

# La gestion empresarial en latinoamérica y su impacto en las relaciones laborales

Luis Aparicio-Valdez

Volume 44, numéro 1, 1989

L'avenir des relations industrielles dans les Amériques  
The Future of Industrial Relations in the Americas  
El Porvenir de las Relaciones Industriales en las Americas

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050476ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050476ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Aparicio-Valdez, L. (1989). La gestion empresarial en latinoamérica y su impacto en las relaciones laborales. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 44(1), 124–148. <https://doi.org/10.7202/050476ar>

## Résumé de l'article

Les relations du travail en Amérique Latine se caractérisent par la présence traditionnelle d'un autoritarisme étatique qui se manifeste par une intervention continuelle, une législation abondante et parfois contradictoire, ainsi que par un conflit permanent. Tout cela dans un cadre social hétérogène dans lequel les relations du travail ont depuis peu cessé d'être atomisées pour se centraliser dans les branches industrielles. Ces caractéristiques normalisent toujours les relations du travail en Amérique Latine, mais leur poids diminue chaque fois que de nouveaux facteurs, tant internes qu'externes, entrent en jeu.

Les nouvelles tendances, encore embryonnaires, amplifient le caractère extra juridique de la relation employeur-travailleur, de même que l'autonomie des acteurs immédiats en relations du travail, ainsi que la faible présence d'une optique coopérative et participative. La gestion patronale a joué un rôle principal dans cette évolution, particulièrement dans les domaines nouveaux, là où l'absence de tradition a facilité l'innovation. Les multinationales et le secteur d'exportations non traditionnel constituent les meilleurs exemples.

Ce résumé a pour objet de présenter ces nouvelles tendances, d'identifier les facteurs internes et externes qui les ont générés, ainsi que d'offrir une base de comparaison pour faciliter une évaluation globale de l'état des relations du travail au niveau international.

**Facteurs internes :** La gestion patronale actuelle en Amérique Latine montre qu'il y a une crise complexe chez les protagonistes des relations du travail, c'est-à-dire les travailleurs, les employeurs et l'État.

D'un côté, l'augmentation insinuée des grèves locales et nationales, le caractère « illégal » de la majorité des grèves locales dues à l'échec de la négociation collective, ou encore, leur emploi comme outil de solution des conflits, et enfin, l'importante complexité des demandes constituent les principaux problèmes. La source immédiate de ceux-ci est syndicale, alors que les causes plus profondes se rencontrent, pour la majorité, en dehors du contrôle des acteurs.

À cause de cette distanciation, les relations se polarisent chaque fois plus. Les relations du travail doivent ainsi en venir à se rencontrer devant un tiers, l'État, qui lui aussi, devient chaque fois plus décisif. De l'autre côté, le maintien, l'accroissement ou le changement fréquent des lois du travail ainsi que la partialité des gouvernements en place soit avec les employeurs ou les travailleurs, reflètent la continuité ou l'augmentation de l'interventionnisme étatique dans la détérioration des relations entre les parties. Les ajustements périodiques des salaires selon les changements au coût de la vie dus à l'inflation, par exemple, exigent des employeurs qu'ils réajustent subseqüemment leurs politiques salariales et leurs coûts divers. Les changements dans la législation imposent une adaptation de la part des employeurs.

En général, l'important interventionnisme étatique ainsi que le réglementarisme limitent de manière irrationnelle le mouvement autonome des relations du travail. Cependant, autant les employeurs que les travailleurs ont exercé, ces dernières années, une force extraordinaire tendant à changer, en leur faveur, le schéma et les règles qui gouvernent les relations du travail. Tous deux ont influencé le processus politique afin de limiter le déterminisme étatique dans les deux secteurs de la propriété, publique et privée, mais aussi dans le but de forcer la réconciliation avec leur acteur rival et ceci, en accord avec la logique de leurs propres intérêts. Le solde net de ce changement a été une relative ouverture du système traditionnel des relations du travail vers des formes nouvelles de relations, comme le système d'administration des ressources humaines, la concertation sociale, la négociation par branche industrielle et la transformation du régime du travail dans le secteur public, particulièrement dans les entreprises de l'État.

**Facteurs externes :** La crise économique que vivent pratiquement tous les pays de cette région, l'accroissement disproportionné de l'offre de travail et de ses accompagnateurs naturels comme le chômage et le travail au noir, l'intervention excessive de l'État dans l'économie, de même que son centralisme, et le défi de la concurrence internationale basé sur l'internationalisation des facteurs de production sont les changements contextuels qui ont eu un impact majeur dans les relations du travail en Amérique Latine.

Ceux-ci ont exercé une influence variable aussi bien sur les facteurs internes mentionnés plus haut que sur les relations du travail elles-mêmes, de façon directe. La gestion patronale a répondu à ces divers facteurs avec une grande variété de critères et d'actions. Une des réponses a été l'adoption de systèmes d'administration du personnel en remplacement du système de relations du travail. Même si cette pratique est naissante, son développement rapide, et ceci dans les secteurs les plus modernes et les plus rentables (les multinationales en constituent l'avant-garde), lui a concédé une importance majeure ces dernières années.

Le système d'administration des ressources humaines est un concept radicalement différent de celui du système traditionnel des relations du travail. Alors que le premier est centré sur la relation individuelle employeur-travailleur, le second l'est sur la relation collective employeur-syndicat. L'expérience latino-américaine montre que la tendance actuelle va vers la superposition des systèmes. Les entreprises qui furent organisées sous le système traditionnel de relations du travail continuent dans cette direction, alors que les nouvelles entreprises, particulièrement celles qui participent aux secteurs les plus modernes de l'économie, ont l'option d'essayer un ou l'autre des systèmes, ou encore l'intégration des deux. Dans le cas où le système de l'administration des ressources humaines est adopté, le raisonnement logique est de donner fréquemment des avantages non économiques aux travailleurs, afin qu'ils ne voient pas la nécessité de recourir à la syndicalisation, ou encore, dans le but de diminuer les sources de conflit.

Trois types de stratégies ont été pratiqués dans divers pays : a) la création d'associations professionnelles dans le champ des ressources humaines et de l'administration du personnel, avec pour objectif d'améliorer le recrutement et la promotion dans l'emploi; b) la création et le développement de mécanismes destinés à motiver les travailleurs, comme les cercles de qualité, les comités mixtes travailleurs-direction de l'entreprise et les programmes d'incitation non pécuniaires; c) l'ouverture d'alternatives participatives, aussi bien dans la gestion (cogestion, cogouvernement ou codétermination), que dans les bénéfices et la propriété de l'entreprise. Cette dernière stratégie a généralement été exécutée dans des conditions de faible stabilité du travail et de faible influence de la négociation collective. La motivation du travailleur a été le centre d'attention de divers programmes créés sous l'initiative de l'employeur. Les cercles de qualité sont les plus répandus en Amérique Latine, mais des comités de productivité, des programmes de préretraite et des clubs sociaux à l'intérieur de l'entreprise ont aussi été formés. En quelques mots, l'adoption du système d'administration des ressources humaines, même si elle est récente, est déjà une réalité en Amérique Latine. Le développement et l'établissement général de ces programmes sont ici plus que de simples souhaits des acteurs sociaux. On pourrait dire qu'il leur reste à traverser le même niveau de difficultés que le développement économique des pays latino-américains.

# *La gestión empresarial en latinoamérica y su impacto en las relaciones laborales*

**Luis Aparicio-Valdez**

*El autor presenta aquí las nuevas tendencias de relaciones de trabajo, tanto del punto de vista de la gestión empresarial como de la negociación colectiva identificando los factores económicos y sociales que influyen en su evolución. También compara el estado de estas nuevas tendencias en América Latina con otros países del mundo.*

La gestión empresarial en Latinoamérica está fuertemente condicionada por las características peculiares de orden geográfico, histórico y social del subcontinente.

Un informe de las Naciones Unidas sobre Latinoamérica, elaborado en la década de los sesenta, comenzaba diciendo que América Latina era única y diversa. Efectivamente, el continente que comienza al sur del Río Grande se caracteriza tanto por un desarrollo histórico común, por la influencia de la conquista ibérica, como por la heterogeneidad étnica de la mayoría de sus naciones, y por la convivencia del primitivismo y la modernidad.

América Latina comprende países tan disímiles como Haití, Bolivia, Brasil y México, por ejemplo. Cuanto podamos afirmar del continente en general, o en promedio, debe ser entendido como una simplificación necesaria. La población de América Latina es de alrededor de 420 millones de habitantes, y crece a un ritmo anual promedio aproximado de 2 por ciento. En promedio, la economía ha mantenido durante casi una década (en rigor desde 1982) un saldo positivo de la balanza comercial, a pesar del irregular comportamiento de los precios, gracias principalmente a las exportaciones tradicionales de petróleo, minerales y productos agrícolas, especialmente tropicales. El renglón de exportaciones no tradicionales, principalmente industriales, sin embargo, ha experimentado un crecimiento acelerado en el mismo período, particularmente en los países con acceso al Océano Atlántico, lo cual ha contribuido a menguar los efectos de la inestabilidad de los precios de las materias primas en el mercado internacional.

---

• APARICIO-VALDEZ, L., director, Análisis Laboral, Perú.

De otra parte, desde mediados de la década pasada, el continente se ha visto ante dos grandes obstáculos para su desarrollo: la disminución del ritmo de crecimiento productivo, que a pesar de un repunte sostenido desde 1984 no logra superar la tasa de crecimiento de la población, y la presencia permanente en casi todos los países de una elevada inflación cuyo promedio continental es 275 por ciento anual en 1985, 65 por ciento en 1986, 185 por ciento en 1987, y se proyecta que será más del 200 por ciento en 1988. En el fondo, estos problemas están ligados a la escasez de financiamiento, y a la pesada carga de una deuda exterior que supera los 400 mil millones de dólares. En promedio cada latinoamericano nace debiendo 1,000 dólares, es decir, la mitad del producto anual por habitante.

Los tres países más grandes explican en mucho, por las dimensiones de su economía, lo que resulta en el total. Son, en ese orden, Brasil, México y Argentina. De los 850 mil millones de dólares de producto bruto total, Brasil aporta 350 mil millones, México casi 200 mil millones y Argentina cerca de 75 mil millones de dólares. En suma, estos tres países, dan cuenta de los dos tercios del total del producto bruto y de casi las tres cuartas partes del producto industrial. En lo que se refiere a exportaciones, estos tres países aportan menos, el 50 por ciento del total, mientras Venezuela es el mayor exportador de petróleo, y Chile y Perú son los mayores exportadores de cobre y otros metales. Brasil, México y Argentina son también los países más endeudados del subcontinente, pues son responsables por casi dos tercios de la deuda externa latinoamericana.

Un segundo grupo de países, Venezuela, Colombia, Chile y Perú explicarían algo más de la mitad del resto de la producción y de la deuda (200 mil millones de dólares de producto bruto y 80 mil millones de dólares de deuda). Un tercer grupo está compuesto por alrededor de 20 naciones de menor tamaño, pero de diferente nivel de desarrollo. Uruguay, Costa Rica, Ecuador, por ejemplo, son naciones con un grado de desarrollo notable.

En todos los países lo tradicional convive con lo moderno. En términos de la fuerza laboral, este último sector abarca aproximadamente el 40 por ciento de la población ocupada, sin contar por supuesto la amplia masa desocupada o permanentemente subocupada. En los países más desarrollados del subcontinente el sector moderno cumple un rol central en la economía y la organización social. En estos países, particularmente, en el Brasil moderno, se estarían reproduciendo las complejidades pasadas y presentes de la vida laboral europea y norteamericana. En el otro extremo, sin embargo, lo tradicional domina extensas áreas altiplánicas y del istmo central, cuya dinámica laboral, organización y desarrollo se asemejan más a las características que a principios de siglo, o en el siglo pasado, tuvieron las naciones hoy industrializadas.

Consecuentemente, la práctica de las relaciones laborales en Latinoamérica no es uniforme, ni sigue patrones iguales de la misma manera que las realidades económicas y sociales de cada país son diferentes, y obedecen a destinos distintos. A pesar de ello, sin embargo, es posible hacer una caracterización global, y esta ponencia lo requiere, a través de la cual se distinguen las semejanzas y las diferencias entre un sistema y otro de relaciones laborales, las tendencias en el desarrollo de la negociación colectiva, el grado de modernidad que pudieran haber alcanzado los procesos industriales, y el grado de influencia de la crisis económica, entre otros factores, para dentro de ese marco, determinar el nivel del impacto de la gestión empresarial sobre el proceder de las relaciones laborales en el subcontinente.

Las relaciones laborales en Latinoamérica tradicionalmente se han caracterizado por la interrelación entre una cultura legalista, el intervencionismo estatal, una estructura descentralizada y un enfoque conflictivo (Córdova, 1981a; OIT, 1986). La cultura legalista es herencia del derecho romano que, a su vez, influyó la legislación española y portuguesa predominante en la región durante la colonia. El intervencionismo estatal es producto de la tradición centralista, paternalista y vertical de la organización social latinoamericana. La estructura descentralizada obedece al afán de controlar la función sindical en el marco legalista y de intervencionismo estatal ya mencionados. Y el enfoque conflictivo deriva de las marcadas diferencias entre los grupos sociales y el enfrentamiento con quienes detentan el poder político y económico.

Estas características tipifican aún las relaciones de trabajo en Latinoamérica, pero su peso es cada vez menor a medida que nuevos factores internos y externos entran en juego. Las nuevas tendencias favorecen la autonomía de los actores sociales inmediatos en la relación laboral, una tendencia hacia la centralización por ramas industriales, y un enfoque más participacionista en los sectores más modernos y dinámicos de la economía. Tanto empresarios como sindicatos han tenido un rol decisivo en este cambio, aun cuando los resultados hayan sido dispares, como veremos más adelante. También la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha contribuido a este proceso a través de las normas internacionales del trabajo, y su influencia a favor de la libertad sindical y el desarrollo de la negociación colectiva en la región.

Dificultades de todo orden, sin embargo, han impedido un mayor desarrollo de estas tendencias. Por ejemplo, la crisis económica por la que atraviesa Latinoamérica y las medidas de ajuste económico que se han aplicado han derivado en políticas gubernamentales destinadas a limitar los aumentos salariales tanto en el sector privado como en el sector estatal. Ello

ha contribuido al reforzamiento de las corrientes estatizantes, el debilitamiento de la autonomía de las relaciones laborales donde ésta se había ya desarrollado, y la vuelta a un ambiente dominado por el conflicto.

Esta ponencia tiene por objeto presentar estas nuevas tendencias, identificar los factores internos y externos que las favorecen o limitan, y brindar una base comparativa que facilite una evaluación global del estado de las relaciones laborales a nivel internacional.

Una de las preocupaciones centrales en esta evaluación es la vigencia del sistema de relaciones de trabajo que prioriza las relaciones con los trabajadores a un nivel colectivo en el campo laboral, mientras en los países industrializados más desarrollados se está produciendo un progresivo reemplazo del sistema de relaciones industriales, laborales o de trabajo, por el de la administración de los recursos humanos (Brown, 1981; Pool et al., 1984; Strauss, 1984; Romero-Girón, 1985; Kochan, Katz y McKersie, 1986; Guest, 1987). En Latinoamérica no parece producirse una transición sino más bien una superposición de sistemas. En los sectores donde las relaciones de trabajo han tomado raíz, dicho sistema continúa teniendo vigencia e incluso se expande. En los sectores más modernos y de más reciente desarrollo, sin embargo, la administración de los recursos humanos ha alcanzado presencia, debido al impacto de los nuevos factores internos y externos que condicionan el proceso de las relaciones laborales.

Los párrafos que siguen dan cuenta de estas diferencias a un nivel de abstracción que permite distinguir tendencias y comportamientos típicos. El lector debe reconocer, sin embargo, que Latinoamérica es un continente heterogéneo, y que una caracterización regional pierde mucho de lo concreto que ofrece cada país.

## **LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL CAMPO LABORAL**

### **Objetivos y Limitaciones**

En países con economía de mercado las relaciones entre empresas y trabajadores están determinadas por las ganancias que llegarán a producirse y la repartición de dichas ganancias o excedentes en un marco competitivo en el que la empresa debe constantemente mejorar o al menos mantener su posición y su imagen.

En términos de la demanda laboral, la visión tradicional considera al trabajador como un costo más, prescindible o asumible según las circunstancias, mientras que la visión moderna intenta integrar los intereses de los propietarios, de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto.

El paso de uno a otro de los esquemas, tiene su propia lógica. Así se observa, por ejemplo, que la reducción de los costos relativos de la fuerza de trabajo no beneficia a la empresa si la menor participación de este factor, no está acompañada por el aumento de la productividad, por insumos más baratos, y/o por procesos que permitan el mejoramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa (Barbash, 1984). Complementariamente al cambio tecnológico, se producen mayores requerimientos de capacitación del trabajador, y la necesidad de mejorar las relaciones en el centro de trabajo, de modo de asegurar cambios positivos tanto en el producto como en el mercado. En suma, la racionalización del uso de la fuerza de trabajo humano normalmente requiere de la reestructuración del centro de trabajo en base a una mayor cooperación entre los elementos de la empresa, con mutuo beneficio para la empresa y el trabajador (McCarthy y Ellis, 1973). Por un lado, el trabajador disfruta así de mayor autonomía y mejores condiciones de vida y de trabajo, y por lo tanto, de mayor satisfacción laboral. Por otro lado, el empleador asegura las tasas de retorno a la inversión (Rosow, 1986).

Lo anterior tiene una consecuencia lógica en las relaciones laborales. La productividad del trabajador debería ser un punto legítimo a discutirse especialmente en la mesa de la negociación colectiva, pues existe "una relación bastante estrecha entre el mejoramiento de los salarios y las condiciones de trabajo a través de la negociación colectiva y la necesidad de que la empresa mejore su productividad, precisamente para poder pagar esas mejoras" (Bronstein, 1981d, p. 5).

En la práctica, sin embargo, se observa una escasez de cláusulas referentes a la productividad en la negociación colectiva. Ello se debe a que los organismos sindicales consideran la productividad como un problema exclusivo de los empleadores y a que los empresarios se consideran afectados en su rol de organizadores de la producción, razón por la cual son reticentes a compartir información de la empresa. Más aún, el tema de la productividad, como norma general, es tabú para los sindicatos de América Latina, razón por la cual no es considerado dentro del marco de la negociación colectiva ni es objeto del debate tripartito. La inclusión de la productividad en la negociación colectiva constituye, sin duda, un paso trascendental en el cambio de un enfoque tradicional de las relaciones de trabajo hacia un enfoque más moderno y desarrollado.

En suma, no sólo la racionalización de los recursos laborales en el proceso productivo, sino también el aumento de la productividad, deberían constituir temas centrales de las relaciones laborales y, por derivación, de la negociación colectiva.

Desde una perspectiva más amplia, la práctica de la negociación colectiva se ha convertido en una fuente de conflicto laboral. En muchos casos el trato directo es inexistente o limitado, y la solución es relegada a la autoridad administrativa. La ambigüedad entre proceso de negociación y proceso de solución de conflictos, en la que la huelga es parte, termina por reducir la negociación colectiva a una negociación por vía del conflicto (Córdova, 1981a, pp. 12-18). Vista así, la negociación colectiva no cumple con su fin primordial que es armonizar a las partes y alcanzar soluciones antes que se llegue al conflicto. Por el contrario, tanto el conflicto como la huelga cumplen un rol prominente en el desarrollo de las relaciones laborales (Córdova, 1981e, p. 161).

Si a estas limitaciones de la negociación colectiva se añaden los vicios tradicionales del legalismo, el intervencionismo estatal, la estructura atomizada, y una filosofía conflictiva, se entenderá mejor porqué el empresario latinoamericano ve en la negociación colectiva tan sólo un instrumento de las demandas sindicales.

Dentro de este conjunto de circunstancias, el sindicato es considerado como un ente netamente conflictivo, antes que el organismo con el cual se puede dialogar y llegar a acuerdos. De aquí la actitud de desconfianza de buena parte del empresariado latinoamericano frente al sindicalismo; actitud que se incrementa debido a las presiones ideológicas y la militancia sindical, y en algunos casos, debido también a la eventual intervención del Estado (Potobsky, 1981) que limita los poderes de decisión al interior de la empresa. (Ermida, 1988) y niega la capacidad y voluntad de los actores directos para actuar responsable y libremente (Morgado, 1988).

En forma inusual, recientes declaraciones de representantes de los empresarios venezolanos y uruguayos consideran que la "madurez" y la "sensatez", respectivamente, de las centrales sindicales de sus países — al margen de sus posiciones ideológicas — han favorecido una relación de diálogo con el sector empresarial que ellos juzgan satisfactoria (OIT, 1988).

Por otro lado, en términos de la oferta laboral, sólo un tercio del total de la fuerza laboral se encuentra sindicalizada: entre 30 y 40% en Argentina, Chile y Venezuela; entre 20 y 30% en Perú, Colombia y México; entre 10 y 20% en Brasil, Costa Rica, Ecuador y Panamá (OIT, 1985). Esta situación se debe a que un porcentaje muy significativo de los trabajadores pertenece al campesinado que trabaja en minifundos, o bien labora en pequeñas empresas que se encuentran al margen de la sindicalización, o son trabajadores independientes urbanos que están en el sector informal. Además, en algunos países, los trabajadores del sector público, no tienen derecho a la sindicalización.

En cuanto al cumplimiento de la legislación laboral en el manejo del personal, aun cuando es cierto que hay todavía dueños de empresas que cumplen a regañadientes, la gran mayoría de empresas ha experimentado desde hace algunos años transformaciones importantes tanto en los enfoques como en los estilos de gerencia (Córdova, 1981d, p. 119).

En este sentido, ha sido positivo el efecto de demostración provocado por la implantación y desarrollo de las empresas multinacionales, las que se instalaron en la región contando invariablemente con departamentos de personal. No pocas fueron las empresas que, a la vista del éxito operacional de estas multinacionales, decidieron imitar su estructura y adoptar sus políticas de personal. El reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia de desarrollar la administración de personal ha sido una consecuencia tanto del desarrollo del sistema de las relaciones laborales, como del advenimiento de medianas y grandes empresas y también del auge del sindicalismo (Córdova, 1981d, p. 120).

En varias empresas existen ya programas permanentes para mejorar la administración de los recursos humanos en el centro de trabajo, incluyendo innovadores programas de motivación individual y de bienestar social, como alternativa empresarial a las actuales tendencias de las relaciones laborales de carácter tradicional.

### **Factores Internos y Alternativas Empresariales**

La actual gestión empresarial enfrenta en Latinoamérica una crisis compleja al interior de los actores que protagonizan las relaciones laborales, es decir, trabajadores, empresarios y el Estado. De un lado, se observa el inusitado incremento de huelgas y paros nacionales, provocados estos últimos por las políticas gubernamentales de ajuste de la economía, que han generalizado la pérdida del nivel de las remuneraciones de los trabajadores de la región. Dicho incremento y la práctica de la huelga como herramienta de solución de los conflictos, así como la mayor complejidad de los pliegos de reclamos, constituyen los principales problemas, cuya fuente en lo inmediato es sindical y cuyas causas en lo mediano se encuentran mayormente fuera del control de los actores directos (Ermda, 1988; Morgado, 1988).

La respuesta empresarial a este fenómeno se ha caracterizado por su distanciamiento de los mecanismos que favorecen el diálogo y el acuerdo, principalmente la negociación colectiva y los comités bipartitos (Bronstein, 1981a). A causa de este distanciamiento, las relaciones se polarizan cada vez más y las relaciones industriales pierden cierta legitimidad (Humphrey,

1982). En los países con mayor desarrollo las gerencias han empezado a adoptar medidas preventivas del conflicto, es decir, iniciativas autónomas que tienen por fin eludir la futura confrontación. Este enfoque preventivo moderno tiene mucho en común con el establecimiento de políticas de administración de los recursos humanos a las que nos referimos en la última sección.

De otro lado, se observa el mantenimiento, incremento o frecuente cambio de las leyes laborales, así como la parcialización del gobierno de turno con los empleadores o con los trabajadores. Ello refleja la continuidad o el aumento del intervencionismo estatal, en desmedro de las partes sobre cuyas espaldas se carga una mayor obligación (OIT, 1986, pp. 20-21). Los reajustes periódicos de las remuneraciones, según los cambios en el costo de vida causados por la inflación, por ejemplo, exigen a los empleadores un subsecuente reajuste en sus políticas salariales y costos variables. Más aún, los cambios en la legislación sobre la terminación del contrato de trabajo o los despidos, así como los que se refieren a horas de trabajo, periodos de descanso, y beneficios del trabajador, imponen una adaptación por parte del empleador. Mientras tanto las eventuales medidas anti-huelgas o anti-sindicales afectan directamente a la contraparte sindical, y el exceso de trámites administrativos en el desarrollo de la negociación colectiva impiden la efectividad de ésta (Córdova, 1981a, p. 16).

En general, un mayor intervencionismo estatal y reglamentarismo limitan irracionalmente el movimiento autónomo de las relaciones laborales (Bean, 1985, pp. 208-224), razón por la cual éstas se mantienen subdesarrolladas o tuteladas.

Dentro de este contexto, algunos esfuerzos se han realizado para mejorar la relación primaria entre empleador y trabajador. Una primera etapa corresponde al pasado, y se refiere al reconocimiento de la importancia de fomentar la negociación colectiva en todo su alcance. Si bien este objetivo no ha sido alcanzado, su amplio reconocimiento y desarrollo en la región es todo un hecho. Una segunda etapa corresponde al presente, o más precisamente a la década actual, en que se experimenta a nivel macro la concertación social, siguiendo la influencia de los modelos italiano (Treu, 1987, pp. 37-38) y español. Es en función de la concertación que los empleadores han organizado y/o modernizado sus asociaciones (Bronstein, 1981b, pp. 51-64).

El largo número de tentativas de concertación que han tenido lugar en América Latina durante los últimos 40 años, sin embargo, no debieran llevar a pensar en que han tenido una gran importancia (Córdova, 1987g, p. 417). Algunos autores se refieren a la concertación interpretándola como una larga serie de episodios frustrantes mientras otros sólo le conceden la

relativa validez de constituir sólo una nueva fachada que encubra la aguda conflictividad de la relación laboral de la región (Córdoba, 1987g, p. 417). Quizás lo que ha prevalecido, se afirma, ha sido una retórica de la concertación (Córdoba, 1985f, p. 6). Pero, el fracaso de los intentos de concertación social en varios países no disminuyen su viabilidad (Plá, 1985) pues cada nuevo intento mejora las oportunidades de éxito debido a la mayor preparación de los actores (Tockman, 1986, p. 542; IX CIDTSS, 1986, p. 26; Ermida, 1986, p. 93).

A nivel intermedio, en el camino de una relación más técnica e integrada, algunas industrias o ramas de actividad practican una negociación colectiva centralizada, superando así la atomizada negociación por empresas. Si bien esta experiencia es antigua y general en Argentina, Brasil y Uruguay, en otros países como Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, la negociación por ramas es una experiencia todavía parcial e insuficiente o consiste en iniciativas y proyectos en formación (Potobsky, 1986, p. 462). En este sentido, la experiencia latinoamericana dista todavía mucho de la negociación centralizada que se practica ampliamente en Europa (Pool et al., 1984; Kinnie, 1987) y que tiene lugar en algunas ramas industriales en los Estados Unidos (Kochan, Katz y McKersie, 1986; McKersie, 1987).

En relación al sector público o estatal, éste ha crecido no sólo en importancia numérica, sino también política y económica. En este sector el Estado es regulador y empleador al mismo tiempo, y por tanto el intervencionismo estatal es máximo. En estas condiciones, y no sin enfrentamientos, han sido los trabajadores quienes han logrado cierta apertura hacia la negociación colectiva, la representación sindical, el derecho de huelga, y la participación en las decisiones, entre otras concesiones laborales (Bronstein, 1981c, pp. 31-100). Lo interesante de este proceso es el acercamiento entre el sistema de relaciones laborales del sector público básicamente administrativo, y el del sector privado (Ozaki, 1987, pp. 405-422).

Más específicamente, las empresas estatales se han multiplicado más allá de las necesidades de asegurar algunas actividades estratégicas para el desarrollo, o de ofrecer algunos servicios esenciales para la comunidad, como sugiere el principio clásico de la subsidiariedad, por el cual el Estado no debe interferir en los sectores que pueden ser desarrollados por los particulares (Bronstein, 1981c, p. 2). El proceso de desarrollo *sui generis* de Latinoamérica, sin embargo, ha forzado una mayor participación estatal, particularmente en los proyectos de gran inversión. Como consecuencia, en la gran mayoría de los países las empresas estatales ocupan los primeros lugares entre las empresas más grandes de cada país, tanto en términos de inversión bruta fija, como también en volumen de empleo y de salarios pagados. Más aún, en algunos sectores, como energía, siderurgia, finanzas,

transportes y comunicaciones, predominan empresas estatales monopólicas u oligopólicas, lo cual les da un papel clave en la economía nacional.

El impacto laboral de la proliferación de empresas estatales es múltiple. En primer lugar, estas empresas controlan un porcentaje elevado del empleo: alrededor del 20 por ciento en Costa Rica, 33 por ciento en Uruguay, 10 por ciento en el Perú, etc. (Córdova, 1980, pp. 311-326). En segundo lugar, ellas introducen y magnifican el carácter burocrático en la relación empleado-empleador, con énfasis en la despersonalización y el reglamentarismo (OIT, 1986, p. 58). En tercer lugar, a diferencia de la administración pública, las empresas estatales introducen un acercamiento intermedio entre el régimen estatutario o de carrera y el régimen laboral de la actividad privada. Por último las empresas estatales permiten el control estratégico de la fuerza laboral por parte del Estado, a no ser que, como vimos arriba, los propios trabajadores del sector hayan desbordado ya los límites formales de la relación laboral existente. Dicho control es más efectivo cuanto más centralizado se encuentra el sector público. En caso de desborde, sin embargo, el mayor centralismo sirve también a la causa de un cambio más rápido.

Las consecuencias de este cambio son muy importantes en el conjunto de las relaciones laborales debido a que, en varios países, el Estado es el empleador para el que trabaja el mayor número de trabajadores, las empresas estatales son frecuentemente monopólicas u oligopólicas, las dificultades económicas y financieras que experimentan los gobiernos centrales a causa de la crisis internacional repercuten directamente en el sector público, y en el último reducto de éste, el de la administración gubernamental, las relaciones de empleo a menudo se basan en criterios no laborales.

En suma, tanto empleadores como trabajadores han ejercido en los últimos años una fuerza extraordinaria tendiente a cambiar el esquema y las reglas que gobiernan las relaciones laborales, a su favor. Ambos actores han influenciado el proceso político a fin de limitar el intervencionismo estatal en ambos sectores, público y privado, y para forzar el reacomodo del actor contrincante de acuerdo a la lógica de sus propios intereses.

Como resultado de esta dinámica constante se han producido cambios significativos, como la transformación del régimen laboral en el sector público y el avance de la tendencia hacia la negociación por rama industrial. En sentido contrario, sin embargo, las políticas de ajuste y de reducción del nivel real de las remuneraciones han generado mayores presiones conflictivas.

Es dentro de este marco que las gerencias han hecho esfuerzos para mejorar, a nivel interno de la empresa, el sistema de administración de los

recursos humanos. En la mayoría de los casos, sin embargo, la estructura organizativa de las relaciones industriales es todavía tradicional. Por ejemplo, una encuesta realizada en Colombia permite apreciar el grado de desarrollo alcanzado en dicho país, donde el concepto de relaciones industriales tiene el significado de la administración de personal moderna, aún cuando su nivel de desarrollo es intermedio. En esta encuesta, el *modelo I* de las empresas corresponde a aquéllas más modernas donde el máximo ejecutivo de R.I. se reporta al primer nivel de la compañía, Gerente General o Presidente (93% de las empresas multinacionales y 29% de las nacionales) mientras en el *modelo II*, más tradicional, él se reporta sólo al segundo nivel de la compañía, gerente o vicepresidente administrativo (7% de las multinacionales y 71% de las nacionales). En lo que respecta a las funciones del personal de la oficina de R.I., ellas muestran un grado de desarrollo notable pues el 60% efectúa las pruebas psicotécnicas, el 75% lleva a cabo programas de inducción, entrenamiento y capacitación, y el 63% tienen un área o una persona que atiende las relaciones laborales con el sindicato. Además, el 75% posee un departamento o área de seguridad industrial, el 40%, un departamento de salarios, y el 70%, una oficina de trabajo social. Finalmente, en cuanto al desarrollo de los recursos humanos, el 45% de las empresas encuestadas cuenta con un área de desarrollo de personal o tiene proyectado formalizarlo a corto plazo, incluyendo entre sus funciones la determinación de las necesidades futuras de personal, y la organización de un banco de personal. La encuesta también revela que una avanzada de empresas se orienta hacia la implementación de teorías organizacionales modernas, tales como el control de calidad, la administración por objetivos, las escalas de excelencia, las evaluaciones de rendimiento y la formación de líderes. En efecto, algunas empresas bancarias ya están implementando la gerencia y los círculos de participación (Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal, 1987). En suma, esta encuesta, indica que ya empezó la modernización de las relaciones laborales en Latinoamérica, a pesar de las serias dificultades internas y de los factores externos que candionan las relaciones laborales en el medio.

## **FACTORES EXTERNOS Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES**

El sistema de las relaciones laborales está condicionado por los muchos y complejos fenómenos que constituyen la vida nacional en cada país (Voss, 1986). Algunos de ellos han adquirido gran importancia en la época actual, mientras otros incuban futuros desarrollos (Ubeku, 1983, pp. 35-36). La crisis económica en que viven casi todos los países del área, el desproporcionado incremento de la oferta laboral, el mayor desempleo y el trabajo in-

formal, la excesiva intervención estatal en la economía a la par que el excesivo centralismo de ésta, y el desafío de la competencia internacional basada en la internacionalización de los factores de producción, son los cambios contextuales que mayor impacto han tenido en las relaciones laborales en Latinoamérica.

Las altas tasas de inflación en casi todos los países (Hernández y Lucena, 1985), la abultada deuda externa en varios de ellos (Pastore y Skidmore, 1985), y el crecimiento sobredimensionado del consumo, como contraparte de la escasa inversión, en la mayoría (Vásquez y Valencia, 1988), entre otros fenómenos que azotan la región, han tenido un impacto directo tanto en el desarrollo de la negociación colectiva, como en la frecuencia y el volumen de las huelgas, los despidos que siguieron al cierre de plantas o la reestructuración del personal, y el empobrecimiento general de los trabajadores.

El incremento constante de la inflación, por ejemplo, suele superar a los aumentos salariales otorgados por negociación colectiva, creando malestar en los medios sindicales. Como consecuencia, el Estado interviene como supuesto mediador, pero induciendo en la práctica sus propias concepciones y necesidades económicas, resultando, como saldo real, el detrimento del rol de la negociación colectiva en el mantenimiento del salario real (Hernández y Lucena, 1985, p. 370).

En este contexto, la hipótesis de que la negociación colectiva contribuye a impulsar la espiral inflacionaria carece de referente empírico (OIT, 1986). De manera similar, la afirmación que la negociación colectiva cumple un rol en la redistribución de los ingresos no parece tener validez. A pesar de estas y otras limitaciones, sin embargo, la negociación colectiva continúa vigente y sigue difundándose en casi todos los países (OIT, 1986, p. 24), debido principalmente a la urgencia de los trabajadores por negociar otros puntos de los pliegos, como los beneficios individuales y familiares (seguridad social, educación, salud, vivienda, subvenciones a la alimentación o al transporte) cuyo peso en la canasta familiar sube significativamente en épocas de crisis económica (Potobsky, 1986, p. 464).

El desarrollo económico desigual, además de sus circunstancias, tiene como constante el progresivo cambio tecnológico. Hay países que cuentan con un grado avanzado de tecnología y que pueden incluso hacer aportes para mejorarla o adaptarla al medio (Brasil y México) mientras otros aún no han superado el predominio de las actividades agrícolas y un nivel educativo bajo (Haití y Bolivia). Argentina se encuentra entre los países de mayor desarrollo industrial en el área, pero este desarrollo se reduce a algunas ramas de la economía que no gravitan en forma decisiva en el conjunto, ni inciden de manera apreciable en las condiciones de trabajo, el mercado de empleo, y las relaciones laborales en su conjunto (Birgin, 1985).

Por otro lado, el avance tecnológico allí donde se ha producido no ha llegado aún a impactar el curso de la legislación del trabajo en el país correspondiente, ni a influenciar la evolución de las relaciones laborales en la región. Su efecto se reduce a algunas ramas industriales o a algunas empresas, particularmente multinacionales, las cuales son portadoras de los avances más recientes en tecnología, y las primeras que deben hacer frente tanto a legislaciones laborales inadecuadas, como también a la desconfianza de las organizaciones sindicales interesadas en que no se ponga en riesgo la estabilidad en el empleo de los trabajadores.

El creciente desafío de la competencia internacional, particularmente aquél que se basa en la internacionalización de los factores productivos, tiene también un impacto significativo en las relaciones laborales de los países latinoamericanos. En un mundo de mayor intercambio, donde los costos de transporte y comunicación declinan, la velocidad de transferencia tecnológica aumenta, y el nivel de capacitación de los trabajadores mejora, los costos locales relativos de la fuerza laboral pueden significar un obstáculo importante a la mayor competitividad de las empresas. (Shaiken, 1987). Este fenómeno ha sido más perceptible allí donde la legislación ha sido más intervencionista, dificultando la movilidad de los trabajadores dentro de la propia empresa y limitando la posibilidad de despedir a algunos de ellos. Ha sido en Europa donde este fenómeno se ha podido apreciar en forma más nítida, y donde el concepto de la flexibilidad laboral se ha desarrollado más (Dror, 1984). Pero los especialistas discrepan sobre la conveniencia de la flexibilización laboral, pues mientras se sostiene que la flexibilización es una tarea esencial (Mesquita, 1987), otros dicen que la procedencia teórica, la viabilidad fáctica y los efectos reales de la flexibilización, siguen siendo temas de un debate carente de posibilidades en América Latina (Ermida, 1988). Dos casos, sin embargo, son ilustrativos: la flexibilización de la legislación del trabajo en Panamá, y la creación del Programa Ocupacional de Emergencia (PROEM) en el Perú (1986) país donde la estabilidad laboral es sumamente rígida. El PROEM fue creado con el propósito de que el empleador pueda contratar personal a plazo fijo, sin necesidad de justificar la naturaleza o eventualidad de la ocupación (Aparicio, 1987, p. 30).

En la mayoría de los países la legislación laboral no retrocede, pero tampoco avanza al ritmo en que lo hizo en décadas pasadas, lo que constituye todo un cambio de orientación en América Latina, donde los políticos tradicionales siempre propusieron modificaciones en la legislación laboral como una manera de obtener dividendos políticos.

## LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES

Un concepto radicalmente diferente a las relaciones de trabajo tradicionales es el de la administración de los recursos humanos. El primero está centrado en la relación colectiva empleador-sindicato, mientras el segundo lo está en la relación individual empleador-trabajador. Si bien ambos conceptos dan lugar a sistemas diferentes, en la práctica ambos se superponen (Purcell, 1987), integran jerárquicamente (Guest, 1987), o se reemplazan mutuamente (McKersie, 1987).

En los países más desarrollados se afirma que se está produciendo un progresivo reemplazo del sistema de relaciones laborales por el sistema de administración de los recursos humanos (Brown, 1981; Pool et al., 1984; Strauss, 1984; Romero-Girón, 1985; Kochan, Katz and McKersie, 1986; Guest, 1987).

En la experiencia Latinoamericana, la actual tendencia es a la superposición. En los casos en que se adoptó el sistema de la administración de los recursos humanos el razonamiento lógico ha sido “otorgar concesiones no económicas a los trabajadores a fin de que éstos no vean la necesidad de recurrir al sindicato” (Pastore y Skidmore, 1985, p. 104), y, en todo caso, contribuir a reducir las tensiones.

Algunos expertos son conscientes del estado embrionario de la gestión de los recursos humanos en Latinoamérica, y estiman que el aspecto humano no es considerado dentro de los más importantes planes del negocio ni percibido como factor realmente decisivo para el éxito empresarial (Taunton, 1986). Sin embargo, en algunos países se han dado ya pasos en este sentido.

Un ejemplo lo ofrece Venezuela, donde el clima democrático y plural ha sido favorable para el desarrollo de las relaciones laborales basadas en el mutuo respeto y entendimiento de las partes, y la aplicación de estrategias modernas de administración de los recursos humanos.

A pesar de que el concepto de administración de los recursos humanos es cualitativamente complejo — “conjunto de políticas diseñadas para maximizar la integración organizacional, el compromiso del trabajador, la flexibilidad y la calidad del trabajo” (Guest, 1987, p. 503) —, en la práctica se la reduce a la concesión de beneficios no económicos, es decir, excluyendo salarios, horas de trabajo y limitaciones al despido. Algunos tipos de estrategias han sido practicados en varios países de Latinoamérica, como por ejemplo: a) la creación de asociaciones profesionales en el área de recursos humanos y administración del personal, con el objetivo de mejorar el

reclutamiento y la promoción en el empleo; b) la creación y el desarrollo de mecanismos destinados a motivar al trabajador, como los círculos de calidad, los comités mixtos de trabajo y gerencia, y los programas de incentivos no monetarios; y c) la apertura de alternativas participativas tanto en la gestión (cogestión, cogobierno o codeterminación), como en los beneficios y la propiedad de la empresa.

La organización de asociaciones de personal ha estado dirigida al mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección, retención, promoción y despido del trabajador, con el objetivo implícito de asegurar su lealtad, mayor rendimiento y flexibilidad. En el proceso se han aplicado criterios más precisos y más exigentes, como el análisis del puesto de trabajo, la medición del rendimiento, y la planificación del personal, al estilo de las empresas americanas y europeas que adoptaron el mismo sistema (Cuthbert y Hawkins, 1973; Dyer y Schwab, 1982; Edwards y Scullion, 1982; Daniel y Millward, 1983). El resultado que algunas empresas ofrecen a favor de este sistema es un incremento significativo en la productividad (Pastore y Skidmore, 1985, p. 104).

La motivación del trabajador ha estado en el centro de atención de varios programas creados por iniciativa del empleador. Los círculos de calidad están bastante difundidos en el subcontinente (Matiz, 1985; Pastore y Skidmore, 1985; Finlay, 1985; Pedemonte, 1987), pero también se han formado comités de productividad (Pastore y Skidmore, 1985) y clubes sociales con fines diversos. Estrategias que en el pasado fueron utilizadas únicamente para los funcionarios y empleados de categoría han sido hoy introducidas en casi todos los niveles de la jerarquía laboral.

Entre los resultados conseguidos a través de estos programas se cuentan un aumento palpable de la productividad, la mayor satisfacción del trabajador, y una organización más democrática del centro de trabajo (Matiz, 1985; Pedemonte, 1987). A pesar de que los programas son fundamentalmente no económicos, algunos resultados son económicos, como la fijación del salario en base a la evaluación de tareas, y no al costo de vida o el poder adquisitivo (Plá-Rodríguez, 1987), al estilo de una creciente tendencia en otras partes del mundo (Strauss, 1984).

Finalmente, Latinoamérica ha conocido experiencias en torno a la participación del trabajador en la gestión, los beneficios o utilidades, y la propiedad o acciones de la empresa. El objetivo fundamental de los programas de participación es fomentar la cooperación entre empleador y trabajadores, para lo cual se requiere crear y mantener un ambiente de mutua confianza, compromiso y involucramiento. A pesar de lo difícil que es lograr estos requisitos en un contexto tradicionalmente conflictivo como el

latinoamericano, los participantes son invitados a una nueva forma de relaciones, en los que se trata de sustituir los intereses de grupo por los intereses comunes (Fernández, 1984).

La variedad de formas participativas en la administración de la empresa obedece a experiencias propias (IX CIDTSS, 1986), y también a modelos imitados de Alemania Federal (Schregle, 1987), Gran Bretaña (Barret, Rhodes y Beishon, 1975) y otros países europeos (Alkhafaji, 1987). Las experiencias en torno a la participación en los beneficios o utilidades y a la cogestión parecen reducirse al caso del Perú, donde un proyecto gubernamental de reforma empresarial introdujo la comunidad laboral en la industria, minería y telecomunicaciones. Además de la cogestión, este modelo de participación incluye la distribución variable de un porcentaje de las utilidades, y también la participación en acciones laborales de la empresa, que no son propiamente acciones de capital.

Adicionalmente, los medios universitarios han contribuido al desarrollo y difusión de las técnicas de administración del trabajo. En algunas universidades se han creado programas académicos relacionados a la administración de los recursos humanos, como en el caso de la Universidad de San Martín de Porres, en Lima (Perú) y la de Carabobo, en Valencia (Venezuela).

En síntesis, la adopción del sistema de administración de los recursos humanos se encuentra en una fase experimental en Latinoamérica. Su desarrollo y el grado de influencia que alcanzará, en comparación con las políticas de relaciones de trabajo, dependerá del éxito que las primeras experiencias hayan logrado, y también del balance de la discusión acerca de los pros y contras de esta innovación, en un ambiente donde se prioriza el sistema tradicional de las relaciones laborales en un marco de fuertes corrientes estatizantes y, en donde, además, el limitado desarrollo tecnológico no motiva la evolución de la legislación, la flexibilización laboral no es aún tema central de debate y la productividad continúa siendo un tema tabú para la mayoría de los sindicatos y materia no suficientemente promocionada por las empresas. Hacia el futuro, sin embargo, la dinámica laboral en Latinoamérica tiene un curso trazado hacia la modernización, acorde con los esfuerzos de los países por alcanzar un mayor nivel de desarrollo y el bienestar para las mayorías.

## REFERENCIAS

ALKHAFABI, Abbas F., "The Importance of Co-determination in Corporate Policy", *Industrial Management*, No. 29, May-June 1987, pp. 26-29.

ALVAREZ COLLAZOS, Augusto, "Las Relaciones Laborales", *Hombre y Trabajo*, Vol. 5, No. 12, Mayo 1986, pp. 36-39.

—————, "Impacto de la Nueva Tecnología en las Relaciones de Trabajo y Empleo", en *Tendencias Actuales del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Cassio Mesquita Barros, ed., Buenos Aires, Ed. Universitaria, 1987, pp. 33-49.

APARICIO VALDEZ, Luis, "Flexibilidad Laboral", *Actualidad Socio-Laboral*, Madrid, No. 1, 1987, pp. 25-30.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE RELACIONES INDUSTRIALES Y PERSONAL, *11a. Investigación Nacional de Salarios y Beneficios*, Bogotá, 1987, primer semestre.

BARBASH, Jack, ed., *The Elements of Industrial Relations*, Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1984.

BARRETT, Brian, Ed RHODES y John BEISHON, eds., *Industrial Relations and the Wider Society*, London, Collier Mac Millan, 1975.

BEAN, R. ed., *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross-national Perspectives*, New York, St. Martin's Press, 1985.

BENIMADHU, Prem, "Management-Labour Relations: Tough Negotiations Ahead", *Canadian Business Review*, Summer 1987, pp. 21-24.

BIRGIN, Mauricio, "Impacto de las Nuevas Tecnologías en las Condiciones de Trabajo y de Empleo", *Primer Congreso de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Buenos Aires, Abril 1987.

BRONSTEIN, Arturo S., "La Negociación Colectiva", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981 a), pp. 83-98.

—————, "Las Organizaciones de Empleadores", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981 b), pp. 51-64.

—————, "Las Relaciones Laborales en las Empresas Estatales de América Latina: Estudio Comparativo", en *Las Relaciones Laborales en las Empresas Estatales de América Latina*, Arturo S. Bronstein, ed., Ginebra, OIT, 1981 c), pp. 1-106.

—————, "La Productividad en la Negociación Colectiva", *Análisis Laboral*, Abril 1981 a), pp. 5-7, y *Análisis Laboral*, Mayo, pp. 13-15.

—————, "El Nivel de la Negociación Colectiva: Un Enfoque Comparativo", *Análisis Laboral*, Octubre 1985.

BROWN, William, ed., *The Changing Contours of British Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1981.

CÓRDOVA, Efrén, "Las Relaciones Laborales en la Función Pública de América Latina", *Revista Internacional del Trabajo*, No. 29, Julio-Septiembre 1980, pp. 311-326.

—————, "El Panorama Latinoamericano", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981 a), pp. 1-24.

—————, "La Cooperación Tripartita", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981 b), pp. 137-160.

—————, "La Participación de los Trabajadores en la Gestión de las Empresas", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra: OIT, 1981 c), pp. 99-118.

—————, "Otras Manifestaciones de las Relaciones al Nivel de Empresa", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981 d), pp. 119-136.

—————, "Los Conflictos de Trabajo: Clasificación y Medios de Solución", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova ed., Ginebra, OIT, 1981 e), pp. 161-180.

—————, "Tendencias de las Relaciones Laborales en América Latina", *Análisis Laboral*, Vol. IX, No. 100, Octubre 1985.

—————, "Social Concertation in Latin America", *Labour and Society*, Journal of the International Studies, ILO, Geneva, Vol. 12, No. 3, September 1987, pp. 409-427.

CUTHBERT, N.H. y K.H. HAWKINS, eds., *Company Industrial Relations Policies*, London, Logman, 1973.

DANIEL, W.W., y Neil MILLWARD, eds., *Workplace Industrial Relations in Britain*, London, Heinemann Educational Books, 1983.

DE BUEN LOZANO, Néstor, "La Situación de México, El Caribe, Centroamérica y Panamá", *Tendencias Actuales del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Cassio Mesquita Barros, ed., Buenos Aires, Ed. Universitaria, 1987, pp. 51-72.

DEUTSCH, Steven, "International Experiences with Technological Change", *Monthly Labor Review*, March 1986, pp. 35-40.

DROR, David M., "Aspects of Labour Law and Relations in Selected Export Processing Zones", *International Labor Review*, Vol. 123, No. 6, November-December 1984, pp. 705-722.

DYER, Lee, y Donald P. SCHWAB, "Personnel/Human Resource Management Research", *Industrial Relations Research in the 1970s: Review and Appraisal*, Thomas A. Kochan, Daniel J.B. Mitchell, y Lee Dyer, eds., Bloomington, IL., Industrial Relations Research Association, 1982, pp. 187-220.

EDGREN, G., "Fair Standards and Trade Liberalisation", *International Labour Review*, September-October 1979, pp. 523-524.

EDWARDS, P.K. y Hugh SCULLION, eds., *The Social Organization of Industrial Conflict*, Oxford, Basil Blackwell, 1982.

ERMIDA, Oscar, "Panoramas y Tendencias del Derecho del Trabajo y las Relaciones Laborales en América Latina", *Seminario Regional para las Organizaciones de Empleadores de América Latina*, OIT, Quito, 1988, pp. 1-18.

FERNÁNDEZ TUNEU, Raúl, "La Experiencia Japonesa y su Aplicabilidad en el Contexto Latinamericano", *Administración de Personal* 4,13, Octubre-Diciembre 1984, pp. 21-34.

FINLAY CORREA, Alberto, "Un Estilo de Dirección: Círculos de Calidad", *Recursos Humanos*, No. 8, Noviembre 1985, pp. 21-2.

GUEST, David E., "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, September 1987, pp. 503-521.

HERNÁNDEZ Alvarez, Oscar y Héctor Lucena, "Political and Economic Determinants of Collective Bargaining in Venezuela", *International Labour Review*, Vol. 124, No. 3, May-June 1985, pp. 363-376.

HUMPHREY, John, *Capitalist Control and Workers' Struggle in the Brazilian Auto Industry*, New Jersey, Princeton University Press, 1982.

INET, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, "Las Relaciones Laborales en las Empresas de Transformación paraestatales de México", *Las Relaciones Laborales en las Empresas Estatales de América Latina*, Arturo S. Bronstein, ed., Ginebra, OIT, 1981, pp. 165-193.

IX CIDTSS, Congreso Iberoamericano de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, "Informe de la Relatoría de la Comisión Primera", *Hombre y Trabajo*, Colombia, Vol. 5, No. 12, Mayo 1986, pp. 22-31.

KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ, Robert B. MCKERSIE, eds., *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.

MARÍN QUIJADA, Enrique, et. al., "Las Relaciones Laborales en las Empresas del Sector Público en Venezuela", *Las Relaciones Laborales en las Empresas Estatales de América Latina*, Arturo S. Bronstein, ed., Ginebra, OIT, 1981, pp. 135-163.

MATIZ ARISTIZÁBAL, Alberto, "El Auge de los Círculos de Calidad en Colombia", *Actualidad Laboral*, Colombia, No. 261, Julio-Agosto 1985, pp. 18-21.

MCCARTHY, W.C.J. y N.D. ELLIS, eds., *Management by Agreement: An Alternative to the Industrial Relations Act*, London, Hutchinson, 1973.

MCKERSIE, Robert B., "The Transformation of American Industrial Relations: The Abridged Story", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, September 1987, pp. 433-440.

MESQUITA BARROS, Cassio, "Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Ambito de las Relaciones Individuales del Trabajo (Brasil)", *Tendencias Actuales del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Cassio Mesquita Barros, ed., Buenos Aires, Ed. Universitaria, 1987, pp. 11-32.

MORGADO, Emilio, "Solución de los Conflictos de Trabajo en Iberoamérica", *Debate Laboral*, San José, Costa Rica, 1988.

OIT, "Relaciones de Trabajo y Desarrollo en las Américas", *Informe III de la Duodécima Conferencia de los Estados de América Miembros de la Organización Internacional del Trabajo*, Montréal y Ginebra, OIT, 1986, pp. 1-77.

-----, "El Trabajo en el Mundo", Ginebra, No. 2, 1985, pp. 1-269.

-----, "Informe del Seminario para las Organizaciones de Empleadores de América Latina", Quito, 14 al 18 de Marzo, 1988.

OSAKI, M., "Labour Relations in the Public Service: Labour Disputes and Their Settlement", *International Labour Review*, No. 126, July-August 1987, pp. 405-423.

PANKERT, Alfred, "Recent Developments in Labour Relations in the Industrialized Market Economy Countries: Some Bench-Marks", *International Labour Review*, Vol. 124, No. 5, September-October 1985, pp. 531-544.

PASTORE, José y Thomas E. SKIDMORE, "Brazilian Labor Relations: A New Era?", *Industrial Relations in a Decade of Economic Change*, Hervey Juris, Mark Thompson, Wilbur Daniels, eds., Bloomington, IL., Industrial Relations Research Association, 1985, pp. 73-113.

PEDEMONTE, Enrique, "Experiencias de Calidad de Vida Laboral", *Personal*, Argentina, Vol. 20, No. 6, Abril 1987, pp. 4-7.

PLÁ-RODRÍGUEZ, Américo, "Exposición del Delegado Gubernamental del Uruguay a la 71a. Conferencia Internacional del Trabajo", *Apuntes*, Septiembre-October 1985, pp. 44-6.

-----, "Tendencias Actuales en Materia Salarial: Evaluación de Tareas", *Derecho Laboral*, Uruguay, No. 9, 1987, pp. 43-65.

POOLE, Mitchael, et al., eds., *Industrial Relations in the Future: Trends and Possibilities in Britain Over The Next Decade*, Boston, Routledge & Kegan Paul, 1984.

POTOBSKY, Geraldo Von, "Las Organizaciones Sindicales", *Las Relaciones Colectivas de Trabajo en América Latina*, Efrén Córdova, ed., Ginebra, OIT, 1981, pp. 25-50.

-----, "Las Relaciones de Trabajo como un Factor Estratégico en el Desarrollo", *Relaciones de Trabajo*, No. 8, 1986, pp. 459-468.

PURCELL, John, "Mapping Management Styles in Employee Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, September 1987, pp. 533-548.

ROMERO-GIRÓN, Manuel Herrán, "Tendencias Actuales de la Dirección de Personal en Europa", *Asociación Española de Dirección de Personal*, AEDIPE, España, Junio 1985, pp. 17-24.

ROSOW, Jerome M., ed., *Teamwork Joint Labor-Management Programs in America*, New York, Pergamon Press, 1986.

SCHREGLE, J., "Workers' Participation in the Federal Republic of Germany in an International Perspective", *International Labor Review*, Vol. 26, No. 3, May-June 1987, pp. 317-327.

SHAIKEN, Harley, "Globalization and the Worldwide Division of Labor", *Monthly Labor Review*, August 1987, p. 37.

STRAUSS, George, "Industrial Relations: Time of Change", *Industrial Relations*, No. 23, Winter 1984, pp. 1-15.

TAUTON ESCOBAR, Richard, "La Gestión de Relaciones Industriales Orientada hacia el Negocio Empresarial", *Actualidad Laboral*, Bogotá, Julio-Agosto 1986, pp. 9-15.

TOKMAN, Victor E., "Adjustment and Employment in Latin America: The Current Challenges", *International Labour Review*, Vol. 125, No. 5, September-October 1986, pp. 533-543.

TREU, Tiziano y Serafino NEGRELLI, "Workers' participation a Personnel Management Policies in Italy", *International Labour Review*, Vol. 126, No. 1, January-February 1987, pp. 81-92.

UBEKU, Abel K., ed., *Industrial Relations in Developing Countries*, New York, St. Martin's Press, 1983.

VÁSQUEZ PÁRRAGA, Arturo, y Humberto VALENCIA, 1988, "The Role of Consumption in the Development of Latin American Countries", *1988 BALAS Proceedings*, H. Kuklan, ed., Durham, NC, University of North Carolina, 1988.

### ***La gestion patronale en Amérique Latine et son impact sur les relations du travail***

Les relations du travail en Amérique Latine se caractérisent par la présence traditionnelle d'un autoritarisme étatique qui se manifeste par une intervention continue, une législation abondante et parfois contradictoire, ainsi que par un conflit permanent. Tout cela dans un cadre social hétérogène dans lequel les relations du travail ont depuis peu cessé d'être atomisées pour se centraliser dans les branches industrielles.

Ces caractéristiques normalisent toujours les relations du travail en Amérique Latine, mais leur poids diminue chaque fois que de nouveaux facteurs, tant internes qu'externes, entrent en jeu.

Les nouvelles tendances, encore embryonnaires, amplifient le caractère extrajuridique de la relation employeur-travailleur, de même que l'autonomie des acteurs immédiats en relations du travail, ainsi que la faible présence d'une optique coopérative et participative.

La gestion patronale a joué un rôle principal dans cette évolution, particulièrement dans les domaines nouveaux, là où l'absence de tradition a facilité l'innovation. Les multinationales et le secteur d'exportations non traditionnel constituent les meilleurs exemples.

Ce résumé a pour objet de présenter ces nouvelles tendances, d'identifier les facteurs internes et externes qui les ont générées, ainsi que d'offrir une base de comparaison pour faciliter une évolution globale de l'état des relations du travail au niveau international.

*Facteurs internes:* La gestion patronale actuelle en Amérique Latine montre qu'il y a une crise complexe chez les protagonistes des relations du travail, c'est-à-dire les travailleurs, les employeurs et l'État.

D'un côté, l'augmentation inusitée des grèves locales et nationales, le caractère "illégal" de la majorité des grèves locales dues à l'échec de la négociation collective, ou encore, leur emploi comme outil de solution des conflits, et enfin, l'importante complexité des demandes constituent les principaux problèmes. La source immédiate de ceux-ci est syndicale, alors que les causes plus profondes se rencontrent, pour la majorité, en dehors du contrôle des acteurs.

A cause de cette distanciation, les relations se polarisent chaque fois plus. Les relations du travail doivent ainsi en venir à se rencontrer devant un tiers, l'État, qui lui aussi, devient chaque fois plus décisif.

De l'autre côté, le maintien, l'accroissement ou le changement fréquent des lois du travail ainsi que la partialité des gouvernements en place soit avec les employeurs ou les travailleurs, reflètent la continuité ou l'augmentation de l'interventionnisme étatique dans la détérioration des relations entre les parties.

Les réajustements périodiques des salaires selon les changements au coût de la vie dûs à l'inflation, par exemple, exigent des employeurs qu'ils réajustent subséquentement leurs politiques salariales et leurs coûts divers. Les changements dans la législation imposent une adaptation de la part des employeurs.

En général, l'important interventionnisme étatique ainsi que le réglementarisme limitent de manière irrationnelle le mouvement autonome des relations du travail. Cependant, autant les employeurs que les travailleurs ont exercé, ces dernières années, une force extraordinaire tendant à changer, en leur faveur, le schéma et les règles qui gouvernent les relations du travail. Tous deux ont influencé le processus politique afin de limiter le déterminisme étatique dans les deux secteurs de la propriété, publique et privée, mais aussi dans le but de forcer la réconciliation avec leur acteur rival et ceci, en accord avec la logique de leurs propres intérêts. Le solde net de ce changement a été une relative ouverture du système traditionnel des relations du travail vers des formes nouvelles de relations, comme le système d'administration des ressources humaines, la concertation sociale, la négociation par branche industrielle et la transformation du régime du travail dans le secteur public, particulièrement dans les entreprises de l'État.

*Facteurs externes:* La crise économique que vivent pratiquement tous les pays de cette région, l'accroissement disproportionné de l'offre de travail et de ses accompagnateurs naturels comme le chômage et le travail au noir, l'intervention excessive de l'État dans l'économie, de même que son centralisme, et le défi de la concurrence internationale basée sur l'internationalisation des facteurs de

production sont les changements contextuels qui ont eu un impact majeur dans les relations du travail en Amérique Latine.

Ceux-ci ont exercé une influence variable aussi bien sur les facteurs internes mentionnés plus haut que sur les relations du travail elles-mêmes, de façon directe. La gestion patronale a répondu à ces divers facteurs avec une grande variété de critères et d'actions. Une des réponses a été l'adoption de systèmes d'administration du personnel en remplacement du système de relations du travail. Même si cette pratique est naissante, son développement rapide, et ceci dans les secteurs les plus modernes et les plus rentables (les multinationales en constituent l'avant-garde), lui a concédé une importance majeure ces dernières années.

Le système d'administration des ressources humaines est un concept radicalement différent de celui du système traditionnel des relations du travail. Alors que le premier est centré sur la relation individuelle employeur-travailleur, le second l'est sur la relation collective employeur-syndicat.

L'expérience latino-américaine montre que la tendance actuelle va vers la superposition des systèmes. Les entreprises qui furent organisées sous le système traditionnel de relations du travail continuent dans cette direction, alors que les nouvelles entreprises, particulièrement celles qui participent aux secteurs les plus modernes de l'économie, ont l'option d'essayer un ou l'autre des systèmes, ou encore l'intégration des deux. Dans le cas où le système de l'administration des ressources humaines est adopté, le raisonnement logique est de donner fréquemment des avantages non économiques aux travailleurs, afin qu'ils ne voient pas la nécessité de recourir à la syndicalisation, ou encore, dans le but de diminuer les sources de conflit.

Trois types de stratégies ont été pratiquées dans divers pays: a) la création d'associations professionnelles dans le champ des ressources humaines et de l'administration du personnel, avec pour objectif d'améliorer le recrutement et la promotion dans l'emploi; b) la création et le développement de mécanismes destinés à motiver les travailleurs, comme les cercles de qualité, les comités mixtes travailleurs-direction de l'entreprise et les programmes d'incitation non pécuniaires; c) l'ouverture d'alternatives participatives, aussi bien dans la gestion (co-gestion, co-gouvernement ou co-détermination), que dans les bénéfices et la propriété de l'entreprise. Cette dernière stratégie a généralement été exécutée dans des conditions de faible stabilité du travail et de faible influence de la négociation collective.

La motivation du travailleur a été le centre d'attention de divers programmes créés sous l'initiative de l'employeur. Les cercles de qualité sont les plus répandus en Amérique Latine, mais des comités de productivité, des programmes de pré-retraite et des clubs sociaux à l'intérieur de l'entreprise ont aussi été formés. En quelques mots, l'adoption du système d'administration des ressources humaines, même si elle est récente, est déjà une réalité en Amérique Latine. Le développement et l'établissement général de ces programmes sont ici plus que de simples souhaits des acteurs sociaux. On pourrait dire qu'il leur reste à traverser le même niveau de difficultés que le développement économique des pays latino-américains.

## ***Labour Management in Latin America : Impact on Labour Relations***

In Latin America, labour relations are characterized by traditional State authoritarianism which manifests itself by constant intervention, abundant and sometimes contradictory legislation, as well as enduring conflict. All of this is taking place in a diversified social environment where particularized labour relations have, only recently, been centered on the industry.

The characteristics mentioned above have always been part of the labour relations process in Latin America, but with the advent of new internal and external factors, their impact is slowly decreasing.

The current tendencies, still to be developed, emphasize the extra-judicial nature of the employer/employee relationship, the self-determination of the principal agents in labour relations, as well as the lack of collaboration or participation.

Management is largely responsible for this evolution, particularly in new job opportunities where traditions do not stand in the way of innovations. The most striking examples are the multinational corporations and the unorthodox export trade.

This summary will present these new tendencies, identify both internal and external factors which brought them about, and offer the basis for some comparison which should help evaluate labour relations as a whole, at the international level.

**INTERNAL FACTORS** : Presently, in Latin America, management is going through a deep crisis involving all the protagonists of labour relations, that is the employees, the employers and the State.

On the one hand, the unusual increase in both local and national strikes, the "illegal" nature of most local strikes due to either collective bargaining failure or their utilisation as a way to end conflicts, as well as the intricacy of requests, appear to be the main problems. Whereas the immediate cause of these problems originate from the unions, most underlying motives remain out of the protagonists' control.

This gap is mainly responsible for the disagreement which is becoming commonplace in labour relations. It then becomes necessary to meet in front of a third party, the State, whose influence is increasingly decisive.

On the other hand, the maintenance, increase or change of labour legislation as well as the elected government's partiality in favour of either the employer or the worker, reflect the continuation or else, the increase in State regulation which results in the worsening of relations between the parties.

For example, the continuous adjustment of salaries, as a consequence of inflationary measures, compels the employer to modify both wage policy and other related costs. A change of legislation always means some adaptation for the employers.

Usually, outstanding State regulation end up having an irrational restrictive effect on the autonomy of labour relations. In the past few years, however, both employers and workers have tried very hard to change the rules of labour relations to their advantage. Consequently, they influenced the political process so as to limit State determinism in both the private and public sectors, but also to force some

kind of reconciliation with the rival party, in order to serve their interests. The result of such a change has been a move from the traditional labour relations system toward new forms of relations, such as human resource management, social concertation, sector negotiation and transformation of the work system in the public sector, particularly public enterprises.

**EXTERNAL FACTORS** : The economic crisis experienced by most countries in this area, the disproportionate increase in labour supply followed by one in unemployment and informal work, the constant intervention of the State in the economy as well as its centrist policies, and the challenge of international competition based on the internationalisation of production factors, all of these characteristics being part of the contextual changes which affected labour relations in Latin America.

These changes had a direct influence on the internal factors mentioned before as well as on labour relations. As far as management is concerned, the reaction was diversified. One of the answers was the adoption of personnel administration systems, in place of the labour relations system. Even though this practice is fairly recent, it has played a major role in the past few years due to its rapid development and to its connection with the most modern and profitable sectors (multinationals representing the 'avant-garde').

One concept radically opposed to the traditional labour relations system is that of human resource management. Whereas the first one concentrates on group relationship (employer/union), the latter is concerned with the one to one relationship (employer/employee).

The Latin-American experience shows that the recent tendency favours a juxtaposition of systems. Firms used to a traditional labour relations system shall hold on to it, whereas new firms, particularly those which belong to new sectors of the economy, will adopt either one or else, integrate the two. If, for example, a firm chooses the human resource management system, it usually provides workers with fringe benefits on a regular basis, in order to avoid conflicts.

Three main types of strategy have been experienced in various countries:

- The creation of professional associations in the field of human resources and personnel management, aimed at improving recruitment and promotion;
- The creation and development of procedures which could affect the workers' motivation, such as quality circles, joint production committee and non-monetary incentive programs;
- The opening-up of participation options in the enterprise, either in management (co-determination) or in profits and ownership.

This last strategy was usually considered when stability at work was weak or collective bargaining influence powerless.

Workers' motivation has been the main issue of several programs put up by the employer. In Latin America, quality circles are probably the best known programs, but production committees, pre-retirement committees and other labour relations oriented clubs have also been formed. In other words, the adoption of human resource management, if only taking form, is now a reality in Latin America. The development of the above-mentioned programs is much more than mere wishes among interested parties. One could say they will now have to overcome problems similar to those related to the economic development of Latin-American countries.