



**HAL**  
open science

## The offshore human resource management: the case of transnational and cross-border companies

Delphine Mercier

► **To cite this version:**

Delphine Mercier. The offshore human resource management: the case of transnational and cross-border companies. *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS*, 2015, 28, pp.13 - 25. <halshs-02178976>

**HAL Id: halshs-02178976**

**<https://shs.hal.science/halshs-02178976v1>**

Submitted on 10 Jul 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS *OFFSHORE*

## EL CASO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES Y FRONTERIZAS

Delphine Mercier

### Resumen

Se observa en los espacios fronterizos un doble proceso: por un lado, una transnacionalización de los territorios productivos y, por otro, una informalización de los sectores industriales con una conexión al sector mercantil. Este doble proceso se ha desarrollado desde los años sesenta en México, con una difusión de este modelo en los años ochenta en América del Sur, Asia, África del Norte, Europa del Este y una consolidación en los años dos mil en Medio Oriente. El desarrollo de los espacios productivos fronterizos ha implicado una gestión particular de la mano de obra; la voluntad primaria de estos espacios no era solamente captar una capacidad transnacional de difusión de mercancías, sino sobre todo utilizar una mano de obra más barata. El objetivo central de estas empresas fue la sustitución de las herramientas de trabajo por mano de obra. En este artículo presentaremos el desarrollo de las políticas de gestión de recursos humanos en este contexto de la globalización.

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos / mano de obra / *offshore* / empresas transnacionales / empresas fronterizas.

### Abstract

*The offshore human resource management:  
the case of transnational and cross-border companies*

It is observed in the border areas a double process: the first is a transnationalization of productive lands and the second is a casualization of industrial sectors with a connection to the commercial sector. This double process has developed since the 60s in Mexico, with a circulation of this model in the 80s in South America, Asia, North Africa, Eastern Europe and consolidation in the 2000s in the Middle East. The development of border areas has involved productive management particularly management of labor, the primary will of these spaces was not only capture a transnational diffusion capacity of goods was mostly used hand cheaper labor. Being the center of these companies thought these companies' entrepreneurs with a substitution of working tools for labor. In this article we introduce the development of policies of human resources management in this context of globalization.

**Keywords:** Human resources management / workforce / offshore / transnational companies / cross-border companies.

**Delphine Mercier:** Doctora en Sociología Investigadora del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) UMR 7317. Aix-Marseille Université (AMU), Francia. E-mail: delphine.mercier@univ-amu.fr

Recibido: 7 de julio de 2015.

Aprobado: 14 de octubre de 2015.

## Introducción

Desde los años sesenta, hemos observado en las zonas fronterizas un doble proceso: por un lado, una *transnacionalización* de los territorios productivos y, por otro, una *informalización* de los sectores industriales, incluyendo la conexión con el sector mercantil. En esta era de la globalización, que golpea los países del sur desde mediados de los años sesenta, nuestro artículo se centrará específicamente en dos fenómenos bien estudiados, pero no necesariamente siempre articulados en sus implicaciones. Esto significa que centraremos nuestra mirada en el establecimiento y el desarrollo de las políticas de gestión de la mano de obra, articulándolos con la evolución del modelo de empresas transnacionales y fronterizas.

Ya hemos desarrollado en otros escritos (Mercier, 1997, 2009; Mercier y Da Cruz, 2010) el análisis de la implementación de las zonas francas de exportación, y las consecuencias del desarrollo de estas últimas de acuerdo con los diferentes contextos nacionales estudiados. Hemos presentado esta globalización (Veltz, 1996) como un *dispositivo de gestión del capitalismo globalizado*, es decir, como un dispositivo que consiste en eludir ciertos derechos en materia aduanera y comercial. Pero, por encima de todo, hemos insistido en que el principio general de este dispositivo permite diferir, por un período determinado, la aplicación de los derechos comunes de un país, de forma de aprovechar al máximo el medio ambiente local e internacional.

Imbuidos de cierto optimismo, en los años noventa, hemos observado una integración en la economía local de estas zonas fronterizas liberadas, lo que tuvo como resultado una valoración del trabajo y de su desarrollo, sobre todo con la mejora de los procesos de producción implementados. Demostramos entonces que el aumento de las competencias técnicas de estas empresas garantizaba, a través de la implementación de los estándares de producción, mejores condiciones laborales, permitiendo la calificación de la fuerza de trabajo y, especialmente, el establecimiento de espacios de reivindicaciones colectivas.

A partir del año 1995, las situaciones se han deteriorado mucho en materia de gestión del empleo, básicamente debido a que la fuerza de trabajo, que era el aliado número uno de estas empresas *offshore*, se convirtió en el enemigo esencial. Este deterioro de las relaciones laborales en las zonas fronterizas plantea de entrada dos importantes conclusiones: 1) El epifenó-

meno de la aplicación de las políticas de calidad de finales de los ochenta y principios de los noventa (1983-1994), poniendo al trabajador y al cliente en el centro del proceso, está definitivamente terminado, no habiendo sido más que una moda suplementaria efímera. 2) El modelo *maquiladora*<sup>1</sup>, que fue desarrollado originalmente en las fronteras de los países con una fuerte ventaja económica, y se desarrolló y se extendió en los territorios; ya no se limita a las zonas fronterizas, es decir, se convirtió en un modelo empresarial del mundo y no sólo de los países del sur.

Desarrollaremos nuestro artículo en tres partes. En primer lugar, se presentan los inicios de la relación entre empresa deslocalizada y gestión de la mano de obra, que designaremos *modelo maquilador de la gestión de la mano de obra*; esta fue una fase de estandarización de la relación. A continuación, describiremos la fase de profesionalización de esta relación: el *modelo de calidad total de la gestión de la mano de obra* y, finalmente, presentaremos la fase de la externalización de esta relación: *el modelo offshore de la gestión de la mano de obra*.

Tomando en cuenta los trabajos que hemos realizado en los últimos años, podemos presentar estas tres fases desde un punto de vista cronológico: la primera corresponde al período 1965-1983, la segunda duró desde 1984 hasta 1994 y la tercera dura desde 1995 hasta hoy. Esta línea de tiempo ayuda a contextualizar el fenómeno, pero nuestras observaciones de campo<sup>2</sup> siempre han demostrado que ciertas etapas del desarrollo de las empresas internacionales fueron a menudo concurrentes y situadas, por lo que el tiempo es una variable explicativa necesaria pero insuficiente. El espacio también debe ser considerado como una dimensión de las prácticas de gestión de recursos humanos. Los modelos de gestión de la mano de obra juegan precisamente sobre la *desterritorialización* y *reterritorialización* de la producción. La complementariedad de los territorios en el tiempo y en el espacio es el principal valor añadido, pero para no dificultar la lectura seguiremos una secuencia cronológica.

La gestión de los recursos humanos en este contexto tiene por objetivo principal "... un 'franqueo' momentáneo y limitado de los derechos comunes" (Mercier, 2008). De hecho, en el origen de esta "emancipación", el derecho del trabajo (que no necesariamente se acordó explícitamente por el sistema internacional, sino que puede ser una ventaja del país o del área) no es forzosamente el motor de atracción. Durante el proceso de desarrollo de la

---

1 A lo largo del artículo designaremos como maquiladoras a las empresas con capitales extranjeros instaladas en un país para beneficiarse de un régimen de excepción, sea en México o en otra parte del mundo. Es un término suficientemente conocido para servir de categoría.

2 Estudios de campo realizados desde 1993 en América Central, América del Sur, España, Francia, Italia, Marrueco, México, etcétera.

zona libre, en un principio las naciones juegan con el concepto de excepción, a la vez que las empresas tratan de evadir toda obligación fiscal, sobre todo las relacionadas con las leyes laborales. Más tarde, a través de diversos mecanismos (conflictos sociales, la necesidad de una mano de obra calificada, la competencia) y de acuerdo con los acontecimientos que van sucediendo en cada zona, comienzan a aparecer obligaciones de reintegrar o desarrollar relaciones profesionales articuladas con la leyes locales.

Pensar la globalización a través de los cambios en los modelos económicos, incluyendo las lógicas económicas que se implementan en los espacios transnacionales, es una manera de ver el trabajo y las prácticas no sólo a escala nacional, sino como una lógica de renegociación en espacios con base transnacional cuyo principio es jugar “a la excepción”, sea fiscal, legal, social, etcétera.

### **¿Cuál es la articulación teórica y metodológica entre la globalización y la evolución de la gestión de mano de obra?**

El concepto de globalización (en el sentido de la libre circulación, rutas comerciales, nomadismo, etcétera) siempre ha existido. Hemos intentado a menudo reinventarla en los últimos años, cuando de pronto queríamos nombrar un fenómeno del cual no se conocían los pro y los contra. Fue finalmente después de la Primera Guerra Mundial, y en especial con la firma del Tratado de Versalles y la creación de la Sociedad de Naciones y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que pareció que podíamos escapar de la injusticia social. No sabíamos en ese momento que íbamos a crear instrumentos de política a escala internacional para legitimar la globalización “diabólica”, y no la de los intercambios.

La Primera Guerra Mundial fue finalmente la primera experiencia de un uso industrial de lo humano (Arendt, 1998), que fue confirmada por la Segunda Guerra Mundial. Por primera vez, los países se transformaron en grandes fábricas. Esto permitió extender a toda la sociedad una forma de organización del trabajo. La guerra terminó pero los modos de organización del trabajo permanecieron. Este modo de organización del tipo “movilización total”, nuevo orden encarnado en la figura del trabajador-soldado que trabaja en una sociedad encuadrada y disciplinada como un ejército, permaneció. Poco a poco, esta forma de organización pasó de estar al servicio del Estado a estar al servicio del mercado. Es en este contexto que aparecen las zonas francas de exportación industrial fronteriza, organizadas y establecidas en los límites de países con una fuerte ventaja económica y cuya reserva laboral se alimenta en gran parte de los migrantes (Peraldi, 2001). También en este contexto de desarrollo, se crearon la Sociedad de Naciones, con el fin de impedir la guerra y mantener la paz, y la OIT para

aplicar la justicia social. La OIT se mantuvo como garante del desarrollo de “un régimen laboral realmente humano.”

Por último, la segunda globalización, la de los años ochenta, consistió en poder llevar a cabo, nuevamente, condiciones de trabajo menos humanas, permitiendo funcionar al mercado en su forma más extrema. Es decir: se trataba de mantener condiciones de producción elevadas; para lograr este fin, los Estados han establecido el trabajo adoptando en Occidente y en Europa condiciones laborales igualitarias, en tanto han reubicado regímenes desiguales en las zonas fronterizas con otro “ejército”, proveedor continuo del personal para la guerra de mercados, que bajo la fuerza del temor circula o permanece cautivo: los migrantes. Fue en el curso de mi investigación durante 25 años, especialmente en las industrias de las zonas fronterizas con una fuerte ventaja económica, que descubrí la articulación entre los modos de organización del trabajo y la migración, como un nuevo modo de administración de la mano de obra que corresponde a la aplicación plena de las exigencias de la globalización.

Este artículo está basado en diferentes investigaciones llevadas a cabo desde 1991. Un primer campo etnográfico de cuatro meses se realizó en las maquiladoras de Saltillo (México), en el sector de piezas de automóviles, y consistió en la observación de cuatro plantas en particular y la realización de sesenta entrevistas a ingenieros, supervisores, gerentes y líderes de negocios en el estado de Coahuila. Un segundo estudio de campo se llevó a cabo entre 1992 y 1994, en las maquiladoras de Monterrey (México), por medio de la observación participante, durante seis meses, como obrera en cuatro plantas; la observación in situ de cuatro fábricas y el seguimiento de la implementación de ISO 9002, a través de 120 entrevistas, una encuesta cuantitativa aplicada de manera sistemática a cien plantas maquiladoras. Esta encuesta se volvió a replicar en 2004 en las mismas fábricas. Un tercer campo se llevó a cabo en la producción agrícola de naranjas para las empresas de exportación en la frontera de Argentina y Uruguay, entre 2003 y 2004. Otro estudio se realizó en la Zona Franca de Tánger en el período 2006-2007. Se agrega además un trabajo de campo de dos años llevado a cabo en Francia en la región Provenza-Alpes-Costa Azul y especialmente en las áreas de negocio que surgieron tras el cierre de las actividades industriales tradicionales (construcción naval, minas) 2002-2004. Por último, un estudio de campo realizado en América Central en áreas de frontera, en las maquiladoras de las zonas industriales (Guatemala; San Pedro Sula, Honduras; Costa Rica; Panamá), en los años 2013-2014.

### El modelo *maquiladora* de la gestión de mano de obra

Desde los años sesenta, durante el desarrollo de las zonas francas de exportación industrial en México<sup>3</sup>, hemos visto el desarrollo de un sistema de gestión de la mano de obra artesanal —después estandarizado—, que dejaba poco espacio a la autonomía de los empleados. Estas plantas de ensamblaje (simples) instaladas en las fronteras de los países, con fuertes ganancias económicas, se beneficiaron con mano de obra barata, y se enfrentaron por primera vez a una fuerza de trabajo que nunca había trabajado en la industria: principalmente mujeres y jóvenes.

El trabajador era intercambiable, gestionado por un solo sindicato que firmaba un contrato con la empresa (matriz), para garantizar la gestión y organización del trabajo, la capacitación, la selección de candidatos, la organización de la vida dentro y fuera de la empresa. Por otra parte, prácticamente en todos los países de América Central, y también en el norte de África, un operador o una operadora es considerado principalmente un “sindicalizado”, así es como son denominados, aunque esto no quiere decir que tengan una actividad sindical. Simplemente significa que es el sindicato el que ha hecho la contratación.

Ya no son obreros tradicionales (de la industria pesada) y tienen dos estatutos: o son operadores de planta (tiempo completo) sindicalizados, o bien son operadores temporales. Los operadores contratados son reclutados en los barrios cercanos a las fábricas, se presentan en la mañana, pasan por una entrevista que consiste más bien en identificar las características de su personalidad, como por ejemplo su fiabilidad, mientras que su competencia apenas se evalúa. A continuación, tan pronto como la persona pasa las pruebas psicológicas, se presenta en el puesto de trabajo. Posteriormente es asignado a una línea de producción y se funde en el equipo.

En los años setenta, estas plantas estaban contratando de forma continua todos los días; había afiches permanentes en las paredes de las empresas. La única identificación de estas fábricas “invisibles y subterráneas” eran los carteles que decían “Aquí se recluta”. Una de las garantías para obtener un puesto era la recomendación de un amigo o de un vecino que ya estaba trabajando en la empresa. En el momento del reclutamiento efectivo, la persona ya estaba socializada por el representante del sindicato. A menudo, la confusión reinaba en las fábricas, porque el supervisor era también el representante sindical. Esto implicaba una serie de formas de clientelismo, como el favoritismo.

---

3 México es uno de los primeros países del mundo que conoció este desarrollo, prácticamente al mismo tiempo que Irlanda.

Esta arcaica gestión laboral fue muy extendida en los sectores de la agricultura y la construcción, pero sobre todo, fue el modo de administración de personal que siempre ha prevalecido en el trabajo organizado con poblaciones migrantes. Entre los directivos de las empresas matrices, en Estados Unidos, operaba un cálculo muy eficaz: sustituimos la herramienta de trabajo por mano de obra, estandarizada, intercambiable, dócil. La empresa matriz elegía a un gerente de recursos humanos que facilitaba la contratación del equipo técnico, incluyendo al director, que muy a menudo era un ingeniero de producción de la industria local. Los supervisores eran también de la industria tradicional de la zona, tenían experiencia, eran mayores y exclusivamente hombres.

Los operadores son mujeres, excepto en las plantas que requieren un poco de fuerza para manejar las líneas de montaje. Las operadoras son seleccionadas con el mismo perfil, la misma edad, son del mismo barrio, lo que permite una gestión extremadamente uniforme de la vida dentro y fuera de la fábrica (entre 16 y 18 años, solteras, de nivel secundario). Se facilita el transporte en ómnibus, así como la gestión interna de las trabajadoras. Para los procesos de producción más complejos, se contrata a mujeres mayores (30 años de edad, madres solteras). Este modelo estandarizado de gestión laboral funcionó de manera relativamente estable hasta el final de los años ochenta. Si una operadora no se presentaba a trabajar, había docenas que buscaban trabajo y podían sustituirla. Recuerdo que era una oferta permanente por un lado o por otro. Las fábricas hacían los tres turnos, era muy fácil romper el contrato por cualquier problema o enfermedad. De todos modos, el sindicato estaba tan interiorizado en sus funciones jerárquicas que la denuncia se hacía invisible. En la mayoría de los casos, no había contrato de trabajo, solamente un contrato implícito que podría romperse debido al ausentismo, retrasos, trabajo lento, etcétera.

Para muchos operadores que trabajan en estas fábricas, la empresa se convirtió rápidamente en el único lugar donde socializar. Casi todos eran migrantes de estados o regiones vecinas, en general más pobres, huyendo de la vida rural. Las operadoras encontraban en estas fábricas la primera oportunidad de ganar un salario, de vivir de forma independiente, de posponer el momento de la migración a Estados Unidos, en el caso de México, o a Europa, en el caso de los países de África del Norte.

Esta fase de la primera ola de la globalización, que también corresponde a la de apertura de las fronteras de los países del sur, duró hasta finales de los ochenta. Fue en esta época cuando el modelo maquilador, que iba a tener una duración limitada, empezó a extenderse por todo el mundo. Convirtiéndose en una alternativa real para muchas regiones del mundo, este modelo de *capitalismo globalizado* se ha desarrollado y ha tomado diferentes nom-

bres en las diversas regiones (Peraldi, 2005), de acuerdo a los contextos en los que se desarrolló.

Según la OIT, recién a fines de los ochenta se realizaron los primeros estudios para entender las condiciones de trabajo en estas zonas. La intercambiabilidad de la fuerza de trabajo fue el punto fuerte de esta forma de gestión: se podía aprender el trabajo en unas pocas horas, era sobre todo una cuestión de habilidad física, fuerza y velocidad. No había ningún tipo de formación laboral en la empresa, la escala salarial estaba simplificada en cuatro categorías: operador, supervisor, técnico y empleado. Los empleados eran todo el personal administrativo, llamados generalmente empleados de confianza, que garantizaban la operación. Muchos de ellos trabajaban por primera vez en el mundo industrial. Una vez al año, el sindicato se reunía con el personal en torno a un evento festivo.

En un contexto en el que casi nadie, excepto los gerentes (ingenieros) y supervisores, tenía referencias y experiencia, el trabajo y su contenido nunca fueron cuestionados o lo fueron muy poco. Los ritmos de trabajo, las formas de empleo, la no negociación, finalmente aparecían como condiciones “normales” del trabajo industrial.

### **El modelo *calidad total* de la gestión de mano de obra**

A finales de los años ochenta, las zonas francas de exportación industrial, pese a su crecimiento exponencial, que puso en competencia a los territorios entre sí a escala global, tuvieron un período de corta duración de desarrollo de formas de gestión de recursos humanos. En efecto, frente al proceso de integración de la industria fronteriza con las empresas locales, se operó un proceso de difusión de las normas laborales. Estas normas estaban impregnadas de una cultura más internacional que nacional; consistían principalmente en el desarrollo de los métodos de calidad en las empresas, especialmente de aquellos que intervenían en el proceso de producción. A pesar del aspecto principalmente industrial y comercial de este dispositivo (Agamben, 2006), su impacto fue notorio en la administración de recursos humanos.

De hecho, cualquier forma de competencia liberalizada está restringida gradualmente por los marcos normativos que regulan la competencia y la circulación de mercancías. Los productos de las maquiladoras, siendo esencialmente para la exportación, se vieron obligados a certificar sus procesos para dar garantías de producción. Fue durante el desarrollo y la implementación de estos estándares que vimos, durante un corto período, una verdadera gestión profesional de la fuerza laboral.

A finales de los años ochenta, las empresas maquiladoras se asentaron fuera de las zonas de frontera, y este modo de producción libre de impues-

tos se ha convertido en una nueva oportunidad para producir y para hacer frente a diversas situaciones: reconversión económica e industrial en zonas con mucho desempleo, modelos de desarrollo, modelo de transición de la economía nacional a las economías capitalistas, etcétera. A finales de esa década, el modelo *maquilador* se extendió, tomando a veces el nombre de Free Trade Zone, otras el de “Zone d’Entreprises”, o el de “Zonas Económicas Especiales”.

Es en este marco y en este contexto de regulación que se ha desarrollado la gestión de los recursos humanos, sobre la base de la mejora de las condiciones de trabajo y de empleo, dejando de lado, la mayor parte de las veces, el tema de la formación y de la calificación. Durante una década, la gestión de recursos humanos se estructuró intentando restablecer las normas laborales locales del país donde se encontraban las zonas francas industriales. Además, en algunas empresas, se desarrolló el pluralismo sindical, facilitando el nacimiento de un diálogo social y el registro de las quejas. Todos jugaron su rol, inclusive las organizaciones internacionales que trataban de actualizar las diferentes formas de empleo y las estadísticas. Algunas empresas desarrollaron carreras internas y la formación profesional con el fin de retener a la fuerza de trabajo, además de mejorar las condiciones de producción.

A finales de los años noventa, las modalidades de gestión en los primeros países que desarrollaron este modo de capitalismo globalizado cambiaron, trasladando a sus vecinos más “pobres” y recientemente ingresados al baile de la globalización las políticas de explotación de mano de obra. Otro elemento esencial, poco estudiado, es la relación entre las condiciones de producción y el sistema de relaciones laborales. En la década de los noventa, el punto más alto del desarrollo de las maquiladoras, la “moda” fueron las normas de calidad (ISO 9002-9004). Todas estas empresas, que tenían como objetivo la exportación, tuvieron que pasar por las horcas caudinas de la certificación, en particular para garantizar la entrega de los productos en el mercado internacional. Esta ola de certificaciones cambió de manera significativa las condiciones de producción en las fábricas y, en particular, sus condiciones de trabajo. Esta certificación se llevó a cabo con gran diligencia en estas empresas, sobre todo por los gerentes locales que vieron la oportunidad de perfeccionar el proceso y las condiciones de producción, de justificar el uso de proveedores locales, de organizar la capacitación local de los supervisores, técnicos e incluso de los operadores. Esta certificación hizo posible la consolidación de los departamentos de recursos humanos y de ingeniería en las empresas. Fue en ese contexto que los sindicatos se debilitaron, porque no supieron transmitir, a menudo, las reivindicaciones, desapareciendo a la larga de las empresas. Este rechazo de los sindicatos fue realizado por los gerentes e ingenieros, pero también por los trabajadores, que encontraron oportuni-

dades, a través de las normas de calidad, para negociar, de manera más eficiente, sus condiciones de trabajo, prescriptas directamente en los diferentes manuales de calidad y de evaluación. Esta ola de certificación, que terminó a finales de los años noventa, no fue finalmente continuada a través de otros dispositivos tan completos como los relativos a la calidad. Las herramientas de gestión introducidas posteriormente en las empresas fueron más bien instrumentos financieros o de control, o indicadores que medían la eficiencia. Estas herramientas se introdujeron lejos de la mirada de los sindicatos, que ya habían salido de la escena de negociación en las empresas involucradas.

### **El modelo *offshore* de gestión de mano de obra**

A finales de los años noventa, la crisis y la devaluación implicaron una nueva diversificación y especialización del tejido industrial; se trataba de reducir nuevamente el costo de la mano de obra y los costos sindicales (Bauman, 1999). Fue una lucha entre sectores industriales, que implicó la mutilación de los convenios colectivos realizados. Esto fortaleció la flexibilidad laboral pero también implicó el debilitamiento de la relación paternalista que había prevalecido hasta entonces. Los nuevos accionistas no necesariamente tenían interés en mantener las condiciones de producción tal como estaban. La vulnerabilidad de trabajo se expandió nuevamente, incluyendo la distribución de los riesgos laborales a los subcontratistas. Se observa el desarrollo del *outsourcing* (externalización); es en este momento que las maquiladoras (empresas transnacionales) entran de nuevo en el tejido industrial con nombres más modernos: empresas internacionales o transnacionales y programas de negocios internacionales de tecnología, etcétera.

En los países con más antigüedad en la forma de maquiladora, los sectores de actividad más tradicionales e intensivos en mano de obra, como los textiles y la fabricación de juguetes, desaparecieron por completo, a favor de sectores más intensivos en tecnología y con necesidades de mano de obra más calificada, como la electrónica, electrodomésticos, equipamiento y desarrollo de piezas de automóviles. Estos sectores, en su mayoría, están en manos de capitales extranjeros (americanos, japoneses o coreanos) y concentran entre los tres más del 70% de la mano de obra.

Pasamos de la cultura del proceso de producción a la cultura del proyecto, que en última instancia va a ser devastador para las condiciones de empleo. La mano de obra se ha calificado, ha envejecido en las fábricas, se ha especializado, las actividades han evolucionado. Esta cultura del proyecto, que valoriza los procesos de corto plazo, implicó el desarrollo del *outsourcing*, o de la externalización, que consiste en considerar a la mano de obra como otra materia prima, intercambiable y manejable por un solo contratista. Es también el momento del desarrollo de los parques industriales. Este es el

tiempo del “todo incluido”. Ya sea en su vida diaria, en sus vacaciones o en el trabajo, estamos en un período en el cual la definición del zócalo laboral se realiza desde arriba, de la misma manera que las paredes, las herramientas, los modos de gestión. En este contexto, las casas matrices desarrollan estudios comparativos para ver qué país ofrece el mejor servicio, llave en mano, con todo incluido.

Las agencias de reclutamiento se multiplican en los parques industriales, asegurando a las empresas la selección, la gestión, el contrato de trabajo, el sueldo, la negociación cotidiana, la atención a las quejas, el transporte, y además, el fin del contrato de la mano de obra.

Es en los años dos mil desaparecieron prácticamente todos los servicios o departamentos de gestión de recursos humanos (GRH) dentro de las empresas transnacionales. Las únicas huellas que se pueden encontrar de la GRH en estas zonas, están ubicadas en las comisiones obligatorias de higiene y seguridad, dentro de las cuales algunos representantes sindicales y personal de recursos humanos perduran y comparten lo poco que queda de la reflexión sobre las condiciones de trabajo.

Toda actividad de GRH fue sustituida por tablas de indicadores y herramientas de gestión, adaptadas a las necesidades de la producción. El gerente establece sus órdenes en lo relativo a materia prima, piezas y mano de obra, al principio de cada ciclo de producción. Esta práctica del cero stock se aplica también para la mano de obra, y no solamente implica una transformación de las relaciones profesionales, sino sobre todo una individualización total de estas relaciones.

En este proceso de externalización, se nota un aumento de la economía informal, de la migración interna, y una modificación del diálogo colectivo. También es durante este período que se observa un aumento del conflicto individual, la desaparición del sistema colectivo de lucha y una transformación radical de las relaciones laborales.

La instalación de estas empresas transnacionales no sólo deslocaliza el proceso de producción, sino también las prácticas en materia de relaciones profesionales en el interior de las empresas. Cuando las maquiladoras negociaban su instalación sobre el territorio, manteniendo un gerente local proveniente de la ciudad receptora, que estaba al tanto de las prácticas locales en lo relativo al derecho del trabajo, de sus prácticas legales y también de sus prácticas legítimas, se podía observar una relativa mejora de las condiciones de empleo y de los espacios posibles de negociación. La “recolonización” de la clase empresarial de las maquiladoras, por las casas matrices, modificó las condiciones de instalación de estas empresas, incluidas su inserción y las condiciones de integración en el tejido local. Hoy en día, las maquilado-

ras se instalan en parques industriales reservados a empresas exportadoras, en ruptura total con el tejido local industrial, que termina ubicado en los antiguos espacios industriales de la ciudad. Estos parques industriales (o zonas) están totalmente equipados en materia de infraestructura, incluyendo hoteles y pequeños pueblos para extranjeros (tipo *gated community*), que aseguran la sociabilidad de los jerarcas y de sus familias, en los pocos casos en los cuales los acompañan.

Además de las infraestructuras, una agencia se encarga de todas las cuestiones administrativas, de los trámites fiscales de instalación de las empresas y también de la función de gestión de los recursos humanos, selección, y a veces del pago de los sueldos. Esta externalización radical permitió sacar de las empresas las preocupaciones de los asalariados, debido a que la ausencia de un interlocutor interno permitió que se delegara la responsabilidad social de la empresa en materia de capacitación, salarios, y condiciones de trabajo. Además, y eso es preocupante, esto permitió mutualizar un conocimiento sobre los asalariados disponibles para trabajar en estas empresas, acumulando información sobre sus trayectorias, los puestos que han ocupado, los conflictos, sus afiliaciones sindicales, etcétera, es decir, toda la historia laboral. Esta externalización dañó de manera brutal el modelo anterior de relaciones profesionales, ya que estas se subcontratan y se reducen únicamente a reclutamiento y sueldo.

### **Conclusión: un modelo *offshore* instalado, ¿por cuánto tiempo?**

En este artículo describimos tres fases de desarrollo de los recursos humanos en las empresas transnacionales fronterizas, nacidas en las áreas exentas de impuestos. A lo largo del artículo resaltamos este dispositivo del capitalismo globalizado llamado *maquiladora*. Se trata del modelo inicial que se difundió más tarde en los países de bajos salarios, y que luego se extendió para satisfacer las diferentes transiciones de los países, ya sea transiciones al capitalismo en los antiguos países socialistas, ya sea para enfrentar las brutales reconversiones en Europa. Hemos demostrado que si la primera ola de este desarrollo fue organizada principalmente a partir del acuerdo con los Estados y con los sindicatos del país de acogida, hoy los protagonistas de la regulación de los setenta ya no están presentes. Han sido reemplazados por actores privados, intermediarios que gestionan la relación de trabajo de principio al fin. No queremos dar una visión puramente cronológica de estas políticas. De hecho, el punto de inflexión de la externalización de los setenta es muy diferente al de la que actualmente está en curso. Sin embargo, estas empresas transnacionales están sujetas a requisitos y normas internacionales que tienden a homogeneizar tanto los criterios de productividad como los de gestión del empleo. La cuestión del territorio está igualmente en el corazón de este

desarrollo, en la medida en la cual los dispositivos del capitalismo globalizado hacen variar los territorios de acuerdo con los intereses y las ventajas que ofrece la zona de instalación.

El principal desplazamiento desde los años setenta es el de los actores de la regulación salarial y del empleo. En efecto, en esa década esta regulación seguía marcada por su forma triangular tradicional (Estado, sindicatos, empleadores/empresarios); en los noventa, pudimos ver el surgimiento de nuevos actores: las asociaciones de empresarios, las consultorías de implementación de las herramientas de gestión de calidad para organizar la producción y la mano de obra; finalmente, en la década de los años dos mil, aparecen la gestión por proyecto, el empleo interino, los intermediarios y los parques industriales, que hacen que la gestión de recursos humanos sea una más entre otras dimensiones de la producción. Es en esta última fase en la que el operador, en última instancia el más sometido a la incertidumbre, se enfrenta a un solo contacto que capitaliza el conocimiento pleno de su trayectoria y al cual no puede contradecir.

### Referencias bibliográficas

- Agamben, G. (2006). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* París: Payot & Rivages.
- Arendt, H. (1998). *The human condition*. 2ª ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Bauman, Z. (1999). *Le coût humain de la mondialisation*. París: Hachette Littératures.
- Mercier, D. (1997). *Les capitaux hirondelles: les formes d'organisation des entreprises maquiladoras du nord du Mexique (Monterrey). La circulation des hommes et des techniques*. Tesis de doctorado en Sociología. Université Paris X, Nanterre, Francia.
- Mercier, D. (2008). L'industrie maquiladora d'exportation mexicaine a 40 ans: modèle économique, modèle juridique, modèle social? En: V. Baby-Collin y D. Mercier, dirs. *Sud à Sud: dynamiques sociales et spatiales Amérique Latine/Méditerranée*. Aix en Provence: Presses Universitaires de Provence, pp. 133-152.
- Mercier, D. (2009). Affranchissement et exception au cœur des frontières profitables: le cas des zones franches d'exportation industrielle en Amérique Centrale. *Critique Économique*, 25, pp. 109-132.
- Mercier, D. y M. Da Cruz (2010). Les zones franches d'exportation industrielle et le droit du travail: quelles sont les implications d'un régime d'exception dans la recomposition des relations professionnelles? Regards sur le Mexique et l'Amérique centrale. En: F. Aballéa y A. Mias, coords. *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*. Toulouse: Octarès Éditions, pp. 235-247.
- Peraldi, M., dir. (2001). *Cabas et containers: activités marchandes informelles et réseaux migrants transfrontaliers*. París: Maisonneuve et Larose.
- Peraldi M. (2005). Les petits mondes de la confection en Tunisie. En: *Les migrations au Maghreb: actes du Colloque de Sousse*. París: Karthala.
- Veltz, P. (1996). *Mondialisation, villes et territoires*. París: PUF.