

*Revista Internacional y Comparada de*

**RELACIONES  
LABORALES Y  
DERECHO  
DEL EMPLEO**

*Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*

*Comité de Gestión Editorial*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

Michele Tiraboschi (Italia)

*Directores Científicos*

Mark S. Anner (Estados Unidos), Pablo Arellano Ortiz (Chile), Lance Compa (Estados Unidos), Jesús Cruz Villalón (España), Luis Enrique De la Villa Gil (España), Jordi Garcia Viña (España), José Luis Gil y Gil (España), Adrián Goldin (Argentina), Julio Armando Grisolia (Argentina), Óscar Hernández (Venezuela), María Patricia Kurczyn Villalobos (México), Lourdes Mella Méndez (España), Antonio Ojeda Avilés (España), Barbara Palli (Francia), Juan Raso Delgue (Uruguay), Carlos Reynoso Castillo (México), María Luz Rodríguez Fernández (España), Raúl G. Saco Barrios (Perú), Alfredo Sánchez-Castañeda (México), Michele Tiraboschi (Italia), Anil Verma (Canadá), Marcin Wujczyk (Polonia)

*Comité Evaluador*

Henar Alvarez Cuesta (España), Fernando Ballester Laguna (España), Francisco J. Barba (España), Ricardo Barona Betancourt (Colombia), Miguel Basterra Hernández (España), Carolina Blasco Jover (España), Esther Carrizosa Prieto (España), M<sup>a</sup> José Cervilla Garzón (España), Juan Escribano Gutiérrez (España), María Belén Fernández Collados (España), Alicia Fernández-Peinado Martínez (España), Rodrigo Garcia Schwarz (Brasil), Sandra Goldflus (Uruguay), Miguel Ángel Gómez Salado (España), Estefanía González Cobaleda (España), Djamil Tony Kahale Carrillo (España), Gabriela Mendizábal Bermúdez (México), David Montoya Medina (España), María Ascensión Morales (México), Juan Manuel Moreno Díaz (España), Pilar Núñez-Cortés Contreras (España), Eleonora G. Peliza (Argentina), Salvador Perán Quesada (España), Alma Elena Rueda (México), José Luis Ruiz Santamaría (España), María Salas Porras (España), José Sánchez Pérez (España), Esperanza Macarena Sierra Benítez (España), Carmen Viqueira Pérez (España)

*Comité de Redacción*

Omar Ernesto Castro Güiza (Colombia), Maria Alejandra Chacon Ospina (Colombia), Silvia Fernández Martínez (España), Paulina Galicia (México), Noemi Monroy (México), Juan Pablo Mugnolo (Argentina), Lavinia Serrani (Italia), Carmen Solís Prieto (España), Marcela Vigna (Uruguay)

*Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista*

Alfredo Sánchez-Castañeda (México)

*Redactor Responsable de la Gestión Digital*

Tomaso Tiraboschi (ADAPT Technologies)

# El empleo en la industria paraguaya del siglo XXI\*

Marcello LACHI\*\*  
Raquel ROJAS SCHEFFER\*\*\*

---

**RESUMEN:** En la última década el sector industrial paraguayo ha experimentado una importante expansión, ligada al aumento de la inversión extranjera directa y la rápida instalación de plantas de maquila. Estos nuevos sujetos han aportado tecnologías, prácticas y estrategias empresariales novedosas al modelo industrial paraguayo tradicional, incidiendo además en la gestión de la relación capital/trabajo. A través de entrevistas realizadas con gerentes y trabajadores, este texto discute las características de las relaciones laborales en la industria paraguaya actual, identificando cambios y continuidades. Se concluye que los roles de los actores laborales están siendo rediseñados, desestimando el conflicto en la relación capital/trabajo y llevando a una interpretación *individualista* de las relaciones laborales en la cual los sindicatos y sus luchas son presentados como obsoletos.

**Palabras clave:** Sector industrial, relaciones laborales, empleo, cambios tecnológicos, conflicto y negociación.

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Nuevas relaciones laborales para nuevos tiempos. 3. Contratación de trabajadores en la industria paraguaya. 4. Características del empleo industrial. 5. ¿Ambiente profesional o gran familia? 6. La formación del trabajador industrial. 7. Una oficina de Recursos Humanos “*super partes*”. 8. ¿El fin del conflicto capital/trabajo? 9. Bibliografía.

---

\* Esta investigación ha contado con la co-financiación del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología – Conacyt (Paraguay), en el marco del programa *Prociencia* y del proyecto de investigación *Industria Paraguaya: Evolución de las relaciones laborales en tiempos globalizados*, PINV15-1146.

\*\* Universidad Nacional de Pilar (Paraguay); Centro de Estudios y Educación Popular Germinal (Paraguay).

\*\*\* Freie Universität Berlin (Alemania); Centro de Estudios y Educación Popular Germinal (Paraguay).

## Industrial Employment in Paraguay in the 21<sup>st</sup> Century

---

**ABSTRACT:** In the last decade, the Paraguayan industrial sector has undergone a significant expansion, linked to the increase in foreign direct investment and the rapid installation of maquila plants. These new subjects have brought not only new technologies, but also new practices and business strategies to the traditional Paraguayan industrial model, reshaping the capital/labour relationship. Drawing on interviews with managers and workers, this text discusses the characteristics of labour relations in the Paraguayan industrial sector nowadays, identifying changes and continuities. It concludes that roles are being redesigned, dismissing conflict in the capital/labour relationship and leading to an individualistic interpretation of labour relations in which unions and their struggles are presented as obsolete.

*Key Words:* Industrial sector, labour relations, employment, technological changes, conflict and negotiation.

## 1. Introducción

En la segunda década del siglo XXI la industria paraguaya ha experimentado una importante expansión tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Desde el punto de vista cuantitativo, las exportaciones de manufacturas han superado por primera vez la marca de mil millones de dólares en 2018<sup>1</sup> y las empresas maquiladoras – responsables del 55% de estas exportaciones – han cuadruplicado su presencia en el país, pasando de 42 en 2013 a 173 en 2018<sup>2</sup>. Por su parte, en términos cualitativos, a los rubros tradicionales (agroalimentos, bebidas, tabaco, textiles y cuero) se han sumado otros nuevos y poco usuales para el país como productos químicos, plásticos, autopartes, equipos y maquinarias<sup>3</sup>.

Esta expansión del sector industrial se debió en buena medida al aumento sostenido de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED). Según datos del Ministerio de Industria y Comercio, solamente en el campo de la maquila las nuevas inversiones alcanzaron alrededor de 143 millones de USD entre 2013 y 2016, instalándose en el país 71 nuevas industrias maquiladoras en el mismo período<sup>4</sup>. Además, de las nuevas inversiones amparadas en la Ley 60/1990, de incentivos fiscales a la inversión nacional y extranjera, en el mencionado periodo, el 58% corresponden a empresas extranjeras<sup>5</sup>, haciendo evidente la relación entre el crecimiento manufacturero paraguayo y la llegada al país de empresas y capitales transnacionales.

Estos nuevos sujetos – industrias de capital extranjero deslocalizadas en territorio paraguayo y empresas (de capital nacional o transnacional) que operan bajo el régimen de maquila – han aportado nuevas tecnologías, prácticas y estrategias empresariales al modelo industrial paraguayo tradicional. Nuevas maneras de entender la producción y, por ende, nuevas formas de gestionar la relación capital/trabajo, lo cual tiene incidencia no solo en los métodos productivos, sino también en las relaciones laborales, introduciendo nuevas pautas y nuevos procesos organizacionales.

Este artículo discute los cambios en las relaciones laborales en la industria

---

<sup>1</sup> G. ROJAS DE CERQUEIRA CÉSAR, *Los Incentivos a la Inversión en Paraguay: una mirada a la maquila*, en AA.VV., *Incentivos Fiscales en la América Latina*, PSI, Friedrich Ebert Stiftung, 2019, p. 19.

<sup>2</sup> L. ARCE, G. ROJAS, *Paraguay*, en Á. CÁLIX, M. BLANCO (coords.). *Los desafíos de la transformación productiva en América Latina. Perfiles nacionales y tendencias regionales. Tomo II Cono Sur*, Friedrich Ebert Stiftung, 2020, p.406.

<sup>3</sup> F. MASI, *Ser industrial en el Paraguay. 15 historias recientes*, CADEP, 2016.

<sup>4</sup> Véase MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, *Consideraciones sobre informe del BCP acerca de flujos de inversión extranjera directa*, 2016.

<sup>5</sup> *Idem*.

paraguaya actual y es fruto de una investigación que, a través de una serie de entrevistas en profundidad, ha involucrado a gerentes y trabajadores de 13 industrias locales<sup>6</sup>. La muestra, aunque reducida, resulta variada en términos de tipos de empresas, ya sea considerando la cantidad de empleados, tipología del capital (local o extranjero), presencia o no de sindicatos activos, y rama de producción. Y si bien los resultados aquí presentados no pueden considerarse representativos para el sector industrial como un todo, hacen visibles experiencias concretas y permiten conocer más a fondo las condiciones y dinámicas al interior de diferentes plantas industriales<sup>7</sup>.

## 2. Nuevas relaciones laborales para nuevos tiempos

América Latina ha ocupado históricamente un determinado lugar en la división internacional del trabajo – como región exportadora de materias primas y proveedora mano de obra barata – tratándose a la vez de una región marcadamente desigual, con bajos estándares de protección social y con un elevado nivel de vulnerabilidad a presiones globales. Ahora bien, esto no quiere decir que todos los países que conforman esta región compartan las mismas características políticas y económicas. En este sentido, si bien los países latinoamericanos podrían englobarse bajo la etiqueta de “emergentes”, vemos que sus resultados en materia macro y microeconómica difieren ampliamente.

El enfoque de las variedades del capitalismo atribuye esto a la existencia, precisamente, de distintas interpretaciones del capitalismo en la región. Así, cada país presenta características propias, determinadas por las conformaciones sociopolíticas, es decir, por el resultado de una combinación de diferentes sistemas políticos, nivel de inserción económica internacional, capacidad y autonomía del Estado y de los actores sociales, así como también diferentes políticas monetarias y económicas. Bizberg y

---

<sup>6</sup> Esta investigación se ha desarrollado entre los años 2017 y 2019.

<sup>7</sup> A lo largo de las siguientes páginas se citan textualmente algunas intervenciones de las personas entrevistadas. Aunque todas ellas accedieron voluntariamente a responder nuestras preguntas, los nombres propios o referencias directas a las empresas de pertenencia han sido removidos para garantizar su anonimato. Las citas indican la posición de las personas en la empresa – gerentes o trabajadores – incluyendo un número que diferencia a los diferentes entrevistados dentro de la misma categoría. Al final del texto se encuentra el listado de las empresas que participaron de esta investigación. Su orden de aparición es alfabético, y no se relaciona con el número indicador de los entrevistados en el texto, que se ha otorgado de manera aleatoria.

Théret<sup>8</sup> clasifican a los países latinoamericanos en tres grupos o tipos ideales. El primer grupo se caracterizaría por un capitalismo orientado por el Estado y dirigido hacia el mercado interno (por ejemplo, Brasil bajo Lula y Dilma); el segundo presenta un capitalismo regulado por el Estado, aunque de manera subsidiaria al capital privado, y dirigido hacia el mercado interno (ejemplo paradigmático, Chile). El tercer caso se caracteriza por un capitalismo desregulado, subordinado al mercado externo, lo que da lugar a un capitalismo de subcontratación internacional (caso de México). Paraguay podría agruparse junto a México.

Las relaciones laborales, como es evidente, varían también dependiendo del modelo de desarrollo o tipo de capitalismo que caracteriza a una economía nacional. Suscribiendo al abordaje de las variedades de capitalismo, Graciela Bensusán afirma que las interacciones entre las instituciones y los mercados de trabajo dependerá de las distintas estrategias de desarrollo, es decir, si se adopta una estrategia *estadocéntrica* o *mercado-céntrica*<sup>9</sup>. La autora parte de la clasificación de Deakin<sup>10</sup>, según la cual el sistema de relaciones laborales y las políticas al respecto cumplen determinadas funciones en la promoción del desarrollo, a saber: coordinación económica, impulso a la demanda agregada, distribución de riesgos, protección a grupos vulnerables y democratización de las relaciones<sup>11</sup>. Según su visión, estas funciones permitirían identificar las características particulares de los sistemas de relaciones laborales nacionales, así como la dinámica que generan al operar en diferentes contextos.

Históricamente, el modelo económico paraguayo se ha establecido más bien por omisión que como parte de un plan desarrollado en el marco de un proyecto país. Los gobiernos que se han sucedido desde el inicio del proceso democrático (1989) han ido reaccionado a oportunidades y condiciones externas, sin marcar pautas para un desarrollo programado, estableciéndose así un modelo de corte *mercado-céntrico* en términos de Bensusán<sup>12</sup>. En ese marco, la política de promoción a la inversión extranjera impulsada en la última década por el gobierno paraguayo está dando resultados relevantes, con una progresiva llegada al país de inversores. Ante este panorama, nos interesa discutir cómo esto se traduce en cambios en el

<sup>8</sup> I. BIZBERG, B. THÉRET, *Introducción* a I. BIZBERG (coord.), *Variedades de capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile*, Colegio de México, 2015, pp. 13-14.

<sup>9</sup> G. BENSUSÁN, *Los sistemas de relaciones laborales y las políticas públicas en cuatro países de América Latina: Rupturas, continuidades, contradicciones*, en I. BIZBERG (coord.), *op. cit.*, p. 545.

<sup>10</sup> Citado por G. BENSUSÁN, *op. cit.*, p. 547.

<sup>11</sup> G. BENSUSÁN, *op. cit.*, p. 547.

<sup>12</sup> *Idem.*

mercado laboral y en las relaciones laborales al interior de las industrias. Al respecto, los estudios de Quintero Ramírez identifican nuevos esquemas de relación laboral en plantas industriales, basados en lo que la autora denomina *pautas gerenciales*. Con este término se refiere a las estrategias delineadas por los gerentes en industrias maquiladoras – en particular del norte de México – a través de las cuales se busca convencer a los trabajadores que no existen problemáticas laborales, o bien, que las mismas pueden ser resueltas sin necesidad de sindicatos. En última instancia, lo que se pretende con esta estrategia es debilitar el poder de las organizaciones gremiales, convirtiéndolas en algo innecesario para el mejoramiento laboral ante los ojos de los trabajadores. A su vez, estas pautas gerenciales pueden ser diferenciadas en dos grupos. El primero comprende prácticas realizadas al interior de la planta industrial y que buscan estrechar la relación entre gerentes y trabajadores, «exaltando un ambiente de armonía y de “gran familia”, en el que no existen grandes diferencias entre gerentes y trabajadores, dado que trabajan para una misma empresa»<sup>13</sup>. El segundo grupo de pautas gerenciales comprende aquellas actividades extra-fabriles, es decir, eventos organizados por los gerentes en los que participan la gran mayoría de los trabajadores de las maquiladoras, donde se estimula la pertenencia a una empresa o grupo corporativo.

Otro factor primordial es la introducción de una cultura de la productividad y eficiencia, como concursos de línea y/o de empleado destacado. No es solo que la competencia entre trabajadores se erige como un elemento central – socavando la solidaridad que podría llevar a la organización y acción colectiva – sino que además enlaza los derechos laborales al cumplimiento de metas empresariales específicas, consiguiendo que la atención se centre en las metas de producción antes que en el cumplimiento y la mejora de las condiciones laborales<sup>14</sup>. Concomitantemente, salarios y prestaciones dejan de ser derechos previsibles y regulables, y pasan a depender casi exclusivamente del esfuerzo cotidiano y constante por parte de los trabajadores<sup>15</sup>. El resultado final, dice la autora, es la conformación de un «esquema unilateral de relaciones laborales»<sup>16</sup>.

Estos fenómenos, ¿son observables también al interior de la industria paraguaya? Es justamente esta la pregunta que queremos abordar a

---

<sup>13</sup> C. QUINTERO RAMÍREZ, *Cuarenta años de relaciones laborales en la maquila: Una historia de permisos y restricciones desiguales*, en R. BARAJAS ET AL. (coords.), *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, Colegio de la Frontera Norte, Colegio de Sonora, 2009, p. 332.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 333.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 334.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 340.



continuación. Para ello, empezaremos por caracterizar al empleo industrial actual.

### 3. Contratación de trabajadores en la industria paraguaya

A pesar del auge en el país de agencias de reclutamiento de recursos humanos, no es a través de ellas que se realizan la mayor parte de las contrataciones en las industrias paraguayas. En efecto, y aunque parezca algo anecdótico en pleno siglo XXI, el método de contratación más difundido continúa siendo la comunicación “de boca en boca”. Principalmente cuando se trata de puestos de trabajo de planta, es decir, para obreros sin mucha especialización, la práctica más común es poner un anuncio en el diario o en las redes sociales, o sencillamente avisar a los otros obreros de la empresa sobre la vacancia, ya que estos se encargarán de difundir la voz entre amigos y vecinos. En palabras de los entrevistados:

Generalmente hacemos búsquedas internas o por referencias de nuestros propios empleados. [...] En casos puntuales hacemos ofertas en medios de comunicación (Gerente 11).

Publicamos en los periódicos, en la página web o en algunos casos avisamos a los empleados para que puedan avisar a gente conocida de ellos (Gerente 01).

Otra práctica mencionada consiste en esperar que sean los propios trabajadores quienes se acerquen a las empresas pidiendo empleo, evitando así una búsqueda activa. Recibir currículos y armar bases de datos para futuras contrataciones es común en varias industrias, las cuales prefieren cubrir sus necesidades de fuerza de trabajo con personas que han tenido la iniciativa de acercarse, viendo esto como un rasgo positivo que demostraría el interés del potencial empleado en esa empresa en particular.

Si vos querés trabajar, nosotros queremos que a nosotros nos contacten personas a las que les interesa nuestra empresa. «Me gustaría trabajar en [nombre de empresa]», entonces entro a su página web, acá dice exactamente lo que hay que hacer, y acá tenemos una encuesta que hay que completar (Gerente 05).

Las agencias de recursos humanos o de tercerización de contrataciones son utilizadas solo cuando los cargos en cuestión son para profesionales altamente especializados (como administrativos, consultores, etc.).

Para búsquedas específicas utilizamos consultoras externas, la mayor parte de nuestras búsquedas son a nivel de búsquedas internas, por referencias de amistades de nuestros colaboradores (Gerente 11).

Los trabajadores confirman lo expresado por los gerentes, señalando en muchos casos que accedieron a sus puestos gracias a amigos, conocidos o parientes que les informaron de la vacancia en esa empresa. En algunos casos, estos conocidos habían accedido a la información a través de terceros o medios de comunicación, pero la mayoría se encontraba trabajando en el lugar en cuestión.

Y tenía un hermano que trabajaba acá, y anteriormente la política de la empresa era que te decían si tenías algún pariente que quiera trabajar, traele, y así fue como entré a trabajar acá (Trabajador 07).

Yo estaba sin trabajo y un primo mío me comentó que se estaba agarrando currículum y traje mi currículum y ese mismo día ya me llamaron y vine para la entrevista (Trabajador 03).

Uno de los elementos que más influyen en la decisión de contratar a un obrero son sus años de estudio y su nivel de formación. Si décadas atrás aquellas personas que no terminaron los estudios secundarios podían fácilmente encontrar trabajo de planta, ya no es ésta la situación en el sector industrial de hoy. En efecto, la gran mayoría de los gerentes entrevistados han hecho hincapié en que haber completado el bachillerato (es decir, contar con 12 años de estudios) es un requisito mínimo para acceder a la empresa. Además, mencionan que ser portador de un título no siempre es suficiente, en cuanto existen muchos bachilleres que, si bien saben leer, no entienden lo que leen y/o no pueden efectuar operaciones aritméticas simples.

Nosotros, por políticas de calidad misma, no podemos contratar a una persona que no tenga mínimamente un bachillerato concluido [...]. Para ir escalando dentro de la empresa se requiere una formación mínima, entonces nosotros podemos formarle, capacitarle afuera (Gerente 02).

Este elemento resulta de gran utilidad para entender cómo ha cambiado la industria en general, y la paraguaya en particular, en los últimos años. Así, de la mano de procesos cada vez más mecanizados y con tecnología penetrando los distintos sectores de producción, contar con un cierto nivel de educación se vuelve una condición necesaria para todos los puestos de trabajo en planta industrial.

Aunque esta mayor exigencia de niveles de estudio parecería entrar en contradicción con lo señalado cuando describíamos las prácticas de contratación, que siguen descansando fuertemente en técnicas poco selectivas y de escasa penetración como el “de boca en boca”, esto se explica en la misma estructura del mercado de trabajo paraguayo. Al respecto, es de amplio conocimiento que el trabajo informal – es decir, sin contratos de trabajo o acceso al salario mínimo, a jubilación y a protecciones sociales – es la regla antes que la excepción en el mercado de trabajo paraguayo, afectando al 71% del empleo total en el país<sup>17</sup>. En este contexto de baja oferta de trabajos formales – como los promocionados por la industria local – y de alta demanda de estos, las empresas cuentan con un gran poder en términos de selección del personal.

#### 4. Características del empleo industrial

A pesar de contar con una legislación laboral de avanzada tanto en los contenidos de la Constitución Nacional vigente (Capítulo VIII, arts. 86-106) como en el articulado del Código del Trabajo (Ley 213/1993), en Paraguay existe una alta precarización del trabajo y escasa estabilidad de los empleos<sup>18</sup>. Según Aguayo<sup>19</sup>, la violación de derechos fundamentales de los trabajadores es la constante. Es más, el actuar arbitrario de los empleadores, dice el autor, encuentra cobijo en las instituciones del estado que deberían mediar las relaciones laborales, tales como el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) que obstruye la formación de nuevos sindicatos, y los tribunales del trabajo que dilatan los juicios por años, a sabiendas de que el trabajador no tendrá capacidad de llevar adelante un proceso tan largo y costoso.

Ahora bien, los datos recabados a través de las entrevistas – tanto con

---

<sup>17</sup> GRUPO BANCO MUNDIAL, *Informe sobre el desarrollo mundial 2019. La naturaleza cambiante del trabaj. Panorama general*, 2020.

<sup>18</sup> Aunque la legislación laboral vigente establece la estabilidad laboral para los trabajadores que cumplen diez años de trabajo ininterrumpido con el mismo empleador (art. 94, Ley 213/1993), en la práctica, los empleadores recurren a distintas estrategias para evitar que el trabajador acceda a este derecho, ya que a partir de entonces la desvinculación puede darse solamente por causa probada judicialmente. Una de estas estrategias consiste en desvincular al trabajador antes de que cumpla los diez años, para luego reiniciar la relación laboral desde cero. Al respecto, véase O. LESCANO BARRETO, *La “inestable” estabilidad laboral*, en [www.abc.com.py](http://www.abc.com.py), 5 abril 2013.

<sup>19</sup> E. AGUAYO, *Reformas laborales regresivas. Una política estatal antisindical de ajuste y austeridad*, en R. CORVALÁN (dir.), *Derechos Humanos Paraguay 2019*, Coordinadora de Derechos Humanos del Paraguay, 2019, pp. 261-274.

empleadores como con trabajadores – han mostrado un panorama marcadamente diferente al recientemente descrito. Casi la totalidad de los gerentes entrevistados han señalado que es muy común que los obreros de planta laboren en la empresa hasta llegada la edad de su jubilación, es decir, sobrepasando los 10 años que establecen la estabilidad laboral y llegando incluso a 20 o 30 años de trabajo en el mismo establecimiento.

Todos trabajan por un tiempo prolongado, muy pocos recambios, es así que tenemos alrededor de treinta, treinta y cinco, cuarenta jubilados por año (Gerente 10).

La experiencia [...] es muy valorada, nosotros tenemos una rotación menor al dos por ciento, es una rotación muy baja, no despedimos teniendo en cuenta la antigüedad (Gerente 03).

La verdad que los empleados trabajan en la mayoría por largo tiempo, tenemos empleados que se jubilan en la empresa, de hecho, tenemos aproximadamente entre 10 a 15 personas que se jubilan cada año (Gerente 11).

Los gerentes entrevistados dejan claro que intentan evitar procesos de alta rotación, prefiriendo apostar a trabajadores que conocen el funcionamiento de la empresa. A su vez, es importante reducir la rotación del personal, maximizando el retorno de lo invertido en la formación de sus recursos humanos. En palabras de un gerente:

Creo que el desafío es retener a los talentos de tu empresa, el capital humano es decisivo en este tipo de empresas. Se puede comprar el mejor equipo del mundo, la mejor tecnología del mundo, pero a fin de cuentas lo operan las personas. Si no inviertes en esa persona, si no tienes el amor de esa persona, la pasión de esa persona, tal vez el negocio se vuelve mucho más costoso de lo que tú crees. Muchas veces la alta rotación, el tener que estar transmitiendo esos conocimientos, cuesta mucho dinero y no siempre se mide, y no siempre el impacto es directo, muchas veces aparece mucho después (Gerente 08).

Para asegurar la permanencia de los trabajadores, las industrias utilizan incentivos y otorgan reconocimientos a sus empleados, buscando ganarse su fidelidad y garantizando así un plantel fijo, con formación y experiencia. En cuanto a los incentivos económicos, estos pueden dividirse en dos grupos: incentivos colectivos, dependientes de los resultados de la empresa a nivel general, y otorgados a todo el plantel de trabajadores, e incentivos individuales, ligados a la productividad y calidad del trabajo de cada

empleado.

Los incentivos económicos colectivos se determinan a través de la obtención de ciertas metas en términos de producción o de facturación, fijadas al inicio de cada año. La obtención o, aún mejor, la superación de los resultados esperados se traduce en un premio económico para el conjunto de los empleados de la empresa, que generalmente se efectiviza a través de un “decimocuarto” sueldo o la entrega de gratificaciones de fin de año.

Tenemos un programa de reconocimiento por proyecto, por tarea y por cumplimiento, y un sistema de metas grupales. Se establecen las metas entre enero y diciembre y siempre van enfocados a los resultados de la compañía para ese año (Gerente 02).

Premiamos el presentismo. La gente que más cumple en conjunto, en equipo; no en forma individual, hay todo un plan bastante extenso (Gerente 03).

De todos modos, cualquiera sea el método “redistributivo” que la industria decida adoptar, el propósito es el mismo: promover la fidelidad del trabajador para con la empresa, haciéndolo sentir parte de ésta y reforzando la importancia del esfuerzo colectivo para poder lograr las metas previstas. Este no es un tema menor; por el contrario, al identificar y cuantificar económicamente un objetivo común, se promueve una actitud disciplinar entre los trabajadores, en tanto aquéllos que no cumplan con su parte y no demuestren un compromiso con la obtención de la meta, terminarán afectando la posibilidad de los demás de obtener el incentivo. En este contexto, serán los propios trabajadores – sin necesidad de intervenciones de la Gerencia o la oficina de Recursos Humanos – quienes tomarán medidas para que todo el grupo colabore de modo a lograr el cumplimiento de la meta.

La mayoría de las industrias también impulsan incentivos económicos dirigidos a los trabajadores de manera individual, en función de la calidad de su trabajo y de su productividad en la empresa. Es decir, casi en contradicción con el proceso anterior, la empresa instala una suerte de competencia permanente entre sus empleados, de manera que cada uno se esmere al máximo para así obtener mejores beneficios económicos. Esto significa que, a pesar de impulsar una visión de la planta industrial como lugar de acción conjunta y solidaria, donde gracias al esfuerzo colectivo se pueden lograr resultados favorables que se traducirán en gratificaciones económicas para todos, la gerencia también promueve un enfoque más individualista que premia al trabajador por alcanzar metas y logros

personales, otorgándole un destaque con respecto a los demás.

Cada año se hace una valoración de cada puesto y, de acuerdo a eso, se va dando como un reajuste salarial (Gerente 10).

Tenemos un sistema en donde se premia por destajos [...] por los resultados de las metas (Gerente 08).

Esta aparente contradicción, donde por un lado se premia el logro colectivo y al mismo tiempo se promueve una competencia interpersonal, podría explicarse en la necesidad de contrarrestar los posibles procesos de sindicalización de los obreros. De hecho, el sistemático rechazo de las organizaciones sindicales es una actitud generalizada entre los empresarios paraguayos, y los industriales no son una excepción<sup>20</sup>. Así, de las empresas que entrevistamos en el marco de esta investigación, la gran mayoría no cuenta con un sindicato activo. En los pocos casos donde estos existen son organizaciones con décadas de trayectoria, conformadas en los primeros años de la transición democrática (entre 1989 y 1992), es decir, en la época de apogeo del sindicalismo paraguayo. Por el contrario, en las industrias de más reciente creación, la posibilidad de encontrar una organización sindical activa en su seno es virtualmente nula. También estudios anteriores, en particular del caso mexicano, han encontrado que las prácticas de concursos ente obreros a nivel de sus logros personales puede interpretarse como una estrategia para socavar la solidaridad que podría llevar a la organización y acción colectiva<sup>21</sup>. En este marco, los premios a nivel personal refuerzan el individualismo y producen un desplazamiento de actitudes con foco colectivo a prácticas centradas en el bienestar individual.

Además de los premios e incentivos económicos, también hay otros instrumentos para ganarse la fidelidad de los trabajadores, tales como las ayudas que la empresa proporciona al trabajador en situaciones especiales. Si bien estas asistencias no siempre se materializan en beneficios económicos, son de igual manera ampliamente valoradas por los trabajadores, en cuanto les permite ahorrarse importantes gastos. Entre estas medidas se pueden citar la entrega de útiles escolares a inicios de año a los trabajadores con hijos en edad escolar, así como permisos especiales para eventos familiares y aportes en caso de accidentes, nacimientos o muerte de familiares cercanos. También se menciona la asistencia médica en campos que no son cubiertos – o lo son sólo de manera deficiente – por

---

<sup>20</sup> M. LACHI, R. ROJAS SCHEFFER, *Desencuentros y conflictos entre actores colectivos en la industria paraguaya*, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 2020, n. 2, pp.109-127.

<sup>21</sup> C. QUINTERO RAMÍREZ, *op. cit.*, p. 33.

el seguro social (IPS)<sup>22</sup>, como odontología o nutrición. Estos beneficios son proporcionados por la empresa como un beneficio extrasalarial y en función de las necesidades más comunes de sus trabajadores.

Contamos con ayuda escolar para los hijos de nuestros colaboradores, en caso de accidentes, fallecimiento de padres y muchos otros beneficios más. Médico, odontología y nutricionista. Curso de capacitación en todos sentidos (Gerente 11).

Ayuda para nacimientos: vales, obsequios. Para defunciones las personas eligen el efectivo o una presencia. En caso de accidentes, si es dentro de la empresa, asumimos el 50% del reposo y si el reposo es más de 3 días pagamos el 50% igual. Si hay problemas con IPS le pagamos completo el salario y luego arreglamos (Gerente 02).

Cabe además resaltar que algunos de ellos están previstos por la legislación nacional, pero ante su escaso cumplimiento, son vistos como aportes “extra” que la empresa realiza como premio a sus trabajadores. Tal es el caso de la asignación familiar (Ley 213/1993, arts. 261-271) y licencias especiales (Ley 213/1993, art. 62).

## 5. ¿Ambiente profesional o gran familia?

Señala Quintero Ramírez<sup>23</sup> que, en las últimas décadas, una de las prácticas más utilizadas en la gestión de recursos humanos dentro de las plantas industriales es la construcción de un sistema de relaciones personales estrechas entre gerentes y trabajadores. Con ello se pretende instalar un ambiente de armonía interna en la empresa, donde las diferencias jerárquicas son minimizadas bajo la alegoría de “gran familia” ya que, al fin y al cabo, todos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo: el crecimiento de la empresa, y con él, su crecimiento personal.

Esta búsqueda del involucramiento del trabajador a un nivel afectivo es un rasgo que también apareció recurrentemente en las entrevistas, tanto las realizadas con gerentes como con trabajadores. Es más, expresiones al respecto han podido ser identificadas tanto en empresas con antigüedad y amplia trayectoria en el sector industrial nacional, como en otras surgidas en los últimos años por la llegada de capitales extranjeros. Aunque este

---

<sup>22</sup> El Instituto de Previsión Social (IPS) es el sistema de previdencia social obligatorio previsto para los trabajadores dependientes del sector privado.

<sup>23</sup> C. QUINTERO RAMÍREZ, *op. cit.*

discurso familiar y hasta paternalista no resulta sorprendente en las empresas paraguayas, dado que la gran mayoría de ellas han nacido y continúan operando bajo propiedad de una sola familia, sí resulta llamativo que la misma lógica se repita en las nuevas industrias instaladas en el país en las últimas dos décadas. Estas últimas, generalmente procedentes de otros países del Mercosur – y principalmente del Brasil – son normalmente propiedad de accionistas de distintos grupos, raramente estructurados alrededor de núcleos familiares. En este marco, sería de esperarse que estén más bien guiadas por una gestión impersonal y racional de las relaciones laborales.

Sin embargo, la dinámica de las relaciones laborales al interior de las industrias que fueron consultadas para esta investigación se muestra bastante homogénea. La actitud “familiar” en las relaciones laborales es una tendencia presente de manera transversal en la mayoría de ellas, independientemente de su antigüedad, su propiedad (familia o accionistas), el origen de su capital, y hasta el tamaño en términos de cantidad de obreros que emplea.

Impulsando un ambiente familiar las industrias buscan promover un sentimiento de identificación y pertenencia del trabajador. La ampliamente difundida expresión de “ponerse la camiseta” (de la empresa) puede ser entendida en este contexto. Con ello se pretende no solo retener a los trabajadores que ya han adquirido cierta experiencia y destreza en sus tareas, sino también obtener el máximo de compromiso y entrega de su parte, con la convicción de que los éxitos de sus empleadores son también éxito suyo. Los gerentes entrevistados subrayan entonces cómo, a pesar de la existencia de jerarquías en los roles dentro de la planta, los trabajadores se relacionan con los jefes y gerentes de manera directa y hasta familiar. Se insta entonces a que los empleados puedan dialogar y relacionarse con sus superiores sin intermediarios, porque todos son parte de una misma familia, y los miembros de una familia siempre están para ayudarse en casos de necesidad.

Desde el comienzo, es familia, familia, familia, y se maneja como familia [...] Cualquier inconveniente o comentario es puertas abiertas al gerente y no hace falta que me pregunte a mí el personal si puede hablar con el gerente, no es que porque el jefe no quiere que hable con el gerente ya no va a hablar; no, ellos tienen la libertad, inclusive de hablarle en el pasillo (Gerente 07).

Muchos empleados confirman que existe un ambiente familiar en las empresas industriales donde trabajan, y que propietarios, gerentes y jefes buscan efectivamente construir relaciones directas con los trabajadores. No se trata entonces solamente de una expectativa de la gerencia; sino que los



trabajadores reconocen estas prácticas, subrayando que el espacio de trabajo donde se desenvuelven es para ellos realmente un lugar de relacionamiento solidario, donde pueden realizar sus labores en un buen ambiente.

Se trata como un nivel familiar. Acá hay padre, madre, entonces es una familia, yo considero así. [...] Es importante porque es un modo de ver que ellos muestran interés por los empleados, y la empresa, porque nosotros los empleados queremos ver la cara de los directivos y una vez que ellos están ahí nos sentimos más seguros y confiados (Trabajador 09).

La política de la empresa fue siempre mirando hacia la familia, nosotros que somos antiguos, al entrar a la empresa siempre nos dijeron que esta es una familia, y siempre relacionamos eso, y a cada empleado que entra se le dice que esto es una familia, aparte de tu familia (Trabajador 07).

Pero no todos coinciden con estas expresiones. Algunos afirman que el mencionado ambiente familiar muchas veces, más que un hecho concreto, es una expresión de deseo de la gerencia. En este sentido, apuntan que el trabajo industrial, al necesitar ciertos comportamientos técnico-profesionales, no siempre coincide con la comprensión y confianza inherente a una familia. Así, cuando se debe garantizar que la producción siga su curso de manera eficiente, son las relaciones jerárquicas patrón/obrero las que realmente dictan los tiempos del trabajo en la fábrica.

En algún caso existe como un ambiente familiar, como la empresa es familiar. Pero en cuanto es referente a trabajo, el objetivo que se traza se toma en cuenta lo laboral, y lo más estricto posible (Trabajador 11).

Hay veces que se llega a eso de o se busca llegar a un ambiente familiar, y luego las circunstancias o la realidad del caso lleva o fuerza a que se tenga que separar realmente lo familiar de lo laboral, lo personal de lo laboral, entonces es algo un poco difícil muchas veces (Trabajador 06).

Otro elemento que aporta a la construcción de un ambiente armónico o familiar es la implementación de actividades extra-fabriles, tales como fiestas, eventos deportivos y celebraciones organizadas por la empresa y que apuntan a estimular el sentido de pertenencia y satisfacción de los trabajadores, de modo así a mejorar su producción. Esto ha sido referido por los entrevistados, tanto trabajadores como gerentes. Es más, estas actividades forman ya parte de la tradición de cada empresa. De la misma manera en que se realiza el mantenimiento periódico de las maquinarias o el inventario semestral del depósito de materiales, estas actividades son

vistas como necesarias e incluso creadoras de tradición.

Primero de mayo, día del amigo y fin de año, y así también a través de la mutual se hacen eventos. Los fines de semana, los viernes se juega futbol, hay asadito, choricito, todo eso fomenta la empresa, hace que casi siempre estemos reunidos, tratando de unirnos más y que no nos vayamos de ellos (Gerente 07).

Realizamos actividades donde involucramos a la familia, como por ejemplo el día de la familia, colonia de vacaciones. Un día de trabajo con los hijos, día del trabajador, tenemos una cancha para jugar fútbol, cada tres meses se hacen torneos (Gerente 01).

Estos momentos de diversión y esparcimiento colectivo, que en un primer momento parecieran no tener relación directa con el trabajo y los objetivos productivos de la fábrica son sin embargo considerados, tanto por los gerentes como por los trabajadores, como esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Son oportunidades que permiten compactar los niveles jerárquicos de la estructura laboral, reunidos por similares sentimientos de pertenencia y colaboración. Ayudan así a reducir las diferencias y acercar a los distintos miembros del plantel.

Los trabajadores entrevistados manifiestan su valoración hacia este tipo de actividades, ya que permiten que su núcleo familiar se involucre en el ambiente empresarial. A su vez, les ayuda a conocer a sus compañeros de manera más profunda, y los lleva a reconocerse como parte integrante de la empresa; como protagonistas de sus éxitos y no solamente como un prestador de servicios.

Tenemos la fiesta de fin de año que sí o sí se organiza, y se organiza con toda la familia del personal, no solamente con el personal sino también con toda su familia, porque al fin y cabo siempre hay muchas personas detrás de ellos. El día del trabajador también se festeja (Trabajador 04).

Día del trabajador por ejemplo es tradicional de la empresa, se suele realizar actividades para los niños en su día, o si no se realizan obsequios a fin de año. Ayuda bastante a que la gente se sienta comprometida y se sienta parte de la empresa, ayuda bastante (Trabajador 08).

Invertir en el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa se demuestra entonces como un elemento primordial, tanto que ciertos eventos y jornadas de convivencia y celebración parecen haberse erigido ya como tradición en estas unidades de producción. Según lo apuntado por los trabajadores estas prácticas cumplen su cometido, ayudando a la

construcción de un vínculo con el lugar de trabajo que va más allá de la obtención del sustento. Al sentirse parte fundamental de la industria, ya sea como miembro de una familia o como colaborador que cumple un rol de importancia, se crea un compromiso que a la larga permite lograr no sólo la fidelidad esperada por la gerencia en términos de permanencia, sino que también asegura su empeño y esfuerzo para lograr las metas definidas.

## 6. La formación del trabajador industrial

El incremento progresivo y decisivo de la mecanización en las plantas industriales ha llevado consigo la ya señalada necesidad de contar con trabajadores, mandos medios y gerentes con una formación profesional y una capacitación técnica adecuada a las nuevas necesidades de manejo del aparato productivo. Antes este panorama, una de las quejas más comunes del gremio empresarial es el bajo nivel educativo de la fuerza de trabajo disponible. En efecto, Paraguay se ubica en los últimos puestos de los rankings de competitividad global en términos de educación, tanto primaria como universitaria<sup>24</sup>.

Más allá de la formación otorgada por instituciones gubernamentales, cada proceso productivo tiene sus propias especificidades, por lo que las empresas se ven en la necesidad de crear programas internos de capacitación. Estos están dirigidos a distintos grupos de trabajadores, de modo a asegurar que cada nivel – operarios, técnicos, mandos medios – adquieran las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñarse en sus puestos de manera adecuada. Dos han sido los principales cursos de formación mencionados por los gerentes: los relacionados con la introducción de nuevas maquinarias, y capacitaciones más generales acerca de los nuevos estándares productivos. El primer proceso de capacitación se realiza normalmente a través de entrenadores extranjeros, generalmente personal de las empresas productoras de las maquinarias adquiridas.

Hay instructores externos que vienen de otros países, de donde se trae la maquinaria. También se manda a funcionarios a capacitarse, y luego ellos vienen a enseñarles a los demás (Gerente 01).

El segundo tipo de capacitación es brindado ya sea por un equipo de capacitadores internos a la empresa, o a través de personal contratado según necesidad. El objetivo es ampliar constantemente los conocimientos

---

<sup>24</sup> K. SCHWAB, [The Global Competitiveness Report 2017-2018](#), World Economic Forum, 2017.

técnicos de los trabajadores a fin de mejorar su productividad y eficiencia. Según señalan los gerentes entrevistados, este tipo de capacitación permanente es fundamental para garantizar el buen funcionamiento de los equipos y para conseguir una mejora permanentemente de la calidad de la producción.

Tenemos un programa de capacitación donde están todas las formas en que se tiene que operar, los instructivos, los procedimientos. Porque aparte de manejar las máquinas le acompaña un procedimiento de higiene y limpieza (Gerente 07).

En algunos casos existe la posibilidad de formarse en el exterior, principalmente para aquellos que se desempeñan en puestos estratégicos dentro del proceso productivo. Esta modalidad es particularmente importante en empresas que cuentan con una casa matriz en otro país, ya que es necesario que los trabajadores conozcan el proceso central para así comprender el rol de la planta en Paraguay de manera más pormenorizada.

Realmente nosotros tenemos los técnicos, son capacitados en el exterior, o sea la mayoría de los que están a cargo de departamentos importantes reciben capacitación afuera (Gerente 11)

Una persona va 3 meses o va 6 meses a la matriz, al origen, para aprender realmente cómo es el proceso, y eso es un conocimiento que la persona trae y nunca más nadie lo saca (Gerente 13).

En líneas generales, el nivel de formación de la fuerza de trabajo sigue siendo identificado como un elemento deficiente que debe ser abordado por el Estado y, en este contexto, las empresas intentan paliar las brechas de la educación formal a través de capacitaciones internas. Además, ante la falta de ofertas en el territorio nacional, deciden enviar a sus trabajadores a formarse fuera o contratan capacitadores extranjeros.

## **7. Una oficina de Recursos Humanos “*super partes*”**

Hasta aquí hemos hecho un repaso de las continuidades y los cambios de las relaciones laborales al interior del sector industrial paraguayo, empezando por los procesos de selección y contratación de los trabajadores, pasando por incentivos y beneficios extrasalariales, el ambiente de trabajo y trato entre los distintos actores, y finalmente, los cambios tecnológicos y la necesidad de formación de los empleados de cara

a nuevos procesos de mecanización. La oficina de Recursos Humanos juega un rol central en todos estos procesos, y por ello, resulta necesario profundizar en su rol en las relaciones entre capital y trabajo, es decir, entre los empleadores (propietarios/gerentes) y los empleados.

En efecto, las labores de esta dependencia se han vuelto determinantes en la calidad de los procesos productivos, ya que la eficiencia y eficacia de la producción descansan fuertemente en la actitud y compromiso del trabajador. En este marco, la oficina de recursos humanos asume un rol estratégico para el buen desenvolvimiento de la empresa, en cuanto las tareas que realiza acaban por tener una incidencia directa en sus objetivos productivos. Sus actividades son múltiples y variadas, ocupándose de la contratación, formación y acompañamiento del personal en la fábrica. A la vez, coordina otras actividades colaterales al proceso productivo, como entrega de beneficios, ayudas y premios, e inclusive interviene para promocionar la salud de sus empleados. Es entonces un departamento que realiza una gama de tareas que cubren un largo espectro de funciones.

Ocuparse de los trabajadores, en todo lo que es oficial: su salario, evaluaciones. Pero también en el acompañamiento de personal, la selección de personal, la formación para cuando entran a trabajar y el seguimiento de todos (Gerente 12).

En general tratamos de dar una asistencia integral a nuestros colaboradores, para lo cual ponemos mucho hincapié en realizar actividades a lo largo del año. Contamos con una psicóloga, también con una nutricionista, un médico y odontóloga que velan un poco por la salud de nuestros colaboradores (Gerente 11).

Pero existe además otro aspecto de gestión fundamental que, históricamente, ha recaído en la oficina de recursos humanos: la mediación de los conflictos que puedan surgir entre el personal y la administración. Sin embargo, y como hemos visto en las entrevistas, el término conflicto no aparece en la descripción de las relaciones entre los distintos actores laborales, haciéndose más bien hincapié en el ambiente armonioso y colaborativo o de “gran familia” de la empresa. Es más, según la interpretación más generalizada, la empresa es presentada como un grupo de personas que tienen un mismo objetivo: mejorar la productividad en tanto esto redundará en beneficios para todos. Se desdibuja así el conflicto capital/trabajo, mientras que las diferencias que puedan surgir entre administración y plantel de trabajadores se enmarcan en la categoría de “problemas de relacionamiento”, ligados más bien al carácter de los involucrados. La estructura jerárquica y los intereses económicos opuestos

de trabajadores – que buscan aumentar sus salarios y seguridad en el empleo – y empleadores – que buscan maximizar su margen de ganancia – desaparecen entonces del análisis.

Al reducir estos problemas a roces personales, éstos intentan solucionarse a ese nivel, sin mayor involucramiento de la oficina de recursos humanos. En efecto, los gerentes entrevistados señalan que, de surgir dificultades entre miembros de la empresa, la primera acción es siempre instalar un diálogo entre las partes afectadas, independientemente de la relevancia de su cargo en la cadena productiva, con el fin de encontrar rápidamente una solución armónica y compartida entre todos. No existen menciones de sindicatos u órganos de representación de los trabajadores; es el propio trabajador individual quien negocia para buscar una solución.

Sólo en los casos en los que el conflicto no puede resolverse a través del diálogo entre los afectados se recurre a la intervención de la oficina de recursos humanos, que adopta el rol de mediador. Es decir, no se espera que ésta actúe en favor de la empresa, sino que se la considera como un organismo imparcial que buscará una solución negociada. La oficina de recursos humanos, entonces, más que reconocer su papel como representantes de los empleadores, busca comportarse casi como un buen padre de familia, capaz de encontrar la mejor solución para todos los afectados.

Normalmente hacemos la mini cumbre, le decimos nosotros. Me voy yo como responsable de producción, y si es venta, viene la cabeza de ventas y se hace la reunión entre las dos partes. Si hubo una discusión entre la gente, los dos sectores que discutían, más nosotros y el juez que es recursos humanos, que escucha las partes y ahí sale hasta esas discusiones, pero se trata de negociar (Gerente 07).

Tratamos mucho de hablar, de conversar. Aprendimos que el entorno es lo que define a la persona, que esta es una empresa familiar [...] si las cosas no funcionan hay un entorno que tal vez hace que la persona no funcione (Gerente 05).

También los trabajadores identifican a la oficina de recursos humanos como el lugar donde resolver los problemas, reconociendo además su actitud abierta al diálogo, lo cual es ampliamente valorado. Esta dependencia es vista también por los empleados como un juez imparcial, en tanto que las relaciones laborales son entendidas y mantenidas a nivel individual (el trabajador como individuo ante el resto de la empresa). Cuando no hay casos de conflicto colectivo (trabajadores agremiados o sus representantes exigiendo mayor remuneración, por ejemplo) no se ve como problemático

que sea una instancia gerencial la que dirime los problemas.

De hecho que todo se conversa, se trata y se conversa, se ve de mejorar, se ve de hacer cambios, pero siempre se conversa (Trabajador 04).

Nos acercamos a recursos humanos, tenemos una encargada de recursos humanos, comentamos con ella el problema que hay, después ella ve si puede solucionar o deriva a la persona que pueda solucionar, tenemos accesibilidad tanto a los jefes como a recursos humanos (Trabajador 12).

## 8. ¿El fin del conflicto capital/trabajo?

Las relaciones laborales dentro de las fábricas paraguayas se han ido estructurado en un marco de reglas y prácticas coherentes, que apuntan hacia una estrategia determinada. Una nueva dinámica que, centrándose en elementos de armonía, fidelidad y afectividad en el espacio laboral, ha impulsado la instalación de una cultura de corte paternalista, aceptada por todo el plantel.

Los premios e incentivos se erigen como una estrategia de gestión industrial ampliamente difundida, cumpliendo distintas funciones. Por un lado, ayudan a las industrias a retener trabajadores con experiencia y con conocimientos adquiridos, recuperando así la inversión en capacitación. Además, mediante los premios colectivos, se ha instalado una idea de igualdad entre los distintos actores, donde ya no son sólo los propietarios o accionistas los que se benefician con las ganancias, sino que también los trabajadores reciben su parte. Finalmente, esta estrategia se asegura de que los mismos empleados sean quienes impulsen – y controlen – a sus compañeros para que cumplan con su parte, de modo a que la meta de producción sea obtenida.

De esta manera se han rediseñado los roles de los actores laborales, desestimando el conflicto en la relación capital/trabajo, y llevando a una interpretación de las relaciones laborales marcadamente diferente a la imperante en el siglo pasado. El resultado de este proceso ha sido la difusión de la idea, inclusive entre los propios trabajadores, de que el centro de las relaciones laborales es el vínculo directo entre el gerente de la empresa y el trabajador, y que todo problema se arregla a través de un entendimiento recíproco. En este sentido los sindicatos y sus luchas son interpretados como algo obsoleto y, por ende, innecesario.

De esa manera el conflicto en el terreno laboral es visto como algo casi patológico, o bien, ligado a rasgos personales de determinados trabajadores o gerentes. La contradicción entre capital y trabajo – donde los empresarios

buscan maximizar ganancias, mientras los empleados presionan por mejores salarios y condiciones laborales – va desapareciendo del sentido común. Por el contrario, se difunden prácticas y actitudes que apuntan a resignificar a la industria como una “gran familia”, o al menos, como un lugar en el que todos comparten el mismo objetivo: mejorar la productividad, en tanto su incremento redundaría en beneficios para todos.

Según hemos visto, esta nueva interpretación de las relaciones laborales se encuentra arraigada en la industria paraguaya actual. Con ello, no resulta lejano un panorama donde el trabajador, aislado orgánicamente de sus compañeros de planta y privado – por elección propia – de todo amparo sindical, se encuentre atrapado en una relación asimétrica con la patronal. Se trata de un enorme paso atrás de casi dos siglos en las relaciones laborales modernas, que corre además del riesgo de terminar estableciéndose como norma del siglo XXI.

## 9. Bibliografía

AGUAYO E., *Reformas laborales regresivas. Una política estatal antisindical de ajuste y austeridad*, en R. CORVALÁN (dir.), [Derechos Humanos Paraguay 2019](#), Coordinadora de Derechos Humanos del Paraguay, 2019

ARCE L., ROJAS G., *Paraguay*, en Á. CÁLIX, M. BLANCO (coords.). [Los desafíos de la transformación productiva en América Latina. Perfiles nacionales y tendencias regionales. Tomo II Cono Sur](#), Friedrich Ebert Stiftung, 2020

BENSUSÁN G., *Los sistemas de relaciones laborales y las políticas públicas en cuatro países de América Latina: Rupturas, continuidades, contradicciones*, en I. BIZBERG (coord.), *Variedades de capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile*, Colegio de México, 2015

BIZBERG I., THÉRET B., *Introducción a I. BIZBERG (coord.), Variedades de capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile*, Colegio de México, 2015

GRUPO BANCO MUNDIAL, [Informe sobre el desarrollo mundial 2019. La naturaleza cambiante del trabajo. Panorama general](#), 2020

LACHI M., ROJAS SCHEFFER R., [Desencuentros y conflictos entre actores colectivos en la industria paraguaya](#), en [Revista de la Facultad de Ciencias Económicas](#), 2020, n. 2, pp.109-127

LESCANO BARRETO O., [La “inestable” estabilidad laboral](#), en [www.abc.com.py](#), 5 abril 2013

MASI F., *Ser industrial en el Paraguay. 15 historias recientes*, CADEP, 2016



MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, [\*Consideraciones sobre informe del BCP acerca de flujos de inversión extranjera directa\*](#), 2016

QUINTERO RAMÍREZ C., *Cuarenta años de relaciones laborales en la maquila: Una historia de permisos y restricciones desiguales*, en R. BARAJAS, G. GRIJALVA, B. LARA, L. VELÁZQUEZ, L.I. RODRÍGUEZ, M. ZÚÑIGA (coords.), *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*, Colegio de la Frontera Norte, Colegio de Sonora, 2009

ROJAS DE CERQUEIRA CÉSAR G., *Los Incentivos a la Inversión en Paraguay: una mirada a la maquila*, en AA.VV., [\*Incentivos Fiscales en la América Latina\*](#), PSI, Friedrich Ebert Stiftung, 2019

SCHWAB K., [\*The Global Competitiveness Report 2017-2018\*](#), World Economic Forum, 2017

*Entrevistas realizadas a Gerentes y trabajadores de las siguientes empresas:*

AGZ – Artes Gráficas Zamphirópolis (Elaboración de materiales impresos)

Alberdín (Gastronomía industrial)

Blue Design – America (Elaboración de jeans denim)

CIE – Consorcio de Ingeniería Electromecánica (Estructuras metálicas para energía eléctrica, barcazas)

Granja Avícola La Blanca (Alimentos a base de pollo)

Iris SAIC (Producción de Insecticidas)

Manufactura Pilar (Producción y venta de textiles)

Pegasus SA (Construcciones)

Rodríguez Hnos. SA (señalizaciones y carteles)

Sancay SRL (Masticables para perros)

Tigre Paraguay SA (Tuberías y conexiones de TBC)

Trafopar SA (transformadores eléctricos)

Yazaki Paraguay SRL (Cableados para automóviles)

# Red Internacional de ADAPT



**ADAPT** es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a [redaccion@adaptinternacional.it](mailto:redaccion@adaptinternacional.it)



**ADAPT**Internacional.it

*Construyendo juntos el futuro del trabajo*