió desde 71.200 personas (2,6 % del empleo total) en 1975 a 298.500 (6,0%) en 1994 (OIT, varios años).

**Desplazamiento del poder comercial en las cadenas desde la producción hacia la comercialización en las ramas de productos de consumo final:** Antes de la apertura, las grandes empresas productoras habían tenido el mayor poder de negociación, ya que por el alto nivel de aranceles sus productos eran difícilmente reemplazables. En cambio, hoy en día las empresas de comercialización pueden optar libremente por un producto nacional o uno importado. Como consecuencia, tienen el poder para determinar las condiciones comerciales (precios, plazos de pago). El ejemplo más evidente es el de las multitiendas, que además de la comercialización, dominan una parte considerable del crédito de consumo.<sup>13</sup> Sin embargo, no existen estudios precisos sobre los vínculos entre multitiendas y productores.

### **Experiencias de distintos sectores**

En esta sección se presentarán antecedentes más específicos sobre las experiencias de distintos sectores en la economía chilena. Más allá de las estrategias competitivas de las empresas involucradas, los tipos de encadenamiento dependen también de las características de cada sector en cuanto a su intensidad en capital y al tipo de proceso productivo (proceso continuo, semi-continuo o discontinuado).

Las preguntas centrales son dos: ¿cómo han evolucionado los tipos de encadenamientos en cada sector? y ¿cuál es el impacto sobre el perfil de calificaciones, las condiciones de trabajo, las modalidades de contrato y de pago? Los estudios disponibles no permiten una respuesta definitiva a estas preguntas para todos los sectores, pero sí una aproximación para algunos de ellos.

### ***El sector agroexportador***

La exportación de fruta chilena experimentó un *boom* en los años ochenta, pasando de 291 mil toneladas anuales en 1980-1982 a 880 mil toneladas en 1990 (Escobar y Contreras, 1995: 139). Aunque ahora el sector enfrenta condiciones más difíciles, sigue en un nivel alto. A lo largo de la cadena se establecieron las empresas exportadoras como el eslabón central, ya que ellas están coordinando una serie de operaciones desde la producción hasta el transporte. Las exportadoras pueden ser propietarias del equipamiento necesario (plantas de embalaje, material de transporte, bodegas) o limitarse a la función de coordinación de actividades subcontratadas. Dentro de las cinco empresas más grandes, que cubren en su conjunto más del cincuenta por ciento de las exportaciones, cuatro son transnacionales y sólo una es chilena. Algunas

<sup>13</sup> Otro ejemplo es el de los supermercados, que tienen un alto poder de negociación frente a los productores. Los supermercados cobran a cambio de exhibición en espacios privilegiados, lo cual resulta ser uno de los canales más importantes para colocar nuevos productos en el mercado (Mercurio, 1996a).

exportadoras compraron terrenos para realizar también actividades de producción, pero este grado de integración vertical no es muy común (CEPAL, 1991; Casaburi, 1994; Gómez, 1994). Los intentos de los exportadores chilenos durante los años ochenta para alcanzar una mayor integración vertical hacia la distribución en los países de destino fracasaron, ya que no tenían suficiente competitividad en la venta de fruta en mercados maduros (Escobar y Contreras, 1995).

En la mayoría de los casos, las empresas exportadoras compran las frutas de los productores y juegan un papel decisivo para los establecimientos pequeños y medianos que participan en la cadena (cooperación técnica, abastecimiento con semillas y productos químicos y anticipos en dinero), quienes logran así niveles de productividad que no alcanzarían por sí solos. Por otro lado, el grado de dependencia que tiene el productor del exportador es muy alto, ya que no maneja suficiente información sobre las ventas en el país de destino (CEPAL, 1991). Los productores se quejan por la poca transparencia que tiene para ellos el proceso de venta que realiza la empresa exportadora. En definitiva, son los productores más que los exportadores quienes tienen que asumir el riesgo de una caída de los precios finales al consumidor (Casaburi, 1994; Jarvis, Montero e Hidalgo, 1993). El fundamental conflicto de interés entre ambos no era tan visible durante el *boom* que aseguraba utilidades suficientes para todos, pero se agudizó cuando las utilidades de la cadena en su conjunto disminuyeron.

Varias fases de la producción de frutas son intensivas en mano de obra (cosecha, embalaje). El auge del sector dio lugar a un nuevo grupo de trabajadores, contratados solamente durante algunos meses del año: los temporeros.<sup>14</sup> Este trabajo en el sector frutícola tiene aspectos positivos y negativos. Los positivos consisten en la creación de una nueva fuente de ingresos para la población rural; los sueldos no son muy altos, pero pueden competir con los de obreros urbanos y, en promedio, resultan levemente superiores a los de trabajadores permanentes en las mismas empresas frutícolas. Algunos de los aspectos negativos radican en las deficientes condiciones de trabajo, en el frecuente contacto incontrolado con productos químicos altamente tóxicos, y en la inestabilidad laboral; aunque los temporeros en las empresas grandes (más de 100 ha) tienen en su mayoría contratos de trabajo (alrededor del 70%, contra menos del 15% en pequeñas empresas de menos de 10 ha), estos contratos son a plazo fijo o “hasta terminación de faena” (Venegas, 1993; Medel y Riquelme, 1995).

A principios de la década del ochenta aparecieron los contratistas de la fruta, debido a la insuficiencia de mano de obra en algunas regiones. En su forma más primitiva, se trata de “enganchadores” que reclutan

<sup>14</sup> Si bien los temporeros en su modalidad actual son un fenómeno reciente, el trabajo agrícola asalariado y temporal existía ya en el siglo pasado.

trabajadores de otras regiones y se limitan a ganar una comisión o tasa fija por cada “enganchado”. En el otro extremo están las empresas contratistas más formalizadas que establecen convenios con las empresas a las cuales prestan servicios (Echenique, 1993). En general, la modalidad de contratistas se puede describir como subcontratación de mano de obra más que de servicios, salvo en los casos límites en que la empresa contratista asume una responsabilidad sustantiva por el desarrollo de la faena y proporciona su propia infraestructura y personal de supervisión.

Las consecuencias de la existencia de contratistas resultan ambiguas para los trabajadores. Por un lado, existe un problema serio de incumplimiento de las obligaciones salariales y previsionales, sobre todo por parte de enganchadores o contratistas informales sin domicilio reconocido. Por otro lado, se observa que las remuneraciones en las faenas con contratistas son generalmente superiores a las de trabajadores directamente contratados por la empresa frutícola. Ello se explica en parte por el mayor grado de especialización de los temporeros que trabajan en varias faenas durante el año (vía contratista), y por los horarios prolongados que implica la modalidad de pago “a trato” (Echenique, 1993; OIT, 1995b).

Refiriéndose a las relaciones horizontales entre empresas, Casaburi (1994) destaca la poca importancia de las cooperativas. Sin embargo, los Grupos de Transferencia Tecnológica sí tenían un importante papel como mecanismo de cooperación horizontal, sobre todo en la introducción de nuevas especies. Las asociaciones gremiales, en la mayoría de los casos, están más ocupadas en la representación de su sector hacia afuera (otros sectores o el gobierno) que en el fomento de la cooperación de sus miembros. Así, en el caso de la fruta, la asociación de los productores FEDEFRUTA defiende intereses parcialmente opuestos a los que defiende la asociación de los exportadores (Casaburi, 1994).

### ***El sector forestal y de la madera***

Las industrias que usan la madera como recurso (papel, celulosa, madera, muebles) aumentaron su producción significativamente. Las exportaciones fueron su principal motor de crecimiento: entre 1983 y 1993, pasaron de 326,2 millones a 1.207,1 millones de dólares. Aunque la participación en los productos más elaborados –como muebles, puertas y ventanas– se acrecentó durante estos años, los productos primarios todavía corresponden a más del 80 por ciento de las exportaciones del sector (Rossi, 1995).

Las plantaciones forestales son, en Chile, de propiedad privada, lo cual es una característica muy particular. Existe un alto nivel de integración entre la producción de los recursos forestales y la de celulosa, con una fuerte concentración en estos puntos de la cadena.<sup>15</sup> En cambio, la integración entre la producción de celulosa y la de papel es mucho menos importante (Stumpo, 1995).

En la fase del proceso silvícola, la subcontratación es un fenómeno generalizado; según un estudio sobre la cadena productiva forestal, “todas las faenas pueden ser subcontratadas y supervisados por un ‘núcleo duro’ de profesionales y técnicos bajo gestión directa” (Rojas, 1995: 156). En general, las actividades son realizadas por la empresa matriz mientras se estudian los procesos (cálculos de tiempo y movimientos), y se subcontratan una vez estandarizadas y controlables.

En una de las empresas entrevistadas por Rojas (1995), había 130 personas contratadas en régimen de gestión directa y 2.600 operarios subcontratados (hasta 3.500 en los períodos de mayor actividad).<sup>16</sup> Si bien las empresas subcontratistas son jurídicamente independientes, en la práctica obedecen a las normas establecidas por la empresa matriz.

Se observa cierta heterogeneidad respecto del nivel tecnológico de las empresas subcontratistas y las condiciones de trabajo de la mano de obra. Mientras que algunas, en las plantaciones de la Octava Región, han alcanzado cierto grado de especialización y modernización tecnológica, en los bosques nativos del extremo Sur predominan situaciones extremadamente precarias (OIT, 1995b).

En el sector de aserrío, se subcontratan las faenas de acopio y transporte, pero no el proceso productivo propiamente tal, lo que se debe a que funciona como proceso casi continuo. En la producción de celulosa, proceso continuo que corresponde únicamente a empresas grandes las cuales forman parte de grupos económicos y trabajan con tecnología de punta, no se subcontratan actividades relacionadas directamente con la producción (Rojas, 1995; Stumpo, 1995).

Para el rubro de papel y de muebles existen muchas empresas medianas y pequeñas cuyo nivel tecnológico es inferior (Rossi, 1995; Messner, 1993). Numerosas empresas de muebles están fuertemente integradas verticalmente, tienen sus propios bosques, sus propias plantas de aserrío y tratamiento, y realizan el mantenimiento con personal propio no suficientemente especializado. Esta estrategia se basa en la desconfianza frente a proveedores potenciales, pero probablemente no es viable en el largo plazo (Messner y otros, 1992).

Respecto a las relaciones horizontales entre empresas, Messner (1993), en su análisis de la industria maderera, destaca la creciente importancia de canales de comercialización conjunta entre medianas em-

<sup>15</sup> Cabe señalar que las decisiones gerenciales estratégicas generalmente se toman fuera de la región de producción, ya que las gerencias de planificación y finanzas se encuentran en Santiago (Rojas, 1995).

<sup>16</sup> En otro caso, la empresa forestal trabajaba con alrededor de 27 contratistas; unos eran personas naturales y otros constituían sociedades. Estas contrataban en total “aproximadamente a 470 trabajadores que cumplen labores convenidas tanto en la industria como en los predios”. (Dirección del Trabajo, 1994).

presas, mientras persiste “la ausencia de redes en el área de la tecnología” (Messner, 1993: 125). Un avance más pronunciado hacia la exportación de productos de mayor elaboración y valor agregado dependería no solamente de las capacidades productivas, sino también y sobre todo de un aumento en capacidad de *marketing* y relaciones con los clientes (Rossi, 1995); los intentos de comercialización conjunta mencionados por Messner (1993) son un primer paso en esta dirección.

### ***El sector minero***

El sector minero sigue siendo un sector estratégico en Chile, y a pesar del proceso de diversificación de exportaciones, contribuye todavía con cerca del 50 por ciento del total de las mismas. Hasta hace aproximadamente veinte años, las empresas mineras funcionaban de manera integrada y autosuficiente. Desde entonces empezó un proceso de subcontratación de actividades que se aceleró durante los últimos años. Los datos disponibles sobre el porcentaje del empleo minero en las empresas mandantes y las empresas contratistas sugieren un rápido aumento del peso relativo de las contratistas entre 1989 y 1995 (cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Chile. Volumen y composición del empleo en la minería**

Año	Total de ocupados	Porcentaje del empleo en:		Tasas de mortalidad*	
		Empresas Mandantes	Empresas Contratistas	Empresas Mandantes	Empresas Contratistas
1989	83.567	92	8	1,0	3,3
1990	85.259	87	13	0,7	1,7
1991	81.744	86	14	0,7	1,0z
1992	76.110	86	14	0,6	0,8
1993	78.271	78	22	0,8	1,0
1994	75.241	71	29	0,8	1,8
1995	82.238	67	33	0,4	0,5

\* Número de accidentes fatales por mil ocupados, por año.

Fuente: Elaborado por M. Echeverría según datos del SERNAGEOMIN (Anuarios de la Minería).

En comparación con otros sectores, la subcontratación en minería se caracteriza por el alto nivel tecnológico de las empresas contratistas. En algunas modalidades de contratación, las contratistas asumen responsabilidades muy amplias en cuanto a la compra de insumos y a la coordinación de las tareas. En varios casos, por ejemplo en el área de servicios de ingeniería, lograron desarrollarse de tal forma que pueden participar exitosamente en licitaciones en el extranjero, independientemente de la empresa mandante en Chile. También se destacan las maestranzas que proveen estructuras metálicas y calderería pesada a la minería del cobre (Mardones, Martínez y Sierra, 1991; Duhart, 1993).

A pesar del surgimiento de un segmento de empresas contratistas altamente especializadas, con mano de obra calificada y bien remunerada, las condiciones de trabajo son heterogéneas. De hecho, las contratistas a su vez subcontratan actividades de menor especialización a empresas en donde las condiciones de trabajo suelen ser más precarias. Ello explica que las tasas de accidentabilidad sean mucho más altas en las empresas contratistas que en las mandantes (cuadro 2). La subcontratación en la minería es un buen ejemplo de subcontratación interna, ya que los trabajadores en los distintos eslabones de la cadena suelen trabajar en una misma faena, pero para distintos empleadores.

### ***La industria de calzados***

Este sector creció bajo las políticas orientadas a la sustitución de importaciones. A partir de 1979, las importaciones de calzado aumentaron significativamente, causando una baja en la producción nacional y la quiebra de muchas empresas. A partir de 1982 se introdujeron algunas medidas compensatorias (sobretasa arancelaria) que, junto al crecimiento de la economía en los años posteriores, favorecieron al sector. La producción alcanzó más de 35 millones de pares en 1991; sin embargo, en los últimos años volvieron a aumentar las importaciones y la producción nacional bajó a 28 millones de pares en 1994 (Beriestain e Ibáñez, 1995).

Las exportaciones de calzado, aunque poco significativas en comparación con las de otros sectores, contribuyeron a la recuperación entre 1986 y 1991.<sup>17</sup> La primera etapa corresponde a una “exportación pasiva”: comercializadoras internacionales motivaron a varias empresas manufactureras nacionales a exportar a través de ellas. La segunda fase, a partir de 1989, corresponde a una estrategia más activa que consiste en la búsqueda de nuevos mercados en forma directa, rompiendo con la dependencia de las *traders* (comercializadoras); las empresas expor-

<sup>17</sup> Las exportaciones alcanzaron los 52,4 millones de dólares en 1991, su mejor año, y los 33,2 millones de dólares en 1994.

tan su propia marca en colaboración con un socio local en cada país o bien producen marcas internacionales (Beriestain e Ibáñez, 1995).

El sector es un buen ejemplo de la fragmentación del proceso productivo como estrategia para externalizar costos y mantener la competitividad ante una competencia cada vez más dura (Agacino, de Laire y Echeverría, 1993). Por las características del proceso productivo, es factible externalizar físicamente los procesos subcontratados. Se observan tres niveles (empresa - taller - trabajo a domicilio), con un creciente grado de informalidad, aunque en un mismo proceso productivo se integran a veces actividades formales e informales. Existen cadenas en las cuales las empresas más grandes y formales encomiendan parte de la producción a pequeños talleres, con vigencia relativa de las leyes laborales y predominio del trabajo a trato. Estos talleres, a su vez, externalizan parte del trabajo más intensivo en mano de obra (aparado) que se realiza a domicilio sin fiscalización alguna. La empresa se desvincula de todos los riesgos de la producción en los niveles inferiores de la cadena y no paga los tiempos muertos debidos a la fabricación de un nuevo modelo o un desperfecto de la máquina. Los talleres carecen de coordinación entre ellos para aumentar su poder de negociación frente a las empresas. Otras cadenas funcionan entre talleres y trabajo a domicilio, sin intervención de las empresas más grandes, salvo para la compra de partidas completas de calzado.

Resulta claro que el incremento de competitividad se basa en la precarización del empleo, con un grado mínimo o nulo de transferencia tecnológica hacia los niveles inferiores de la cadena. El mencionado estudio destaca que, a pesar de las condiciones muy precarias, los trabajadores de talleres o a domicilio generalmente no quieren volver a emplearse en la empresa por varios motivos: los sueldos son un 25 por ciento más altos en los talleres que en las empresas; la programación es más libre; y, en el caso del trabajo a domicilio, pueden estar fuera del control directo de un jefe. Sin embargo, estas ventajas se pagan con jornadas laborales que muchas veces superan las doce o catorce horas, lo que lleva a evidentes problemas de desgaste físico y mental. La percepción que los trabajadores tienen de sí mismos vacila entre la de asalariado y la de microempresario.

### ***El sector textil y de confección***

La industria textil y de confección fue una de las más afectadas por las recesiones. Al contrario de otras ramas, las empresas textiles que no quebraron elevaron su grado de integración y el *mix* de productos durante la fase de recuperación entre 1983 y 1988. Muchas de ellas com-



praron máquinas usadas a otras textiles quebradas (Díaz, 1995; Aninat, 1986). Luego de una recuperación, el sector volvió a entrar en crisis en los últimos años. Como consecuencia, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, el empleo en el sector textil bajó de 75.400 personas en 1993 a 59.300 en 1995, mientras que en la confección se mantuvo relativamente estable.

En las empresas de confección, el porcentaje de insumos importados ha ido aumentando sustantivamente desde el inicio de la apertura comercial,<sup>18</sup> y la reciente competencia de las importaciones contribuyó a la fragmentación productiva como método de externalización de costos hacia pequeños talleres y trabajo a domicilio. Como en el caso de la industria del calzado, se trata de una externalización física de los procesos subcontratados.

No existen estimaciones precisas, pero hay buenos argumentos para suponer que el trabajo a domicilio en el rubro se ha incrementado en el contexto de esa fragmentación. Incluso, algunas empresas que quebraron pagaron las indemnizaciones con maquinaria usada, fomentando de esta manera el trabajo a domicilio.

Sin embargo, en ciertos casos puntuales se redujo la subcontratación, como lo demuestra el ejemplo de los pequeños productores de tejido de punto en la comuna de La Ligua: “La mayoría de los empresarios informó que había adoptado innovaciones en la organización precisamente para evitar la subcontratación, pues en su opinión los subcontratistas eran poco serios y producían artículos de baja calidad” (Dini y Guerguil, 1993: 19).<sup>19</sup> En efecto, los autores observaron una relación inversa entre subcontratación y grado de complejidad tecnológica de la empresa: las más modernizadas en términos de tecnología y métodos de organización evitaban la subcontratación, por haber tenido malas experiencias con subcontratistas debido a la falta de métodos adecuados de coordinación. Existían escasas relaciones horizontales de cooperación y poca participación en la única asociación empresarial de la comuna, ya que “había pocos empresarios dispuestos a intercambiar información o a desarrollar actividades conjuntas con otros productores” (Dini y Guerguil, 1993: 5).

En la confección hay varios tipos de cadenas productivas entre empresa matriz, taller y trabajo a domicilio. En algunos casos interviene un intermediario, sin función productiva, que encarga la tarea pedida por la empresa matriz a talleres o trabajadores a domicilio (Selamé y Henríquez, 1995; Selamé, 1996). Otra variante es la de pequeñas empresas especializadas en las fases anteriores a la confección (compra de insumos, diseño, corte) y la comercialización, mientras que la confección se externaliza hacia talleres productivos

<sup>18</sup> Macario (1995: 7-8) da la cifra de 68% para la utilización de insumos importados como promedio simple de una muestra de doce empresas grandes y medianas del sector.

<sup>19</sup> En la mayoría de los casos, las operaciones subcontratadas eran trabajos intensivos en mano de obra de la fase de confección (hilván, remate, bordado, colocación de botones y aplicaciones), realizados generalmente por mujeres que trabajaban en su propio hogar.

que incluso pueden ser más grandes que la empresa matriz (Reinecke, 1996).

Las condiciones de trabajo y los sueldos de los trabajadores a domicilio (mujeres en su gran mayoría) son distintos en cada caso, ya que dependen no solamente del tipo de tarea y del precio por prenda acordado, sino también del tipo de maquinaria y de las habilidades de cada persona. En general, los sueldos son bajos: de las trabajadoras entrevistadas por Selamé y Henríquez (1995: 94-95), sólo una alcanzaba el equivalente a un salario mínimo mensual en 101 horas de trabajo, mientras que las demás necesitaban más de 200 horas para similar meta, lo que significa que lograrían poco más del sueldo mínimo legal (actualmente 65.500 pesos mensuales) en cuarenta y ocho horas semanales.<sup>20</sup> En ciertos casos, los precios para un trabajo definido pueden variar sin previo aviso (Selamé y Henríquez, 1995).

En los talleres, en cambio, los sueldos pueden alcanzar niveles relativamente altos, especialmente para las operarias de más experiencia y calificación. Se encontraron operarias con ingresos promedio superiores a tres salarios mínimos, aunque la mayoría parece situarse alrededor de dos mínimos. En general, los sueldos a trato parecen ser superiores que los pagados con un sistema de remuneración fija (Reinecke, 1996). Estos resultados no coinciden plenamente con los estudios de Selamé (1996) y Roman (1996) que asocian el sistema de pago a trato con muy baja retribución.<sup>21</sup>

En muchas pequeñas empresas, los verdaderos montos no se reflejan en las estadísticas y en los contratos de trabajo, porque en éstos a menudo sólo figura el salario mínimo, mientras que el incentivo por producción se paga “por fuera”, sin documento o recibo alguno. Esta práctica perjudica a los trabajadores en caso de enfermedad, jubilación o despido, ya que todas las cotizaciones e indemnizaciones se calculan con el sueldo que figura en el contrato (Reinecke, 1996).

Desde un punto de vista legal, no existen diferencias entre las empresas más grandes y los talleres, ambos sujetos a las mismas obligaciones legales. En la práctica, la mayoría de las empresas pequeñas paga impuestos (aunque en parte puede evadirlos al vender sin factura), puede o no tener la autorización municipal y se caracteriza por un cumplimiento parcial de la legislación laboral (Reinecke, 1996).

El barrio Patronato (Comuna Recoleta, Santiago) se caracteriza por su alta concentración de empresas (mayoritariamente pequeñas) de la industria del vestuario, y, en menor grado, de la industria textil. La actividad productiva en Patronato se vincula estrechamente con la comercialización del producto en un sinnúmero de tiendas de venta al detalle o al por mayor. Hasta hace unos quince años, predominaban los

<sup>20</sup> De estos montos, que por la naturaleza del trabajo y del sistema de pagos no pueden ser más que estimaciones, hay que descontar los gastos de la trabajadora en su casa para mantenimiento de maquinaria, algunos insumos (tijeras, agujas), luz, etcétera (tasa de cambio aproximada: 1 dólar = 410 pesos chilenos).

<sup>21</sup> Según Selamé (1996: 35) “sólo las trabajadoras con mayor experiencia en el oficio logran obtener salarios que bordean los US\$ 300 (aproximadamente 120.000 pesos chilenos)” mensuales y según los datos de Roman (1996: 41) una sola de 30 trabajadoras entrevistadas de pequeñas empresas del vestuario ganaba entre 130.000 y 150.000 pesos, mientras que la mitad ganaba menos de 90.000 pesos.

empresarios de origen árabe; desde entonces, han sido reemplazados parcialmente por coreanos. Además de las empresas relativamente formales, ubicadas muchas veces en los segundos pisos de las tiendas o en locales posteriores, existe un gran número de talleres informales y de trabajo a domicilio (Roman, 1996; Selamé, 1996).

A pesar de la alta concentración geográfica de empresas del rubro, el barrio no tiene características de “distrito industrial”. Generalmente, no hay cooperación entre empresarios, y los establecimientos que externalizan parte de su producción lo hacen hacia talleres tanto dentro como fuera del sector. A menudo, las relaciones se caracterizan por una excesiva rivalidad orientada a bajar precios y por la desconfianza. Sin embargo, sí se establecen arreglos de financiamiento de maquinaria: una empresa presta a un taller subcontratista el dinero para la compra de una máquina, y el monto se devuelve paulatinamente descontándolo del precio de la prestación de servicios (Reinecke, 1996).

El sector textil y de confección es un buen ejemplo del desplazamiento del poder económico de las grandes empresas textiles hacia las multitiendas que compran producción nacional, importan y mandan hacer prendas en talleres que pueden o no ser de propiedad de la multitienda.

### ***El sector metalmecánico***

Para el sector metalmecánico existe un estudio antiguo (PREALC, 1978) que aborda algunos casos de empresas subcontratistas y subcontratantes. Aunque la tendencia hacia un aumento de las subcontrataciones ya era evidente, persistían importantes obstáculos que impedían un mayor uso de esta modalidad.<sup>22</sup> Las quejas sobre calidad y oportunidad de la entrega eran frecuentes.

Muchas empresas, por ejemplo de línea blanca, se concentran en la fase de armado o ensamblaje; otras partes del proceso se subcontratan. En algunos casos, las empresas subcontratadas tienen vínculos estrechos con la matriz porque nacieron como resultado del achicamiento de esta última. Sin embargo, la mayoría de los insumos más intensivos en tecnología se importa desde otros países (Merino y Weinstein, 1986; Díaz, 1992; Vega y Katz, 1995).

Al parecer, la importancia de las subcontrataciones en el sector sigue aumentando (Castillo, Maggi y Dini, 1994). El tipo de encadenamientos varía mucho en los distintos subsectores, pero no hay estudios detallados sobre el tema. Los bienes de capital vinculados a la producción de cobre parece ser un ejemplo en que las empresas subcontratistas aumentaron su nivel tecnológico, aprovechando también la política de compra nacional de las empresas estatales a partir de 1983 (Díaz, 1995; Duhart, 1993).

<sup>22</sup> El volumen de las piezas o servicios subcontratados por las tres empresas subcontratantes estudiadas varía entre el 5 y el 15 %.

### **Los servicios y el comercio**

En el sector financiero, la automatización de la gestión trajo consigo la creación de un departamento especializado a cargo de las tareas de computación en algunas empresas y la contratación de empresas consultoras o de servicios. Díaz (1994), al estudiar el área de procesamiento de datos, describe las dos modalidades más comunes de relación contractual: la empresa consultora trabaja con su personal en la empresa cliente, la cual proporciona el *software* computacional; o la empresa que subcontrata servicios entrega a la consultora la información primaria en algún tipo de documento, y recibe los resultados. El primer caso se acerca más a la subcontratación de trabajo, mientras el segundo, a la subcontratación de servicios.

El ingreso de datos a un sistema computacional, generalmente a cargo de mujeres, se caracteriza por el bajo grado de satisfacción en el trabajo, pago por rendimiento, jornadas laborales extensas y alto grado de inestabilidad laboral. La alta presión laboral causa problemas específicos de salud, como tendinitis, fatiga visual, problemas posturales y estrés.

De acuerdo con el estudio mencionado, la externalización en el sector financiero se ha ampliado considerablemente en los últimos años: “A enero de 1994, de los doce bancos afiliados a la Confederación Bancaria que tienen servicios de canje (requiere de personal que ingrese datos), once lo ejecutan a través de contratos. De ellos, siete funcionan fuera de la empresa y cuatro, dentro. La lista de otros procesos externalizados es larga: secretarías, administrativos, cobranzas, atención de cajeros automáticos, etcétera” (Díaz, 1994: 18).

Tanto en el sector financiero como en otros sectores de servicios y de comercio, se conocen antecedentes sobre personal subcontratado que trabaja en el mismo lugar que los de planta, bajo la supervisión directa del personal de la empresa matriz: digitadoras, cajeros de banco, asistentes telefónicas en las empresas de telecomunicación, vendedores, rondines (Tapia, 1996; Mercurio, 1996b; Dirección del Trabajo, 1990 y 1993).

Las consecuencias evidentes de esta forma de subcontratación de trabajo son: mayor inestabilidad en el empleo, organización sindical dificultada y, en gran parte de los casos, remuneraciones y beneficios inferiores a los del personal de planta.<sup>23</sup>

### **¿Una tipología de encadenamientos productivos?**

Se suelen distinguir dos estrategias de flexibilización: una defensiva, que apuntaría básicamente a la reducción de costos (precarización del trabajo, transferencia de riesgos hacia las unidades más débiles de

<sup>23</sup> Jurídicamente, la legislación reconoce el vínculo entre la empresa matriz y el trabajador (aunque exista un contrato de trabajo con una empresa de servicios) cuando el trabajador está subordinado en la práctica al personal de la empresa matriz. En este caso, se autoriza también la afiliación de los trabajadores subcontratados al sindicato de la empresa matriz. La Dirección de Trabajo decidió en este sentido en el caso de digitadoras que realizaban su trabajo en un gran banco privado; lo hacían en las dependencias del banco, bajo la supervisión de su personal y recibían vales de colación y uniformes (Dirección del Trabajo, 1990).

la cadena productiva), y otra ofensiva, más virtuosa, que apuntaría además a la calidad y la variedad de los productos (incluyendo el intercambio de conocimientos y tecnología). Sin embargo, en el caso chileno, existen varios sectores que no caben dentro de esta tipología: trátase de empresas altamente ofensivas e innovadoras (es decir, cuya acción es capaz de anticipar las oportunidades de negocio y no solamente reaccionar ante presiones competitivas) pero que utilizan estrategias de flexibilización que incluyen una extrema precarización del trabajo y la estructuración de cadenas de subcontratación altamente inequitativas (por ejemplo madera, agroindustria).

Lo anterior está vinculado con el tipo de relaciones verticales dominantes en el caso chileno. Para avanzar hacia una tipología de encadenamientos productivos, la clasificación de las empresas subcontratistas que propone Díaz (1995) puede ser útil. El impacto de la subcontratación sobre el perfil de las calificaciones y el cambio tecnológico varía según el tipo de subcontratista:

a) Subcontratistas de capacidad primaria, dedicados a la fabricación o al ensamblaje de partes (o a la prestación de servicios), con bajo valor agregado. La tecnología es simple y el trabajo no calificado pero especializado. En esta categoría caben los talleres y trabajadores del sector del calzado y de la confección, aunque en este último caso a menudo no se trata de bajas calificaciones, sino de calificaciones de bajo reconocimiento, ya que las calificaciones “típicas” de mujeres tienden a ser consideradas como talentos naturales más que como conocimientos adquiridos (Abramo, 1995a).

b) Subcontratistas especializados dependientes, con un nivel más alto de tecnología; reciben de los subcontratantes asistencia técnica, créditos de capital de trabajo y especificaciones precisas sobre los procesos y productos. La calificación suele ser más alta que en el primer caso, aunque el grado de especialización predomina por sobre el grado de calificación. Como ejemplo se pueden mencionar algunos subsectores metalmecánicos, especialmente el de artefactos para el hogar.

c) Subcontratistas especializados autónomos, con dominio de la tecnología que usan por sí mismos, por lo que muestran mayor independencia frente a determinadas empresas subcontratantes. En principio, deberían tener un nivel más alto de calificaciones. Los ejemplos chilenos se encuentran fuera del proceso productivo como tal. Se trata de servicios técnicos (maestranzas y reparación) o algunos servicios comerciales.

Al combinar esta clasificación con las distinciones entre: a) subcontratación externa e interna; y b) subcontratación de productos o servicios y subcontratación de trabajo, se obtiene el siguiente cuadro preliminar sobre los distintos tipos de encadenamientos en Chile (cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Chile. Resumen de los tipos de encadenamientos por sectores**

Sector	Tipos predominantes de encadenamientos	Tipos predominantes de subcontratistas	Consecuencias para las condiciones laborales
Agroexportador	Subcontratación de bienes y de servicios a lo largo de la cadena; subcontratación del trabajo en el caso de los contratistas	Subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes	Empleo precario en términos de estabilidad, previsión social y riesgos de salud
Forestal y madera	Subcontratación de bienes y de servicios a lo largo de la cadena, salvo en las fases de proceso continuo y en el caso de empresas de muebles altamente integradas verticalmente; subcontratación del trabajo en el caso de los "enganchadores" y contratistas	Subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes	Empleo precario en términos de estabilidad, previsión social y riesgos de salud
Minero	Subcontratación de servicios	Subcontratistas especializados dependientes y especializados autónomos (por ejemplo servicios de ingeniería)	En las empresas contratistas de más alto nivel tecnológico buenos salarios y relativa estabilidad de facto en el trabajo a pesar de contratos por faena. En empresas de menor nivel tecnológico, alto nivel de precarización y riesgos de salud. Largas jornadas extraordinarias en ambos casos.
Calzados	Subcontratación de servicios, externalización física	Subcontratistas de capacidad primaria	Empleo precario en términos de estabilidad y previsión social, aunque no siempre mal remunerado
Textil y Confección	Subcontratación de servicios, externalización física	Subcontratistas de capacidad primaria	Empleo precario en términos de estabilidad y previsión social, aunque no siempre mal remunerado
Metalmecánico	Subcontratación de servicios, externalización física	Subcontratistas especializados dependientes; algunos casos de subcontratistas especializados autónomos (por ejemplo para la minería)	Pocos antecedentes; remuneraciones y beneficios probablemente inferiores a los de la empresa matriz
Servicios y comercio	Subcontratación interna de mano de obra frecuente; subcontratación externa y de servicios también existe	Subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes; pocos casos de subcontratistas especializados autónomos	Empleo precario en términos de estabilidad y previsión social; remuneraciones elevadas pero muy inestables en el caso de algunos vendedores

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las fuentes mencionadas en el texto.

Se observa que son pocos los ejemplos para los subcontratistas especializados autónomos. Predominan los subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes, y los aumentos de productividad realizados mediante la subcontratación se logran más por la precarización del empleo y la optimización de la cantidad de insumos que por innovaciones tecnológicas o de procesos en las empresas subcontratistas.

Las relaciones verticales entre empresas en Chile tienen un componente de género. En las actividades realizadas por subcontratistas de capacidad primaria existe un alto porcentaje de mujeres. En general, la concentración más fuerte de mujeres se observa en los eslabones más débiles de las cadenas: talleres y trabajo a domicilio.

En comparación con las relaciones verticales, se presentaron pocos antecedentes respecto de las relaciones horizontales. Ello se debe, primero, a que se conocen pocos estudios sistemáticos sobre relaciones horizontales del tipo distrito en el caso chileno, aunque seguramente existen relaciones de cooperación entre empresas. Segundo, es muy probable que el tipo de entorno institucional y el modo de inserción de las empresas chilenas en los mercados internacionales hayan incentivado la rivalidad como fuerza dinamizante, reduciendo así las posibilidades para la cooperación entre ellas (Reinecke, 1996).

El entorno legal e institucional en Chile favorece las estrategias orientadas a competir por precios más que las orientadas a la calidad y variedad de los productos. Hay elementos que facilitan la externalización de costos (legislación laboral, presiones de competitividad en un contexto de apertura comercial), pero faltan, o se caracterizan por su escaso desarrollo, los necesarios para una flexibilización más equitativa (relaciones laborales y entre empresas con un mínimo de confianza; e instrumentos de política industrial).

El marco institucional, que a pesar de importantes modificaciones después del retorno a la democracia sigue siendo básicamente neoliberal, parece incentivar “soluciones fáciles”, es decir el aumento de competitividad por la externalización de costos, en vez de incentivar tipos de encadenamientos que den lugar a una verdadera especialización de las empresas subcontratistas con un mejor nivel de tecnología, calificaciones y condiciones laborales. Frente al agotamiento de los factores de competitividad fácil, el desarrollo de relaciones más virtuosas entre empresas es un desafío mayor para la economía chilena.

## **MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA Y CALIFICACIONES DEL TRABAJO**

Aunque pueda parecer paradójico para un país que ha sufrido cambios tan intensos en su modelo de desarrollo en las últimas dos déca-

<sup>24</sup> Entre los estudios realizados en esa fase se destacan los de Frías y otros (1990) y Díaz (1991), sobre el sector bancario y Díaz (1992), sobre el sector de línea blanca.

<sup>25</sup> La distribución sectorial de la muestra era la siguiente: textil, vestuario, cuero y calzados (30% de la muestra), alimentos (21%), metalmecánica (20%), química (14%), papel (6%), madera (4%), minerales no metálicos (4%) y otros (2%). Los análisis publicados de ese material pueden ser encontrados, entre otros, en Geller (1994), Mizala y Romaguera (1994) y Wormald (1995).

<sup>26</sup> Los instrumentos metodológicos aplicados en esta etapa fueron una encuesta de establecimientos, entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales y empresariales de los dos sectores y estudios de caso a nivel de empresa. La encuesta fue aplicada a 30 establecimientos del sector metalmeccánico (7 con menos de 50 trabajadores, 8 que tenían entre 50 y 200 trabajadores y 11 con más de 200) y 14 de la industria de la alimentación (1 con menos de 50 trabajadores, 5 que tenían entre 50 y 200 trabajadores y 6 con más de 200). Para más detalles, véase el artículo de Laís Abramo, en esta misma publicación.

das, en Chile hasta ahora no se ha dedicado mucha atención al diagnóstico de los procesos de cambio tecnológico ocurridos al interior de las empresas y sus efectos sobre el trabajo. En lo que sigue presentaremos un balance de los resultados de las principales investigaciones realizadas sobre el tema entre 1990 y 1995, principalmente en lo que se refiere a la introducción de nuevas tecnologías, la reorganización de los procesos productivos al interior de las empresas, los cambios en la organización del trabajo y en las calificaciones de la mano de obra.

La primera fase del proceso de modernización productiva en Chile, en el contexto de un significativo ajuste estructural (1973 a 1983), fue caracterizada por algunos autores como una «modernización o racionalización autoritaria» (Díaz, 1989a y 1989b; Montero, 1989a y 1989b). En esa fase, también caracterizada por Díaz (1995) como de «desarticulación productiva», los procesos básicos fueron la racionalización de las empresas y la externalización de servicios y etapas productivas (orientadas básicamente a una fuerte reducción de costos). Todos estos fenómenos han tenido profundos impactos destructivos sobre las empresas orientadas al mercado interno (sobre todo textiles y metalmeccánicas): fusiones y quiebras de empresas, despidos masivos de personal en aquellas que logran sobrevivir, pérdida de calificaciones obreras y gerenciales acumuladas durante la fase de la industrialización sustitutiva. Sin embargo, simultáneamente se detectan desarrollos parciales de tecnología de producto, reorganización del trabajo basada en criterios neo-tayloristas, flexibilización funcional y salarial de la mano de obra, modernización de las gerencias e implementación en ellas de las áreas financieras y de comunicación.<sup>24</sup>

En la segunda fase (1984 a 1987), caracterizada por Wormald (1995) como de recuperación industrial, y más claramente en la tercera (1988 en adelante) se observan, a nivel de las empresas, procesos parciales de modernización de producto y proceso, y las estrategias de productividad y competitividad se vuelven más complejas. A esta tercera fase se refieren la mayoría de los estudios analizados a continuación.

### **Estrategias de productividad, cambio tecnológico y reorganización del trabajo**

En este apartado analizaremos los diagnósticos realizados en el marco del Proyecto Regional OIT/ACDI «Cambio tecnológico y mercado de trabajo». En una primera etapa (1990), se aplicó una encuesta a 300 establecimientos industriales de la Gran Santiago.<sup>25</sup> En una segunda (1992-1993), la investigación se concentró en establecimientos de los sectores metalmeccánico y en la industria de la alimentación.<sup>26</sup>



El objetivo de la primera encuesta fue analizar los cambios en la base productiva ocurridos a nivel de empresa entre 1988 y 1990 y su relación con el funcionamiento del mercado de trabajo. Sus principales resultados con respecto a la introducción de innovaciones técnicas y organizativas fueron (Geller, 1994): a) En primer lugar, la existencia de un grado «considerable» de innovaciones; según los datos recogidos entre las gerencias, 70 por ciento de la muestra habría introducido «algún» tipo de innovación. b) Los cambios se registraron preferentemente en la base técnica y, en menor grado, en la organización del proceso productivo y de las tareas. c) Un porcentaje minoritario de empresas (menos del 30%) llevó a cabo modificaciones simultáneamente técnicas y organizacionales. d) Los cambios en la base técnica fueron preferentemente de base electromecánica (83% de las empresas), y mucho menos de base electrónica (17%).<sup>27</sup> La mayoría de las transformaciones organizativas se concentraron en *lay out*.

En lo que se refiere a los cambios en la organización del trabajo y en las calificaciones laborales, hay que señalar que ese aspecto ha sido muy poco privilegiado en los estudios disponibles sobre modernización de las empresas, con excepción del proyecto OIT/ACDI precitado y de algunos estudios de caso aislados. Este parece ser justamente el aspecto sobre el cual se dispone de menos información acumulada y sistemáticamente analizada.

Quizás este hecho a su vez esté relacionado con que este aspecto tenga un énfasis relativamente bajo en las estrategias de cambio de las empresas. En efecto, según los resultados de la encuesta aplicada a los 300 establecimientos manufactureros de la Gran Santiago, poca importancia había sido conferida a la reorganización del trabajo en el contexto de la modernización. Según Geller (1994), los casos existentes de ampliación de tareas estaban más asociados a las innovaciones organizativas, en tanto los cambios en la base técnica parecieron haber producido una mayor simplificación de tareas. Considerando que esta simplificación no es necesariamente sinónimo de descalificación del trabajo, ni tampoco su ampliación significa enriquecimiento o mayor calificación, el autor señala que los datos de la encuesta no permiten conclusiones sobre el efecto calificador o descalificador de los procesos en curso.

Por otro lado, se constata un aumento de los conocimientos técnicos exigidos a los trabajadores en los establecimientos que introdujeron innovaciones, principalmente donde estas fueron de carácter técnico y, en especial, donde se implantó el uso de maquinaria de base microelectrónica.

<sup>27</sup> De esos 17%, 8% habían introducido algún tipo de automatización en los procesos de trabajo, 7,5% métodos automatizados de control de la producción y 1,5% CADs (diseño asistido por computadora) (Geller, 1994).

## Innovación tecnológica en la industria manufacturera

La encuesta sobre «Innovación tecnológica en la industria manufacturera», realizada en 1995 por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y la Secretaria Ejecutiva del Programa de Innovación Tecnológica del Ministerio de Economía entrega nuevos datos, de carácter mucho más representativo que los estudios anteriores.<sup>28</sup> Lo mismo que la del Proyecto OIT/ACDI, esta encuesta es básicamente cualitativa: se dirige a captar las percepciones de los ejecutivos sobre los procesos en curso en sus establecimientos. Su objetivo principal es el análisis del grado de difusión de la innovación tecnológica en el período 1993-1995, básicamente en lo que se refiere a tipos, objetivos, obstáculos y fuentes de dicha innovación.

En dicha encuesta (Instituto Nacional de Estadísticas, 1996) se detectó un significativo impulso a la innovación tecnológica en el sector industrial entre 1993-1995, pero con considerable grado de heterogeneidad según sectores y tipos de empresas. De acuerdo con los datos y la categorización empleada, 34 por ciento de la muestra considera que la innovación realizada en ese período fue de «alta intensidad» y 23,5 por ciento, además, de «alto grado de integralidad».<sup>29</sup> Sin embargo, 41 por ciento de las empresas no habrían llevado a cabo ninguna innovación.

Se observa una fuerte correlación entre el grado de innovación y el tamaño de las empresas. Mientras las estrategias de «innovación integral» habrían sido aplicadas por cerca del 40 por ciento de los establecimientos con 500 y más trabajadores, ese porcentaje baja a 32 por ciento en los establecimientos que contaban entre 200 y 499, a 26 por ciento en los que tenían entre 50 y 199, y apenas 21 por ciento en aquellos con 10 a 49 trabajadores.

También se evidencia una fuerte correlación entre el tamaño del establecimiento y el tipo de tecnología. En el conjunto de la muestra, 39 por ciento de los equipos introducidos eran de base microelectrónica; y mientras en el grupo constituido por las empresas más pequeñas (10 a 49 trabajadores) solamente el 25 por ciento de los equipos eran de base microelectrónica, en todos los demás esa proporción resultaba superior al 50 por ciento.<sup>30</sup>

Las innovaciones incrementales y adaptativas (mejoras de procesos y productos) predominaban por sobre las más radicales. A su vez, existiría una mayor correlación entre la innovación de producto y de proceso y un menor grado de correlación entre la innovación de producto y de gestión organizativa. Las transformaciones de proceso predominaban por sobre las otras en la mayor parte de las ramas (principalmente en la metalmecánica, metales básicos y papel). En las innova-

<sup>28</sup> La encuesta fue aplicada a una muestra de 541 establecimientos industriales representativos del universo de las unidades de este sector con diez o más trabajadores, que, a su vez, es una submuestra de la utilizada por el INE en las Encuestas Industriales Anuales (ENIA).

<sup>29</sup> Por «innovación integral» se entienden los casos en que los ejecutivos de las empresas declararon haber realizado simultáneamente los tres tipos de innovación considerados (de productos, procesos y gestión organizativa), en una intensidad alta (valores 3 y 4 en una escala de 0 a 4).

<sup>30</sup> 55% en los establecimientos de 50 a 199 trabajadores; 73% en los establecimientos entre 200 y 499; 87% en los de 500 a 999 y 88% en los de 1000 y más.

ciones de producto se destacaban la industria textil y los minerales no metálicos.

Por otro lado, según la percepción gerencial, no hay ramas en las que las innovaciones en la gestión organizativa predominen por sobre las otras dos. Pero sí sucede esto en empresas caracterizadas por el concepto de «innovación integral».

Los perfiles de innovación serían distintos según las diferentes ramas: la industria química y de minerales no metálicos presentan una intensidad mayor y más uniforme entre los tres tipos de innovación (se podría decir, que presentan un perfil de innovación más sistémica): 50 por ciento de las empresas se caracterizaría por una estrategia de «innovación integral». Seguirían la industria del papel (40% de las empresas), la industria de alimentos, metálicas básicas y textil (aproximadamente 20%) y, finalmente, la metalmecánica y de la madera (menos del 10%).

Sin embargo, este indicador aislado no da cuenta de los procesos innovadores propios de cada rama. En la metalmecánica, por ejemplo, muchas empresas presentan una «innovación parcial alta» y «parcial media», caracterizadas por alto componente de innovación de proceso. Las ramas menos dinámicas serían la industria de la madera, seguida de cerca por la de alimentos (aunque 20% de las empresas de alimentos se caractericen por tener estrategias de «innovación integral»).

Entre los objetivos de la innovación, los gerentes destacan el mejoramiento de las condiciones de trabajo y del control de calidad, la reducción de los tiempos de proceso y la diversificación de los productos. En promedio, asignan prioridad equivalente al aumento de participación en los mercados, a la reducción de costos y a la mejora en la calidad de los productos. Finalmente, los datos de la encuesta permiten pensar que una característica apuntada en los estudios anteriores sigue vigente: el predominio de sistemas más tradicionales de control de calidad por sobre los «sistemas de aseguramiento de la calidad», indicando una escasa difusión de los programas de calidad total.

### **El cambio tecnológico en la pequeña empresa**

Las investigaciones hasta ahora analizadas abarcaron principalmente empresas medianas a grandes. Como ejemplo de un estudio focalizado al tema de los cambios tecnológicos en pequeñas empresas, destacamos la investigación realizada por Dini y Guerguil (1993) en un sector tradicional de la industria (confección de tejidos de punto).<sup>31</sup> En el contexto de un mercado en expansión, la introducción de cambios técnicos en estas empresas tenía el objetivo de evitar una marginalización con respecto a las grandes, que estaban expandiendo su producción y po-

<sup>31</sup> El estudio abarcó un conjunto de pequeñas empresas concentradas espacialmente: 16 empresas pequeñas (entre 8 y 23 trabajadores), que generan entre una cuarta y una tercera parte de la producción de suéteres de La Ligua; 20 empresas muy pequeñas, en su mayoría informales, subcontratadas para operaciones de tejido por esas 16 y cuya producción representa el 6% de la producción final de la muestra; y 200 trabajadores "independientes" que realizan servicios de remate y terminación a domicilio.

dían realizar economías de escala y, además, enfrentar la competencia de las pequeñas empresas «informales» del sector, que reducían sus costos a través del incumplimiento de las disposiciones legales.

Las tecnologías introducidas eran básicamente máquinas de tejer con algún dispositivo electrónico incorporado; un tercio de esas máquinas eran manuales (Dini y Guerguil, 1993). No se encontró ningún equipo computarizado de diseño o máquinas de coser computarizadas, lo que significa que el diseño seguía siendo una operación independiente de las demás operaciones, y que no se había avanzado en el sentido de una mayor integración de las etapas productivas (diseño-tejido-costura).

Por otro lado, la difusión de las nuevas máquinas, aunque fuera baja, aumentaba rápidamente. El retraso observado respecto a las empresas exportadoras de mayor tamaño de Santiago era de apenas un par de años. Los principales usuarios de modernas maquinarias no eran las empresas más grandes de la muestra, sino las medianas y pequeñas, cuya estrategia competitiva se basaba en calidad y diseño, con productos dirigidos a mercados exigentes. Las grandes, a su vez, lograban productos más baratos con materia prima de menor calidad y menores costos salariales (retribuciones inferiores al promedio y subcontratación más extendida); los empresarios no consideraban que esa nueva tecnología fuera necesaria para seguir teniendo acceso al mercado.

Respecto a los cambios en la organización de la producción, los resultados de la investigación llevaron a los autores a cuestionar la validez de la aplicabilidad de los nuevos métodos de gestión a empresas pequeñas y de gestión familiar. Se observó un grado muy bajo de difusión, concentrado principalmente en las empresas medianas que producían para mercados donde se otorgaba más importancia a la calidad. El retraso relativo en esta área era mucho más acentuado que en los equipos.<sup>32</sup>

Las técnicas de control de calidad, en la mayoría de las empresas, eran muy elementales, siendo lo más frecuente el control al final del proceso productivo (en un cuarto de las empresas la calidad era controlada a lo largo del proceso). En algunas de ellas, todas medianas, se buscaba actuar también sobre la calidad de los insumos. Solamente dos empresas estaban aplicando un sistema de control de calidad total con participación de los trabajadores. En éstas, el sistema de «pago a trato» había sido sustituido por uno de remuneraciones mensuales, con el objetivo de facilitar un proceso de «aprendizaje constante»; el sistema de pago por piezas despertaba una mayor resistencia de los trabajadores a las innovaciones técnicas y organizacionales debido al hecho de que, durante el período de aprendizaje, su productividad era menor y, en consecuencia, disminuía su remuneración. Ese mismo tipo de resisten-

<sup>32</sup> Una tercera parte de la muestra utilizaba algún método formal de control de stocks (ninguno de ellos computarizado); sólo un quinto aplicaba alguna técnica de control de proceso (en general muy rudimentaria, tal como el control del paso de los materiales de un puesto de trabajo a otro); en ninguna empresa se habían establecido vínculos directos entre producción y ventas, ni siquiera informales. En este punto, los resultados son bastante distintos de los verificados en el Proyecto OIT/ACDI (referentes a otros sectores y a empresas más grandes), donde la integración entre la producción y los otros departamentos era un elemento central de las estrategias de cambio organizacional.

cia fue observado en las empresas textiles, de calzados y de confección analizadas en Abramo y Armijo (1995), en especial en lo que se refiere a la implantación de rotación de tareas.

Respecto a los cambios en la organización del trabajo y las calificaciones, los autores observaron lo siguiente: a raíz de la entrada de la nueva maquinaria, en la mitad de las empresas de la muestra, las operaciones de programación habían sido asignadas a los tejedores (capacitando a los que ya estaban empleados o contratando a nuevos); a partir de eso, se adoptó una estructura interna menos centralizada, delegando ciertas tareas en los trabajadores, especialmente en cuanto a planificación de la producción. En la otra mitad de la muestra, la programación de las máquinas fue contratada externamente o realizada por el mismo dueño, con el consiguiente aumento de centralización interna y disminución de responsabilidades y simplificación del trabajo de los tejedores (que se redujo básicamente a las operaciones de carga y descarga de las máquinas y al control pasivo de su funcionamiento). En las empresas que pasaron a realizar el control de calidad a lo largo de la fabricación, han aumentado las responsabilidades de los obreros; en aquéllas que han optado por el control externo de calidad al final del proceso, la tarea de los obreros se ha simplificado (Dini y Guerguil, 1993). En síntesis se podría decir que:

a) En una primera fase de la reestructuración, predominaron los procesos de racionalización que, en muchos casos, tendieron a profundizar las características tayloristas. En una segunda fase, se generó un *upgrading* de la capa gerencial y técnica, con un fuerte incremento en las «habilidades gerenciales» en general, especialmente aquéllas vinculadas a la «gestión del negocio» en un sentido más amplio, o sea relacionadas con la inserción de las empresas en el mercado (identificación de oportunidades de inversión dentro y fuera del país, identificación de nichos de mercado, alto grado de movilidad del capital en términos sectoriales y territoriales). Estas nuevas habilidades no se concentran sólo en los escalones superiores de la gerencia, sino que parecen diseminarse también entre algunas capas técnicas y profesionales de la fuerza de trabajo.

b) Las innovaciones tecnológicas de producto y de proceso parecen haberse acentuado en el período 1993-1995, lo que se relaciona con el incremento de la inversión observado en el país. Sin embargo, hay dos problemas. En primer lugar, las investigaciones hasta ahora realizadas son insuficientes para definir claramente el perfil de innovaciones realizado en las empresas. En segundo lugar, el porcentaje de establecimientos que parece no haber experimentado ninguna innovación todavía es muy alto (41% según la Encuesta del INE aplicada a una muestra

de 541 empresas industriales entre las de diez y más trabajadores). Esto muestra una importante dificultad en la difusión de la innovación por el sector industrial y por el territorio, aún más si consideramos que en Chile, un gran porcentaje de las empresas mencionadas tiene menos de diez trabajadores.

c) A pesar del desarrollo de las habilidades gerenciales respecto a la gestión del negocio, todos los estudios analizados apuntan en un mismo sentido: la baja implementación de los nuevos métodos de gestión de la producción, en especial las modernas técnicas de gestión de la calidad. Todos los estudios concuerdan en señalar que los esfuerzos en esta área parecen haber sido inferiores a la introducción de nueva maquinaria, y esta característica parece no haber cambiado a lo largo del tiempo a que se refieren esas investigaciones. Aunque ese resultado pueda estar sesgado por el hecho de que la mayoría de los estudios se refiere al sector industrial (hay indicaciones de que un análisis más cuidadoso del sector servicios podría apuntar en otra dirección), ésta no deja de ser una paradoja muy interesante del caso chileno.

d) Por otro lado, al menos en la industria manufacturera, los cambios en la organización del trabajo han tenido efectos limitados respecto a la elevación de las calificaciones obreras. A este nivel parecen predominar los procesos de simplificación o de ampliación y rotación de tareas por sobre los de enriquecimiento. Esto se relaciona con el bajo grado de difusión de los métodos más modernos de gestión de calidad. Si hay una tendencia a la polivalencia, esta se caracteriza más como *multitask* (multitarea) que como *multiskill* (multicalificación). Las tendencias en el sector servicios pueden ser distintas.

No obstante lo señalado, hay que considerar la posibilidad de diferencias significativas en términos de calificación entre distintos segmentos obreros, al interior de cada empresa, vinculadas al tipo de relación de los diferentes grupos de trabajadores con la actividad central, al tipo de contrato (permanente o eventual) y a otros atributos tales como sexo, edad o nivel de escolaridad.

## **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN**

Hasta fines de los años ochenta, Chile fue considerado un caso extremo de desregulación de la institucionalidad laboral por la facilidad que tenían los empleadores para despedir, las limitaciones a la negociación colectiva y la falta de legitimidad del actor sindical.<sup>33</sup> A partir de las elecciones democráticas de 1989, el país entró en una fase de restablecimiento de las libertades ciudadanas y de la institucionalidad democrática. Se abrió el diálogo social y político en materia de legislación

<sup>33</sup> Hasta el año 1991 las centrales sindicales no eran reconocidas y los sindicatos no contaban con un sistema formal de financiamiento.

del trabajo y de relaciones laborales. La lógica de las reformas introducidas al Código del Trabajo (un conjunto de leyes relativas al contrato individual de trabajo, la negociación colectiva y las organizaciones sindicales) en el gobierno del presidente Aylwin consistió en equilibrar el exceso de poder dado a los empleadores por la legislación de los años ochenta, evitando, al mismo tiempo, rigidizar las normas o elevar excesivamente los costos laborales.

El tema de los recursos humanos como parte de las estrategias de competitividad de las empresas surge recién a comienzos de los años noventa, vinculado a los necesarios aumentos de productividad que impone la voluntad de acrecentar las exportaciones de productos elaborados. La pregunta es saber cómo se están adaptando las estrategias empresariales para conseguir mayor eficiencia y cómo superan las restricciones de orden económico, institucional o cultural que perciben en el manejo de los recursos humanos. ¿Existe una inercia de las viejas prácticas o se está racionalizando la gestión del personal mediante la introducción de innovaciones? Más específicamente, es importante establecer qué formas concretas aplican frente a las restricciones: ¿sustituyen mano de obra por tecnología?; ¿diseñan sistemas de incentivos para retener la mano de obra?; ¿mejoran los planes de capacitación?; ¿cómo perciben los empleadores la oferta de mano de obra?; ¿qué innovaciones introducen para aumentar la productividad laboral?; ¿estiman que la legislación introduce rigideces en la gestión?

Hay escasa evidencia sobre estos temas. Sin embargo, las investigaciones existentes (Castillo, Maggi y Dini, 1994; Wormald, 1995; Echeverría y Herrera, 1995), coinciden en reconocer un fuerte rezago entre la gestión de los recursos humanos y las demás áreas de gestión de productividad de las empresas. Wormald (1995), por ejemplo, observó que dicha gestión constituye, en general, un área «dura» en el proceso de modernización. Especialmente en la industria de la alimentación, cualquier innovación en este terreno se dificulta debido al uso intensivo de mano de obra temporal, por lo que las formas de gestión del trabajo adquieren a menudo «un marcado tinte tradicional». En la medida en que los procesos de producción son relativamente simples (limpiado, selección, embalaje), las políticas de capacitación se han concentrado en inculcar normas de seguridad o higiene en el trabajo. Sin embargo, la modernización de esta área de gestión parece ser un gran desafío para los próximos años, debido a las crecientes exigencias de calidad del mercado internacional y al aumento del costo de la mano de obra rural verificado últimamente.

Castillo, Maggi y Dini (1994), a su vez, consideran que los procesos de renovación gerencial, de mayor profesionalización de la gestión y de

desverticalización de la toma de decisiones no «han conllevado a un mayor protagonismo laboral en las decisiones productivas de la empresa».

Por otro lado, la investigación realizada como parte del Proyecto «*Labour flexibility and productivity*», financiada por el IDRC en Chile, Brasil y México, proporciona varias informaciones sobre estos temas. A continuación nos referimos principalmente a los resultados de esta investigación.<sup>34</sup> La primera constatación que llama la atención es la poca importancia asignada por los gerentes a la información sistemática sobre asuntos relacionados con el personal. Nos fue muy difícil recoger datos sobre las características socioeconómicas de los empleados y sobre la movilidad en la empresa (rotación, despidos, reemplazos). Esto es particularmente grave para el caso de la pequeña y mediana empresa, aunque la situación no es mucho mejor en las grandes, las cuales, a pesar de contar con los recursos necesarios, no manejan estadísticas detalladas. Pasado el proceso de selección, a las empresas no parece interesarles una gestión más sistemática de su personal, con excepción de los profesionales y ejecutivos.

De lo anterior se desprende una conclusión relativa a la forma en que se maneja el diseño de mecanismos de flexibilidad. La gerencia y los responsables de recursos humanos no formulaban el tema de manera explícita. Cuando fueron consultados para este trabajo no surgió el tema de la flexibilidad como un problema; pero en la práctica, las mismas empresas están desarrollando diversas estrategias para enfrentar los cambios propios de la fase de crecimiento en que se encuentran. Como consecuencia de este enfoque pragmático, lo que existe es una diversidad de formas concretas de enfrentar las restricciones que vienen tanto por el lado de las condiciones económicas del negocio, como de la disponibilidad y regulación del uso de recursos humanos para la producción.

El panorama que presentan las empresas estudiadas es que disponen de una amplia gama de mecanismos de flexibilidad, lo que se expresa en la subcontratación, la rotación y el acceso a programas subsidiados de capacitación. Si esto es así, la mayor causa de la rigidez no proviene tanto de variables externas, como podrían ser la legislación sobre despido o las presiones que provengan del mercado de trabajo, sino más bien de la poca inversión en el tema, al interior mismo de las empresas. No hay diseño ni respuestas sistemáticas en materia de programación de recursos humanos, relaciones laborales o capacitación, a pesar de una tendencia incipiente a profesionalizar más, tanto las funciones gerenciales como las de administración de personal. Como se verá más adelante, los departamentos de personal se dedican más a

<sup>34</sup> El estudio, realizado en 1993-1994, cubrió veintidós casos de empresas (grandes, medianas y pequeñas) de la minería, madera y muebles, confecciones y gráfica, y se basó en entrevistas a gerentes de recursos humanos.



administrar que a desarrollar una estrategia de gestión. Esta realidad puede reflejar varias causas: la inercia de una tradición en la que los servicios sociales eran entregados por el Estado, o el hecho de que la necesidad sea muy reciente, o el temor de perder a los empleados después de haber invertido en ellos.

El resultado del estudio indica la existencia de un problema de escasez de calificaciones técnicas, tales como la capacitación formal en ciertos oficios intermedios. No se trata de especialidades técnicas que puedan ser asumidas por los Organismos Técnicos de Ejecución (OTE), sino de calificaciones que en general se aprenden en el puesto de trabajo.<sup>35</sup> La solución que se ha encontrado es ofrecer un salario superior al de mercado para «levantarle» el obrero a la competencia. Las empresas están conscientes de la necesidad, a largo plazo, de que la organización empresarial de cada sector desarrolle programas de capacitación profesional.

Un factor considerado por los gerentes como un obstáculo al aumento de la productividad es el clima de desconfianza en las relaciones laborales. Las empresas más antiguas, que cuentan con una mayor fuerza sindical, viven la negociación colectiva como un período difícil. Tanto la dirección de las empresas, como los dirigentes y trabajadores sindicalizados, desconfían de las intenciones de la otra parte de llegar a un acuerdo satisfactorio. La suspicacia parece originarse en la historia pasada de relaciones laborales altamente conflictivas; en efecto, son las empresas más antiguas, con ejecutivos de una cierta edad, las más susceptibles en este ámbito. Es el caso, por ejemplo, de una industria de muebles, empresa familiar que cuenta con trabajadores antiguos, cuyo gerente declara que se siente con las manos atadas por el cúmulo de beneficios y gratificaciones que se arrastran de años anteriores; de ahí que prefieran subir los costos salariales antes que soportar una huelga. O bien una fábrica de neumáticos, considerada en el estudio como grupo de control por sus sistemas avanzados de gestión, y que sin embargo entra en alta tensión durante la fase de revisión del contrato colectivo.<sup>36</sup> Los programas de capacitación y la promoción interna no han sido suficientes para superar una historia de división de intereses que es vivida como amenazante por las partes.

### **Alta rotación y escasez de mano de obra calificada**

Como consecuencia de la apertura al comercio internacional, los avances tecno-productivos han ido permeando la estructura de la empresa chilena. Podría esperarse entonces que el aumento del nivel de salarios hubiera provocado un proceso incipiente de sustitución de mano

<sup>35</sup> La excepción es la industria gráfica, donde la Escuela de Artes Gráficas se encarga de formar a la mano de obra calificada. Con el aumento del número de nuevas empresas, dicha oferta resulta ahora insuficiente.

<sup>36</sup> Tensión que se expresa en la poca disponibilidad de los ejecutivos, la postergación de decisiones, etcétera.

de obra por equipos automatizados. Pero ya hemos mencionado que estudios recientes sobre modernización tecnológica señalan que la inversión en nueva maquinaria y equipo en los últimos cinco años (Geller, 1994; Wormald, 1995; Castillo, Maggi y Dini, 1994) no ha significado una introducción intensiva de nuevas tecnologías que haya desplazado mano de obra en forma masiva.

La evolución del empleo en las empresas estudiadas permite graficar los cambios que se han producido en la contratación. Las tasas de crecimiento del empleo demuestran el doble efecto de una coyuntura favorable y de un proceso de modernización tecnológica que no ha desplazado mano de obra. De manera general, se observa un aumento en la cantidad de trabajadores durante los últimos tres años, en todos los sectores, tal como se constata en más de dos tercios de las empresas.<sup>37</sup> Pero hay que tener en cuenta que ese aumento tiene que ver con la historia pasada de crecimiento de la empresa y con las expectativas económicas en términos de variación de las ventas o de la demanda esperada. Que las empresas hayan experimentado en los últimos veinticuatro meses un alza en el número de puestos de trabajo no significa que esta situación se mantenga: solamente cuatro de las empresas estudiadas esperaban acrecentar el empleo, mientras el resto pensaba mantener la misma dotación de trabajadores.

La tendencia se dirigiría, entonces, hacia una estabilización del empleo, lo que podría motivar aumentos de productividad mediante una mayor inversión en tecnología.<sup>38</sup> También es posible que dicha estabilización se deba a una «crisis de crecimiento», en la cual la capacidad productiva no sea suficiente para responder al aumento de la demanda.

Sobre la evolución de las tasas de rotación, la tendencia no era clara; la mitad de las empresas estudiadas había tenido el año anterior al estudio tasas que fluctuaban entre el 2 y el 6 por ciento;<sup>39</sup> en cambio otro grupo había registrado tasas superiores al 10 y hasta un 300 por ciento. Si se toman en cuenta las razones que motivan la partida de los trabajadores, en la visión gerencial, existirían al menos tres fuentes que la originan: los requerimientos de la empresa (decisiones empresariales de despido por razones económicas o por fallas y ausencias del trabajador); el mercado de trabajo (costo alternativo del obrero en un mercado competitivo y con bajas tasas de desocupación); las prácticas y conductas del trabajador (por ejemplo, la inestabilidad atribuida a la mujer o a los jóvenes).

Las mismas estrategias gerenciales o la falta de formulación de una política de recursos humanos pueden inducir una excesiva rotación de los trabajadores. Las empresas que poseen los sistemas contractuales y

<sup>37</sup> Estas cifras no consideran a los trabajadores subcontratados.

<sup>38</sup> Los datos relativos a algunas de las empresas de la muestra indican un relativo estancamiento de los obreros calificados y un aumento del número de profesionales y técnicos, lo que concuerda con la hipótesis de una profesionalización de la gestión.

<sup>39</sup> La rotación está calculada como el número de contrataciones al año para mantener un determinado nivel de empleo.

de remuneraciones más flexibles, tales como el trabajo a trato y otras formas de salario variable, sufren una elevada rotación del personal. Las modalidades de contratación y el bajo nivel de compromiso que percibe el empleado por parte de la empresa pueden explicar este hecho. En por lo menos dos empresas estudiadas pudimos comprobar que la rotación es inducida: el empleador busca conservar esquemas flexibles que le permitan contratar y despedir con facilidad, mantener un promedio bajo de antigüedad para evitar indemnizaciones altas, y también evitar la consolidación de sindicatos que rigidicen el manejo de la mano de obra. Aquí se puede decir que hay una estrategia defensiva que recurre a mecanismos cuantitativos como el despido, para mantener márgenes de flexibilidad.

Pero este tipo de estrategia puede tener efectos contraproducentes para las empresas. Es ilustrativo el caso de una industria de muebles creada en 1983 como un taller artesanal y que fue creciendo en función de la demanda, sin mucha planificación. Sus actuales dueños tenían mucha experiencia en los aspectos técnicos del oficio, pero no daban suficiente importancia a lo relativo a la gestión del personal; durante un tiempo se opusieron a la formación de un sindicato y debieron trabajar con una elevada tasa de rotación. La recurrente devolución de *containers* desde el extranjero por déficits de calidad de los muebles hizo caer la rentabilidad. El sindicato fue finalmente creado, lo que no contribuyó a mejorar las relaciones laborales. El modelo defensivo de corto plazo no parece sostenible en el tiempo, al menos en este caso, ya que los propietarios están considerando el cierre de la fábrica.

El mercado de trabajo también incide en la rotación. La escasez de mano de obra calificada es un problema en casi todos los sectores productivos, como ya se había observado en 1991, en la industria metalmeccánica (OIT, 1993). Los gerentes entrevistados en el estudio reconocieron que la falta de oferta de ciertas calificaciones intermedias se ha vuelto recurrente: prensistas en la industria gráfica, maquinistas de primera en confecciones, operadores de maquinaria pesada en minería, son algunas de las calificaciones que escasean. Se trata de un estrato de trabajadores calificados de nivel medio que tienen una especialización adquirida en la práctica o en programas internos de capacitación. En la medida en que no existe abundancia ni oferta de capacitación formal, el empresario que la brinda está produciendo una externalidad que beneficia a terceros. Como ejemplo se puede citar el caso de grandes empresas mineras que le «levantan» los operadores de maquinaria pesada a otra empresa en la cual adquirieron la calificación. Cuando se establece una fuerte competencia entre empresas por este tipo de trabajadores, disminuye el incentivo de invertir en capacitación interna; en cambio

cuando la competencia es menor, ya sea porque hay situaciones de monopolio o un reducido número de empresas del mismo rubro, la estabilidad de la mano de obra es suficiente como para incentivar a cada empresa a desarrollar sus propios programas de capacitación interna. La fábrica de neumáticos es un ejemplo típico de esto último, ya que hay sólo dos fabricantes en Chile; en la industria estudiada existía un programa de reclutamiento interno muy desarrollado, en el cual el obrero calificado es responsable de la formación de su sucesor.

Se detectan prácticas recurrentes de rotación de trabajadores entre empresas motivadas por la búsqueda de mejores salarios y beneficios sociales; esto es de esperar en un mercado de trabajo con un desempleo relativamente bajo y con escasez de calificaciones. ¿Cómo están enfrentando las empresas este problema? En teoría, la escasez de oferta de mano de obra y la presión por aumentar la contratación, en el momento en que se materializan nuevos mercados (impresas) o nuevas inversiones (minería), llevarían a un mayor esfuerzo empresarial de inversión en recursos humanos o a una racionalización en el uso de los mismos. En efecto, las altas tasas de rotación han estimulado un intento por establecer y mejorar sistemas de reclutamiento y de selección de personal; pero hasta ahí llega el esfuerzo. Apenas en una empresa de la muestra encontramos un análisis del costo que representa esta rotación y el diseño de sistemas de incentivos para frenarla. En una gran empresa minera de capital extranjero se desarrollaron diversos programas para retener a la mano de obra: planes habitacionales, cursos para las esposas, etcétera. Sólo en dos casos se implementaba un sistema complejo y efectivo de evaluación del desempeño que se relaciona con un análisis de productividad de los puestos de trabajo. En el resto, lo que se hace es mantener ciertas formas de registro (asistencia, puntualidad) que luego son usadas como base para algún tipo de negociación salarial o para otorgar beneficios individuales.

### **Subcontratación de la mano de obra**

En la actualidad, cada vez con más frecuencia las empresas buscan centrarse en las actividades propias de su rubro, tendiendo a subcontratar todas aquellas tareas y partes del proceso productivo que otros puedan realizar más eficientemente. La subcontratación permite disminuir costos, los cuales se fijan por actividad realizada, anulándose así los gastos de administración atribuibles a esa actividad. También existen motivaciones coyunturales para recurrir a esa estrategia, como puede ser el exceso de demanda.

Diversos son los mecanismos utilizados por las empresas estudiadas para externalizar funciones y reducir la planta de trabajadores con relación de dependencia. Las más frecuentes son la subcontratación de servicios generales y de servicios a la producción y, en menor medida, la intervención de terceros directamente en funciones de producción. El alcance de la subcontratación está asociado al tipo de actividad, por lo que sería necesario un estudio sectorial del fenómeno. En la industria gráfica y del mueble no tiene mayor relevancia como forma de bajar costos sino más bien como recurso de urgencia en caso de sobrecarga de pedidos. En cambio, en la minería, la presencia de trabajadores que no tienen relación de dependencia con la empresa es parte del paisaje diario.<sup>40</sup>

Los ejemplos sacados de la minería no se pueden generalizar, por el tipo de mercado en que opera; las empresas de la “Gran Minería” del cobre producen un *commodity* con una demanda relativamente asegurada y cuyo precio se fija a nivel internacional. El problema está en ajustar los costos de producción. Por eso tienden cada vez más a concentrarse en las partes del proceso productivo que consideran estratégicas (planificación, equipo pesado, concentradora y, en ciertos casos, fundición). Todo el resto son operaciones de apoyo que pueden ser entregadas a terceros (explosivos, carga y transporte del mineral, obras civiles).

De manera general la amplia difusión de la subcontratación significa para los empresarios una mayor flexibilidad de la contratación laboral. Pero el trabajador se encuentra en una relación de trabajo «atípica» si se tiene en cuenta el modelo jurídico de contrato de trabajo.<sup>41</sup> En la subcontratación, la calidad del empleador es diferente a la de empleador único, ya sea por préstamos de mano de obra o bien por relaciones de empleo de tipo «triangular» cuando hay intermediación de agencias para puestos temporarios. Esto crea situaciones de dependencia muy diferentes entre los trabajadores: a pesar de trabajar en el mismo lugar, las personas tienen situaciones contractuales diferentes, y no reciben las mismas prestaciones. A su vez, la empresa debe coordinar el conjunto e imponer condiciones de trabajo a los subcontratistas.

### **La capacitación: escaso esfuerzo privado**

La formación de recursos humanos para la producción es un tema que ha preocupado mucho a los últimos gobiernos, los cuales han canalizado su acción a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Una de las líneas de acción ha sido la existencia de una franquicia tributaria que permite que las empresas descuenten de impuestos los gastos en capacitación de sus empleados hasta el uno por

<sup>40</sup> Por ejemplo, en una gran empresa minera de Antofagasta, para una planta de 1.200 trabajadores, circulaba un promedio de 1.500 trabajadores externos. En otra de la misma región hay 400 trabajadores de la empresa y 800 de los subcontratistas.

<sup>41</sup> Definido como la prestación de trabajo por cuenta ajena, a tiempo completo, mediante el pago de un salario, en virtud de una relación directa entre el empleador y el trabajador, ejecutada en el recinto de la empresa y dentro del marco de una regulación jurídica.

ciento del total de las remuneraciones imponibles pagadas anualmente.

La evidencia estadística y los estudios disponibles concuerdan en señalar que en Chile la capacitación para el trabajo es insuficiente, por su cobertura y por su calidad (Kodama, 1991; Mizala y Romaguera, 1994) (cuadro 4). El uso de la exención tributaria ha sido bastante limitado, en particular en las empresas pequeñas y medianas. En 1992, de un total de más de 200.000 empresas que tributaron, sólo 8.000 (un 4%), hicieron uso de ella. En los últimos tres años se observa un aumento continuo en la utilización de la franquicia, tanto en el número de empresas involucradas en acciones de capacitación como en el número de trabajadores capacitados.

**Cuadro 4**  
**Chile. Evolución de la capacitación**

<b>Año</b>	<b>Empresas involucradas (1)</b>	<b>Trabajadores capacitados (2)</b>	<b>Fuerza de trabajo ocupada (3)</b>	<b>Porcentaje (2)/(3)</b>
1990	n.i.*	199.604	4.459.600	4,5
1991	6.827	232.728	4.540.400	5,1
1992	7.997	283.679	4.985.700	5,7
1993	8.074	326.325	5.219.300	6,3
1994	8.501	385.014	5.299.600	7,3
1995	8.950	434.389	5.273.900	8,3

\* n.i.= no se dispone de información.

Fuente: SENCE, para los trabajadores capacitados; INE, para la fuerza de trabajo ocupada (cifras del trimestre octubre-diciembre de cada año).

Este ligero aumento no debe esconder el hecho de que todavía queda más del 60 por ciento de la franquicia sin utilizar y el número de trabajadores capacitados es inferior al 10 por ciento. En los países industrializados esta cifra bordea el 20 por ciento. El grueso del esfuerzo de capacitación lo realiza la gran empresa, ya que en 1995 un 64,7 por ciento de los capacitados en el sistema SENCE provenían de grandes empresas. Otra debilidad del sistema es que no favorece a los que más

lo necesitan. Son los administrativos (25%) y los trabajadores calificados (23%) los que más participan en acciones de este tipo. En 1995 los trabajadores no calificados y semicalificados que recibieron capacitación en el SENCE alcanzaron sólo un 5 por ciento del total.

Por otra parte, según estimaciones del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, la inversión pública en capacitación representa el doble de la inversión privada, o aporte de las empresas.<sup>42</sup> Más aún, según el SENCE, en 1994 sólo un 10 por ciento de las empresas que capacitaron realizaron acciones de capacitación interna,<sup>43</sup> cuyos cursos, que forman parte de programas anuales de la empresa, son los que pueden incidir más directamente en la productividad. De ahí que las autoridades del Gobierno estimen la situación como insatisfactoria.<sup>44</sup>

El hecho de que el esfuerzo en este sentido sea insuficiente, adquiere gran significación en momentos en que existe amplia conciencia acerca de la necesidad de aumentar la productividad y la flexibilidad de la mano de obra, para adaptarse a los efectos de procesos de ajuste en una economía abierta en constante reconversión. Ello ocurre también en un contexto en que todos los actores sociales concuerdan en que se trata de un tema prioritario.

El citado estudio recoge, por lo tanto, una paradoja: las empresas constatan la escasez en el mercado de mano de obra calificada, pero realizan pocos esfuerzos para asumir el costo de capacitar. Las principales razones que explican el limitado uso de la franquicia tributaria son los problemas de caja (hay que pre-financiar el gasto) y las dificultades administrativas; pero un análisis sociológico revela que el problema del esfuerzo privado tiene raíces más profundas.

En un estudio exploratorio, Valendru (1994) exploró varias hipótesis al respecto. En primer lugar, el problema de la rotación: las empresas no capacitan porque no existen suficientes incentivos para realizar una inversión que luego beneficiará a terceros (posibles competidores); de aquí que piensen que están generando una externalidad que más le correspondería al Estado. Una segunda hipótesis es que las empresas desean capacitar, pero no encuentran la oferta adecuada en el mercado de los organismos de capacitación (los OTE y las OTIR). En tercer lugar, se trataría de un simple discurso gratuito que no tiene mucha relación con la realidad, ya que el grueso de las empresas no ha experimentado aún la apremiante necesidad de capacitar. Una cuarta hipótesis sería que las empresas quieren capacitar y están dispuestas a asumir el costo, pero son los trabajadores los que no se interesan.

En entrevistas realizadas en dieciséis empresas industriales sobre la importancia de la capacitación para aumentar la productividad, el citado estudio permitió establecer que las dos primeras hipótesis (el alto

<sup>42</sup> Veremos, sin embargo, que las estadísticas subestiman el esfuerzo real de capacitación.

<sup>43</sup> Fuente: Director, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, agosto 1994.

<sup>44</sup> El gobierno del presidente Frei ha desplegado un conjunto de iniciativas (proyectos de ley, mejoramiento de la oferta, etcétera) para revertir la situación.

gasto y la escasa oferta de cursos), se aplican a las empresas que ya capacitan, mientras que las dos últimas (falta de necesidad y ausencia de motivación en los trabajadores) se aplican a las que no capacitan (Valendru, 1994).

Las empresas que capacitan están en mejores condiciones para percibir cuáles son los obstáculos que les impiden un mayor esfuerzo, a saber, por orden de importancia: imperfecciones del sistema de franquicia tributaria, falta de una oferta adecuada y de calidad e insuficiente organización interna de la propia empresa para estructurar su demanda.<sup>45</sup> Las empresas que no capacitan no lo hacen, no porque no estén informadas o porque no tengan una visión positiva de la capacitación; el problema es más complejo, pues se relaciona con la ausencia de una cultura de la capacitación que valore el mejoramiento del nivel de calificación de los trabajadores como insumo para aumentar la productividad y no como una externalidad.

Estudiando la forma en que los ejecutivos definen la capacitación y se representan sus beneficios, Valendru (1994) encontró que existen grandes diferencias que denotan un proceso reciente de toma de conciencia sobre la importancia del tema. Para algunos, capacitar tiene que ver con los valores de la persona, con un perfeccionamiento necesario pero no instrumental. Los que así piensan son los empresarios que le confieren a la empresa una misión social y tienen una representación «mágica» de la capacitación, aunque no realicen acciones concretas consecuentes con dicha valoración. En esta perspectiva, se apunta a cambios de actitudes y comportamientos que permiten al trabajador «ser más persona». Otros, en cambio, se refieren a la capacitación como una de las funciones tradicionales que debe asegurar la empresa para mantener la producción. Su contenido es similar al entrenamiento en el puesto de trabajo: «Capacitar es entrenar a las personas en su lugar de trabajo para mejorar su labor y su desempeño».<sup>46</sup> Por último, hay ejecutivos que conciben la capacitación como un simple recurso que debe ser administrado en función de objetivos de la empresa; cuesta dinero y debe ser rentable para la empresa; no interesa el individuo sino el retorno de la inversión: «La capacitación no sirve si no está en relación con las necesidades reales de la empresa. Debe traducirse en la productividad».<sup>47</sup>

Los estudios de caso analizados en Montero (1995) permitieron constatar que, a pesar de las diferentes concepciones acerca de la utilidad de la capacitación, la mayoría de las empresas desarrollan alguna actividad en este sentido. Con una sola excepción, todas ellas habían realizado algún tipo de capacitación externa durante el año. A su vez, un total de seis empresas declararon no haber organizado programas de capacitación interna. Sin embargo, esas mismas empresas habían

<sup>45</sup> Los encargados de capacitación entrevistados tienen dificultades en ser reconocidos por la empresa.

<sup>46</sup> Opinión de un encargado de capacitación, fábrica de lácteos, entrevistado en 1993.

<sup>47</sup> Opinión de un jefe de Recursos Humanos, industria de materiales de construcción, entrevistado en 1993.



brindado formación en el puesto de trabajo aunque no lo consideraban como una actividad de capacitación.<sup>48</sup> Esta diferencia entre actividades de entrenamiento y de capacitación, demuestra que, si bien no se vincula esta última en forma explícita con los temas de productividad, la situación está evolucionando.

Según los empresarios, los efectos de la capacitación realizada habían sido los siguientes, por orden de importancia: crecimiento de la productividad; mejora de las relaciones laborales; facilitación de las promociones; aumento de la inestabilidad en el empleo; mayores demandas de sueldos y tasa más alta de rotación externa.

Estos resultados son aparentemente contradictorios. Por una parte, no es de extrañar que se mencionen efectos en la productividad y el clima interno; en este caso se trata de empresas dinámicas orientadas a la exportación, que están en condiciones de apreciar la capacitación que entregan como una inversión en capital humano. Pero, por otra parte, todavía hay un pequeño grupo de empresarios que vinculan capacitación y rotación,<sup>49</sup> principalmente en las empresas pequeñas, donde los ejecutivos tienden a considerar la capacitación como un gasto que facilita la salida del trabajador y beneficia a otros empresarios, razón por la cual opinan que debe ser una responsabilidad del Estado.<sup>50</sup>

¿A qué se debe que algunos empresarios todavía no perciban la capacitación como una inversión? Al respecto se pueden dar tres tipos de explicación. De manera general, se valora poco la educación para el trabajo. Un estudio realizado por el SENCE en 1994 revela la existencia de una cultura organizacional que otorga un escaso valor a la inversión en recursos humanos y capacitación.<sup>51</sup> En segundo lugar, los ejecutivos entrevistados en el estudio se refieren a que hay una oferta insuficiente y de mala calidad por parte de los organismos de capacitación privados, lo que constituye un serio problema en un mercado laboral cuya principal restricción es la escasez de trabajadores calificados de nivel medio. Por último, los empresarios también señalan la falta de motivación de los trabajadores.

Respecto al incentivo que representa la franquicia tributaria administrada por el SENCE, existe una valoración positiva del sistema en general. Si las empresas no lo utilizan más es porque consideran que el procedimiento a seguir es un tanto burocrático; el monto de la cobertura (horas) por persona es muy bajo; y deja fuera a trabajadores cuyas remuneraciones mensuales son iguales o superiores a diez sueldos mínimos. Las recientes modificaciones al Estatuto de Capacitación y Empleo resuelven en parte estos problemas.<sup>52</sup>

En cuanto al contenido de los cursos, es interesante destacar que algunas empresas de la muestra, además de programas de capacitación

<sup>48</sup> Esto refleja que las empresas facilitan una mayor capacitación de sus recursos humanos que lo que indican las estadísticas (Mizala y Romaguera, 1994).

<sup>49</sup> El propietario de una fábrica de confecciones que emplea a 125 personas (con una tasa de rotación al año de un 16%) manifiesta que la rotación del personal aumenta después de haber impartido programas de capacitación. Esto lo ha obligado a incrementar los beneficios para los trabajadores capacitados con el fin de ofrecer más que la competencia.

<sup>50</sup> El dueño y gerente general de una industria de muebles señalaba que él había capacitado "por principio", pero que no lo seguiría haciendo mientras no viera de parte de las organizaciones patronales un real intento de asumir colectivamente el problema (Montero, 1995).

<sup>51</sup> Estudio presentado en diario La Epoca, 24/7/94.

<sup>52</sup> Se aumentó el tope de remuneraciones mensuales individuales por sobre el cual la empresa debe asumir parte de los gastos en capacitación.

técnica para los operadores, están introduciendo programas *ad hoc* que se ajustan a la estrategia de gestión. Por ejemplo, una gran empresa minera extranjera pone el énfasis en el desarrollo gerencial y diseña programas de perfeccionamiento para estimular la movilidad interna (gestión individualizada de carreras). La idea es descentralizar lo más posible la gestión de aspectos sociales para evitar que los conflictos individuales terminen en acciones colectivas. Por su parte, la fábrica de neumáticos está invirtiendo en formar a sus mandos medios (o supervisores), en nuevas técnicas de gestión de recursos humanos (calidad total, comunicaciones, bienestar social). Cabe mencionar aquí el sistema según el cual cada empleado debe asegurar la «formación de su sucesor» (*succession planning*) como mecanismo para lograr una máxima flexibilidad al menor costo. Estas dos experiencias demuestran el potencial que tiene la capacitación cuando se utiliza como un instrumento más en el marco de una estrategia altamente racionalizada de gestión de los recursos humanos.

## CONCLUSIONES

Durante los últimos años se han registrado algunos progresos en las tres áreas analizadas en este artículo, lo que se refleja en un manejo más eficiente de las relaciones interempresarias (subcontratación, relación con proveedores), el cambio tecnológico al interior de las empresas y un creciente esfuerzo en capacitación. Estos avances contribuyeron al crecimiento económico y a los aumentos de productividad de la economía chilena. Sin embargo, el análisis plantea serias dudas respecto de las proyecciones hacia el futuro.

En las relaciones interempresarias, predomina el manejo eficiente de aquellas estrictamente comerciales y a corto plazo. Son pocos los ejemplos de mecanismos de subcontratación que involucren una verdadera especialización, con los aumentos de productividad que ello implicaría. Son muchos los casos en que los riesgos y costos del proceso se trasladan hacia las unidades productivas más pequeñas, lo que conlleva a menudo una precarización del empleo. Existen problemas de desconfianza que impiden el desarrollo de formas más exigentes y permanentes de cooperación entre empresas.

El hecho de que los mecanismos puramente de mercado sean predominantes en la relación de las empresas con su entorno, se refleja también en el fuerte desarrollo de aquellas habilidades empresariales relacionadas con la inserción en los mercados, así como en un perfil de demanda y de oferta en capacitación que privilegia los cursos de administración de empresas, inglés y computación más que aquéllos en las

áreas directamente relacionadas con los aspectos técnicos de la producción.

Al interior de las empresas, predominan las estrategias basadas en reducir los tiempos muertos en los procesos productivos, mientras que los cambios orientados a estimular la participación y la creatividad de los trabajadores son relativamente escasos. El rezago en la concepción de nuevos sistemas productivos se refleja en el deficiente desarrollo de esquemas de enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo y de calidad total. Esta tendencia es reforzada por un marco institucional y unos esquemas de relaciones laborales que dan al empresario el dominio exclusivo de todas las decisiones relacionadas con la innovación y la productividad.

A pesar de que existe una tendencia a la profesionalización de la gestión de los recursos humanos, el alto grado de rotación externa en muchas empresas constituye un importante desincentivo para la capacitación interna, y generalmente, el tema de los recursos humanos es escasamente prioritario. Ello influye no sólo en los esfuerzos de capacitación a nivel de empresas, sino también en la falta de voluntad política del empresariado para comprometerse seriamente con las reformas del sistema educativo todavía pendientes.

En resumen, la tendencia actual se puede describir como la producción “cada vez más de los mismo”. Hace falta un sistema que permita desarrollar capacidades propias de innovación, concebir productos de mayor contenido en conocimiento y tecnología, y posicionarse en segmentos más dinámicos y exigentes de los mercados internacionales. Dadas la presiones competitivas relacionadas con el aumento de los salarios reales y el comportamiento del tipo de cambio, se puede percibir desde ya un agotamiento de los “aumentos fáciles” de competitividad. A pesar de muchas tendencias positivas, la economía chilena no está lo suficientemente preparada todavía para asegurar su futuro.

## **Bibliografía**

- ABRAMO, L. (1995a) *La inserción de la mujer en los nuevos paradigmas productivos*. Santiago: ILPES.
- ABRAMO, L. (1995b) “Las transformaciones en el mundo del trabajo: escolaridad y calificación en un contexto de cambio tecnológico”, *Boletín CINTERFOR*, Segunda Epoca, N° 130, enero-marzo, Montevideo.
- ABRAMO, L. y M. Armijo (1995) Cambio tecnológico en la empresa: igualdad de oportunidades para la mujer?». In: R. Agacino y M. Echeverría, *Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias*. Santiago: PET.

- AGACINO, Rafael y Gonzalo Rivas (1995) La industria chilena después del ajuste: evaluación y perspectivas. In: Rafael Agacino y otros, *La industria chilena: ajuste, evolución, innovaciones y perspectivas*. Lima: OIT/ACDI, pp. 1-40.
- AGACINO, Rafael, F. de Laire y M. Echeverría (1993) "La industria del cuero y del calzado después de una década: Desafíos para un crecimiento con equidad", *Estudios Sectoriales*, N° 10. Santiago: PET.
- ANINAT, Augusto (1986) Sector textil: transformaciones y posibilidades. In: Centro de Estudios de Desarrollo (ed.) *La industria chilena: Cuatro visiones sectoriales*. Santiago: CED, pp. 225-301.
- APPELBAUM, Richard y Gary Gereffi (1994) Power and profits in the apparel commodity chain. In: Edna Bonacich y otros (ed.) *Global production: the apparel industry in the Pacific Rim*. Philadelphia: Temple University Press, pp.42-62.
- BERIESTAIN, Pedro y Andrés Ibáñez (1995) La industria exportadora de calzado en Chile. In: Patricio Meller y Raúl Sáez (ed.) *Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros*. Santiago: CIEPLAN/Dolmen, pp. 137-185.
- CASABURI, Gabriel (1994) *Dynamic production systems in newly-liberalized developing countries: agroindustrial sectors in Argentina and Chile*. Documento presentado en la Conferencia de la ANPOCS. Caxambu (Minas Gerais, Brasil), noviembre.
- CASTILLO, M., C. Maggi y M. Dini (1994) *Reorganización industrial y estrategias competitivas en Chile*. Santiago: CEPAL.
- CEPAL (1990) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas. La fruta de Chile*. Santiago.
- CEPAL (ed.) (1991) *Cadenas agroexportadoras en Chile. Transformación productiva e integración social*. Santiago.
- CORFO (1994) *PYME. Desafío a la modernización productiva*.
- DIAZ, A. (1989a) "Reestructuración industrial autoritaria en Chile", *Revista Proposiciones*, N° 17. Santiago: Ediciones SUR.
- DIAZ, A. (1989b) "Régimen de empresa y modernización autoritaria en Chile", *Revista Proposiciones*, N° 20. Santiago: Ediciones SUR.
- DIAZ, A. (1991) *Modernización tecnológica y sindicatos en la banca chilena*. Santiago: SUR-Profesionales (Documentos de Trabajo).
- DIAZ, A. (1992) *Chile: dinámica de largo plazo en el cambio tecnológico de una empresa metalmecánica*. Santiago: mimeo.
- DIAZ, A. (1995) *La industria chilena entre 1970-1994: de la sustitución de importaciones a la segunda fase exportadora*. Santiago: CEPAL.
- DIAZ, E. (1994) *Dar en la tecla. Condiciones de trabajo y salud laboral: digitadoras del sector financiero*. Santiago: Confederación de Sindicatos de Trabajadores de Empresas Bancarias y Afines/Instituto de la Mujer.
- DINI, M. y M. Guerguil (1993) *Nuevas tecnologías en pequeñas empresas chilenas: difusión e impacto*. Santiago: Unidad Conjunta CEPAL/ONUDI de Desarrollo Industrial y Tecnológico, División de Desarrollo Productivo y Empresarial (Documento de Trabajo, 19).
- DIRECCION DEL TRABAJO (1990) Dictamen N° 6924/159, 26 de septiembre. Santiago.
- DIRECCION DEL TRABAJO (1993) Dictamen N° 6603/384, 1 de diciembre. Santiago.

- DIRECCION DEL TRABAJO (1994) Dictamen N° 5502/264, 15 de septiembre. Santiago.
- DUHART, Jean-Jacques (1993) Impacto tecnológico y productivo de la minería del cobre en la industria chilena 1955-1988. In: CEPAL (ed.) *La transformación de la producción en Chile: cuatro ensayos de interpretación*. Santiago (Estudios e Informes, 84), pp. 149-274.
- ECHENIQUE, Jorge (1993) *La modalidad de contratistas de trabajadores en la fruticultura chilena*. Santiago: mimeo OIT.
- ECHEVERRIA, M. y G. Herrera (1995) *Innovaciones y trabajo en empresas manufactureras chilenas: la visión sindical*. Lima: OIT (Proyecto regional OIT/ACDI «Cambio tecnológico y mercado de trabajo»).
- ESCOBAR, Luis y Gustavo Contreras (1995) Un sector exportador maduro: la fruta fresca. In: Patricio Meller y Raúl Sáez (ed.) *Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros*. Santiago: CIEPLAN/Dolmen, pp. 137-185.
- ESPINOSA, Malva (1996) *Tendencias sindicales: análisis de una década*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- FRIAS, P. y otros (1990) *El sector bancario. Liberalización, modernización y lucha por la democracia*. Santiago: Ediciones PET (Colección Estudios Sectoriales PET, 8).
- GELLER, L. (1994) *Cambio tecnológico, trabajo y empleo: industria manufacturera del Gran Santiago. Innovaciones, empleo, capacitación y remuneraciones en la manufactura chilena*. Lima: OIT-Oficina Regional (Proyecto regional OIT/ACDI «Cambio tecnológico y mercado de trabajo»).
- GEREFFI, G. y M. Korzeniewicz (ed.) (1994) *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Greenwood Press.
- GOMEZ, Sergio (1994) “Algunas características del modelo de exportación de fruta en Chile. Orígenes y situación actual”, *Estudios Sociales*, 59. Santiago: FLACSO.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (1996) *Encuesta de Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera, 1995*. Santiago.
- JARVIS, Lovell, C. Montero y M. Hidalgo (1993) “El empresario fruticultor: fortalezas y debilidades de un sector heterogéneo”, *Notas Técnicas*, 154. Santiago: CIEPLAN.
- KODAMA, K. (1991) *Diagnóstico de la oferta de capacitación laboral en Chile, y proposición de acciones para su fortalecimiento, Memoria*. Santiago: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- MACARIO, Carla (1995) *Competitividad de las empresas latinoamericanas: comportamiento empresarial y políticas de promoción de exportaciones*. Santiago: CEPAL (Documento de Trabajo, 38).
- MARDONES, José Luis, C. Martínez y P. Sierra (1991) *Los servicios al productor: un análisis para el caso del cobre en Chile*. Santiago: CEPAL.
- MEDEL, Julia y Verónica Riquelme (1995) Trabajadores de la fruticultura: género, salud y precariedad. In: Rafael Agacino y Magdalena Echeverría (ed.) *Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias*. Santiago: PET, pp. 183-211.
- MERCURIO (1996a) “Relación proveedores-supermercados: el ‘gallito’ comercial”, *Diario Mercurio*, 14 enero, p.B3. Santiago.

- MERCURIO (1996b) "Rigidez de la ley incide en el mercado laboral", *Diario Mercurio*, 13 de mayo, p.1, 20. Santiago.
- MERINO, Sergio y Jacqueline Weinstein (1986) La industria metalmeccánica. In: Centro de Estudios de Desarrollo (ed.) *La industria chilena: cuatro visiones sectoriales*. Santiago: CED, pp. 151-224.
- MESSNER, Dirk (1993) "Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena", *Revista de la CEPAL*, 49: 115-136, abril.
- MESSNER, Dirk y otros (1992) *Hacia la competitividad industrial en Chile. El caso de la industria de la madera*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MIZALA, A. y P. Romaguera (1994) *Entrenamiento y capacitación en la industria manufacturera del Gran Santiago, Innovaciones, empleo, capacitación y remuneraciones en la manufactura chilena*. Lima: OIT-Oficina Regional (Proyecto regional OIT/ACDI «Cambio tecnológico y mercado de trabajo»).
- MONTERO, C. (1989a) "Límites y alcances del cambio tecnológico en América Latina y Chile", *Revista Proposiciones*. Santiago: Ediciones SUR.
- MONTERO, C. (1989b) *Cambio tecnológico, empleo y trabajo*. Santiago: PREALC (Documento de Trabajo, 333).
- MONTERO, C. (1995) *Estrategias gerenciales de flexibilidad laboral*. Santiago: CIEPLAN.
- MONTERO, Cecilia (1996) *La revolución empresarial*. Santiago: Dolmen Edición.
- NADVI, Khalid y Hubert Schmitz (1994) *Industrial clusters in less developed countries: review of experiences and research agenda*. Sussex: Institute of Development Studies (Discussion Papers, 339).
- OIT (1995a) *Trabajo en régimen de subcontratación*. Informe VI(1), Conferencia Internacional del Trabajo, 85a. Reunión, 1997, Ginebra.
- OIT (1995b) *La justicia social en el desarrollo rural chileno. Aspectos laborales en el libre comercio*. Santiago: OIT-ETM (Documento de Trabajo, 25).
- OIT (varios años) *Anuario de estadísticas del trabajo*. Ginebra.
- OLATE, Sara (1995) "Estudio sistemático y crítico de la legislación extranjera y nacional en materia de trabajo a domicilio", *Boletín Oficial*, 8(83): 1-26. Santiago: Dirección del Trabajo, diciembre.
- OMINAMI, Carlos (1988) "De industrialización y reestructuración industrial en América Latina", *Colección Estudios CIEPLAN*, 23: 87-115, marzo.
- PREALC (1978) *Análisis sobre el proceso de subcontratación en el sector línea blanca en Chile*. Santiago (Documento de Trabajo, 159).
- PYKE, Frank, G. Becattini y W. Sengenberger (ed.) (1990) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*. Ginebra: International Institute for Labour Studies.
- REINECKE, Gerhard (1996) *Flexibilidad, innovaciones y cadenas productivas: la industria textil y del vestuario en Chile*. Documento preparado para el II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindóia (Brasil), diciembre (versión preliminar).
- RIVERA, Diva (1956) El trabajo de la mujer a domicilio. *Memoria*. Santiago: Universidad Católica, Escuela Elvira Matte de Cruchaga.
- ROJAS, Claudio (1995) *El desarrollo después de la crisis del estado de bienestar. Sus posibilidades en el caso de Concepción, Chile*. Santiago: ILPES (Cuadernos del ILPES, 41).

- ROMAN, Patricia (1996) *Diagnóstico de las condiciones laborales en las empresas de confección en Sector Patronato. Informe final*. Santiago: Dirección del Trabajo (mimeo).
- ROSSI, Italo (1995) Desarrollo y competitividad del sector forestal-maderero. In: Patricio Meller y Raúl Sáez (ed.) *Auge exportador chileno: lecciones y desafíos futuros*. Santiago: CIEPLAN y Dolmen, pp. 109-135.
- ROZAS, Patricio y Gustavo Marín (1989) *1988: El 'Mapa de la extrema riqueza' diez años después. I. Los grupos económicos multinacionales*. Santiago: CESOC.
- SANCHEZ, José M. y Ricardo Paredes (1994) *Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile*. Proyecto Conjunto CEPAL/CIID CAN/93/S41. Santiago: CEPAL.
- SELAME, Teresita (1996) *Estudio acerca de las relaciones laborales y la organización sindical en el rubro confección de vestuario del Barrio Patronato de la Ciudad de Santiago de Chile*. Santiago: PET (mimeo).
- SELAME, Teresita y Helia Henríquez (1995) *Estudio acerca de la mujer trabajadora a domicilio*. Santiago: Servicio Nacional de la Mujer (mimeo).
- SILVA, Verónica (1993) "El interés de los Distritos para la formulación de una política regional", *Revista Proposiciones*, 23: 204-217. Santiago: SUR.
- STUMPO, Giovanni (1995) *El sector de celulosa y papel en Chile. Un caso exitoso de reestructuración hacia los commodities industriales*. Proyecto Conjunto CEPAL/CIID CAN/93/S41. Santiago: CEPAL.
- TAPIA, Francisco (1996) *Efectos de la globalización en las relaciones industriales: el caso chileno*. Santiago: mimeo.
- TREUER, Irma (1950) Investigación sobre el trabajo a domicilio de la mujer, *Memoria*. Santiago: Universidad Católica, Escuela Elvira Matte de Cruchaga.
- VALENDRU, A. (1994) *La capacitación laboral: el punto de vista de las empresas*. Santiago: CIEPLAN (mimeo).
- VEGA, Héctor y Jorge Katz (1995) *Evolución histórica de una planta metalmecánica chilena*. Santiago: CEPAL (mimeo).
- VENEGAS, Sylvia (1993) Programas de apoyo a temporeros y temporeras en Chile. In: Sergio Gómez y Emilio Klein (ed.) *Los pobres del campo. El trabajador eventual*. Santiago: FLACSO y PREALC, pp. 43-82.
- WORMALD, G. (1995) *Estrategias de innovación industrial. El caso de la industria alimenticia y metalmecánica chilena (1980-1991). La industria chilena: ajuste, evolución, innovaciones y perspectivas*. Lima: OIT-Oficina Regional (Proyecto regional OIT/ACDI «Cambio tecnológico y mercado de trabajo»).

