

## Estrategias Patronales sobre el Empleo y el Trabajo durante la Crisis Sanitaria

Tania Aillón G. <sup>1</sup>

Recepción: febrero 2024

Aceptación: junio 2024

### Resumen

La crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19 provocó fuertes shocks en la demanda y estranguló los canales de distribución y aprovisionamiento de productos y servicios a nivel mundial. En consecuencia, en cuestión de semanas, los índices de desempleo experimentaron un aumento abrupto, al igual que el subempleo, los horarios flexibles y el número de trabajadores informales. Estos rápidos cambios en el empleo se originaron a raíz de las transformaciones en la organización del trabajo y en la configuración del empleo. Basándose en información cualitativa recopilada de empresarios de la industria en la región de Cochabamba, este artículo busca evaluar tanto las modificaciones en los procesos de trabajo como en las condiciones de empleo durante las cuarentenas rígidas y flexibles.

**Clasificación JEL:** B24, F16, J23


**Palabras clave:** COVID-19, proceso de trabajo, empleo, estrategia empresarial, mercado de trabajo



Licencia: Cc By-Nc-Sa 4.0

Tipo De Licencia: Atribución-NoComercial-Compartirigual 4.0 Internacional

Referencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

<sup>1</sup> Universidad Mayor de San Simón. Instituto de Estudios Sociales y Económicos : <https://orcid.org/0000-0002-6529-7023>

# Employer Strategies on Employment and Work During the Health Crisis

*Tania Aillón Gómez*

## Abstract

The health crisis caused by the COVID-19 pandemic led to significant demand shocks and choked global channels for the distribution and supply of products and services. Consequently, within weeks, unemployment rates increased abruptly, along with underemployment, flexible working hours, and the number of informal workers. These rapid employment changes originated from transformations in work organization and employment configuration. In this article, based on qualitative information gathered from industry entrepreneurs in the Cochabamba region, an attempt is made to assess both the changes in work processes and employment conditions during both strict and flexible quarantines.

*JEL Classification:* I18, E5, E62

*Keywords:* COVID-19, work process, employment, business strategy, labor market

## Introducción

Este artículo, basado en la información recopilada a empresarios de la industria en la región de Cochabamba, evalúa los cambios en los procesos de trabajo y las condiciones de empleo frente a una crisis sanitaria marcada por cuarentenas que provocaron fuertes shocks en la demanda y obstaculizaron los canales de distribución de productos y servicios a nivel mundial. A pesar de que la recesión económica en Bolivia comenzó en 2013, fue a partir de 2020, con la aceleración de la expansión del COVID-19 y las restricciones decretadas por los gobiernos, cuando se intensificó la transmisión internacional de una profunda recesión que afectó tanto a países centrales como periféricos (Boyer, 2020).

Esta situación sin precedentes afectó especialmente el empleo a nivel mundial. En cuestión de semanas, las tasas de desempleo aumentaron significativamente, al igual que el subempleo, los horarios flexibles, las jubilaciones y los trabajadores informales (CEPAL/OIT, 2020; OIT, 2020 y Weller, 2020). En tiempo récord, el panorama laboral se reconfiguró con graves consecuencias para la economía familiar, en una sociedad donde la supervivencia está condicionada por la posibilidad de disponer de dinero para intercambiarlo por bienes y servicios en el mercado. Los empleadores, por su parte, se vieron obligados a solicitar apoyo económico de los gobiernos para proteger sus negocios, al mismo tiempo que tuvieron que llevar a cabo cambios en la gestión de la fuerza laboral para implementar medidas de bioseguridad y responder a las demandas de distanciamiento, en un contexto donde el choque de la demanda restringió sus mercados.

Para los trabajadores, esta situación significó pérdida de empleo, reducción de ingresos y un aumento de problemas de salud relacionados con la organización del trabajo, ya sea en las actividades presenciales o en el teletrabajo. De ahí que las demandas laborales de los trabajadores se centraron en la defensa del derecho

a la salud, la demanda de medidas de bioseguridad, protección social y el respeto a la estabilidad laboral. En este contexto, el objetivo se centró en valorar las estrategias patronales en la organización del trabajo y el empleo para hacer frente a la crisis económica desencadenada por la pandemia de COVID-19 en la industria de Cochabamba.

## 2. Aproximación Teórica

Desde su enfoque teórico, la pandemia no puede explicarse separada de la cultura, la economía y la vida cotidiana. La expansión de un virus como el COVID-19 forma parte de la relación metabólica entre la sociedad y la naturaleza (Harvey, 2020). En la sociedad en cuestión, las relaciones capitalistas de producción, como forma dominante de organización de la economía, modifican las condiciones medioambientales de su propia reproducción, provocando consecuencias que no controlan, como el cambio climático. Desde esta perspectiva, no existe un desastre como el COVID-19 que sea meramente natural. Si bien los virus mutan constantemente, las condiciones en las que un virus se convierte en una amenaza para la vida dependen de las prácticas humanas (Harvey, 2020) inmersas en relaciones sociales que perpetúan desigualdades de clase, género, etnia, y otros aspectos.

Aunque existan posiciones que afirmen que las enfermedades no hacen distinciones sociales, ya que la producción industrial se relaciona con la universalización de los peligros, independientemente de los lugares de su producción, y con los riesgos de la modernización que relativizan las diferencias y límites sociales (Urgueta et al., 2013), queda claro que, si bien la posibilidad de riesgo afecta a todos, el grado de exposición al contagio o al desempleo no es el mismo en todos los casos. La gestión del riesgo, por lo tanto, no es ajena al contenido de las relaciones sociales. Los cambios en los mercados de trabajo y en la organización de los procesos de trabajo durante las cuarentenas provocadas por el COVID-19 son el resultado no solo de requerimientos técnicos, sino de las relaciones sociales entre los actores involucrados, que definen, a través de

negociaciones y lucha, lo que es económicamente aceptable y técnicamente posible para ellos.

Las desigualdades en las condiciones de trabajo también se relacionan con quiénes pueden trabajar desde casa y quiénes no, es decir, quiénes pueden aislarse o ponerse en cuarentena con o sin salario. Como Harvey (2020) precisa, el COVID-19 muestra todas las características de una pandemia relacionada con la clase, el género y la raza, y es la clase trabajadora contemporánea la que se enfrenta al desafiante dilema de exponerse al contagio para mantener en funcionamiento los cuidados y los puntos clave de abastecimiento, como las tiendas de comestibles, o enfrentar el desempleo sin acceso a prestaciones de salud (Harvey, 2020).

En el caso específico de la investigación, la puerta de entrada para comprender la dinámica de la gestión del riesgo, tanto del contagio por COVID-19 como del desempleo, es la relación salarial, considerada como un dispositivo central en la producción y gestión de la continua y forzosa unidad entre el trabajo y el capital. Esta relación se caracteriza por su inestabilidad, fragilidad y condicionalidad (Alaluf, 1993, citado en Castillo y García López, 2001). Desde esta perspectiva, es necesario estudiar las transformaciones en los criterios de acceso y salida de los mercados de trabajo y la dinámica que asume la producción y las condiciones de su ejercicio, mediatas en su articulación trabajo/empleo (Alaluf, 1993, citado en Castillo y García López, 2001), a través de la relación salarial en una situación de crisis sanitaria provocada por el COVID-19.

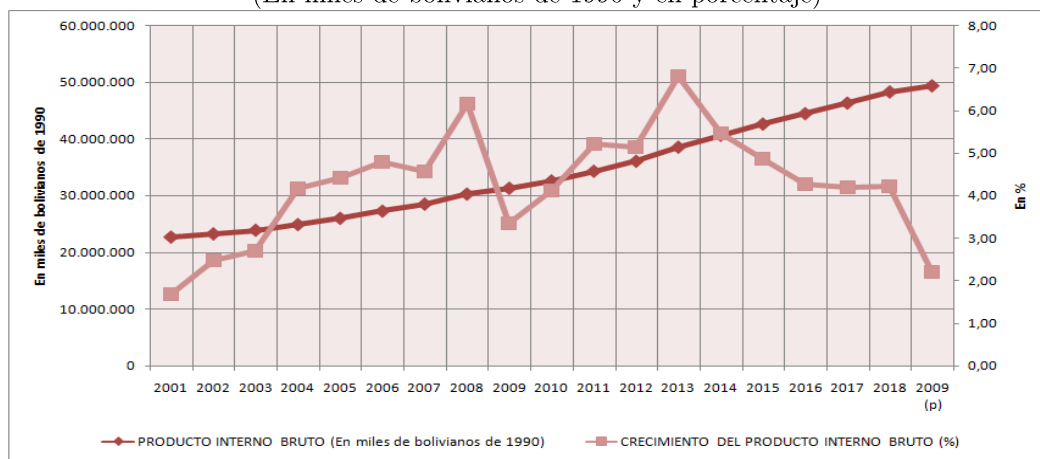
### **3. La Situación Económica Previa a la Pandemia**

La industria nacional y regional (con excepción de algunos sectores), desde 2013 empezó a mostrar los efectos de la ralentización económica. En las estadísticas siguientes se observa la importante caída del PIB como indicador del crecimiento económico en el país, una caída sostenida entre 2013 hasta el 2019.

Como se mencionó en trabajos anteriores (Aillón, 2019), este cambio en la dirección del crecimiento económico afectó a la industria. El índice de crecimiento del PIB, que se encontraba en un 6.09 en 2013, disminuyó a 4.03 en 2015 (UDAPE, 2016). El Índice Global de la Actividad Económica (IGAE), un indicador mensual de la evolución del producto, cayó de su punto máximo del 6.80% en diciembre de 2013 a un 5.46% en diciembre de 2014 y un 4.82% en agosto de 2015 (Milenio, 2015, citado en Aillón, 2019). Durante este período, los precios de los productos primarios que Bolivia exporta disminuyeron en más del 50%. El precio de venta del gas natural exportado a Brasil y Argentina bajó de más de 10 US\$/MM BTU a menos de 5 US\$/MM BTU (Milenio, 2015, citado en Aillón, 2019).

Figura 1

Bolivia: Evolución y crecimiento del PIB real, periodo 2001-2019  
(En miles de bolivianos de 1990 y en porcentaje)

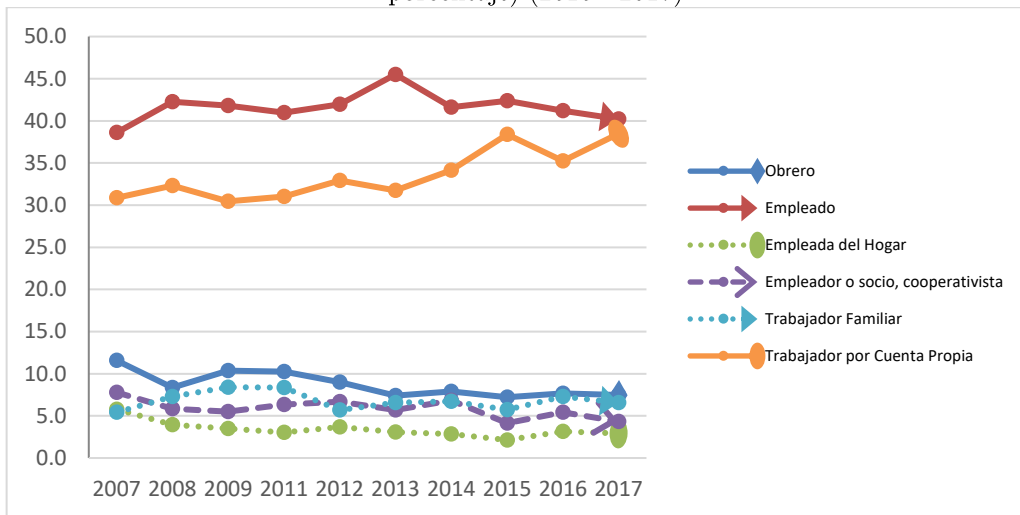


**Fuente:** Elaboración propia, con datos del Instituto Nacional de Estadística – INE (2020). **(p):** Información preliminar

El inicio de la recesión económica evidenció la dependencia de la economía nacional de la dinámica externa. En estas circunstancias, las políticas anticíclicas implementadas por el gobierno del MAS parecen haber alcanzado su límite. Esta dinámica regresiva se refleja en la disminución de la población empleada en la

categoría de obreros y empleados (asociada al salario) y el aumento de los trabajadores por cuenta propia (ver Figura 2).

Figura 2  
Población ocupada, según situación en el empleo en ciudades capitales (en porcentaje) (2010 - 2017)



Fuente: Aillón, (2019).

Entre los empresarios de Cochabamba, esta desaceleración del crecimiento fue percibida en distintos grados de acuerdo al sector de que se trate. En el sector lácteo, la crisis parece ser particularmente profunda de acuerdo a lo manifestado por uno de los Gerentes de PIL:

El año 2015 empieza la denominada etapa "crisis de la leche", en la que los mercados internacionales caen drásticamente en el precio de la leche en polvo, y el nivel de acopio que tenía la empresa en esas fechas, ya dentro de un marco regulador, que data del año 2011, hace que existan sobre stocks de leche muy complicados en la industria...Hemos llegado a tener cerca de 15 mil toneladas, un poco más de 15 mil toneladas de leche en polvo...eeh....

Esto ha implicado que, con la bajada de la leche en polvo a nivel internacional, estamos hablando de que la tonelada se cotizaba alrededor de \$5.600 luego a caer a \$1.500 la tonelada; entonces, hablamos de pérdidas muy grandes en la industria...eeh...durante las gestiones 2015, 2016 y 2017, de muy cerca de las 33 o 34 millones de dólares, ¿no? [sic]

Otros empresarios atribuyen la recesión económica a la crisis política de los últimos meses de 2019:

Bueno, nosotros encaramos la pandemia saliendo de una crisis política que se da en los meses de octubre y noviembre del 2019. Eeh...un tanto golpeados, porque como usted sabe, eeh...por esos 21 días se restringe la libre transitabilidad en el país, se no se hizo muy difícil, por ejemplo, abastecernos de las materias primas, se nos hizo también muy difícil distribuir nuestro producto, inclusive fue muy complicado para nuestros trabajadores en algunos casos, llegar hasta las oficinas, hasta la pequeña planta. Entonces, tuvimos ciertos problemas para poder operar con normalidad, los cuales nos generaron consecuencias económicas, porque no logramos cumplir algunos contratos, tuvimos que resolver también algunos contratos que ya los teníamos. eh...se podría decir, como que adelantados. [sic]

Aspectos no relacionados de forma directa con la dinámica de la crisis son también identificados por los empresarios como atribuibles a la situación de recesión que, de acuerdo a su percepción, se vivía en la época previa a la pandemia, como la política laboral del gobierno, con la inclusión del doble aguinaldo:

En realidad, en realidad los últimos 5 años...eh...con la mucha importación...eehmm... toda la industria, incluso...eh...agroindustrial, estaba en declive, entonces, yo no diría que la pandemia es la que ha causado

un boom. Entonces, no se olviden que también la....hum....los costos fijos son altos, no habla....no hablemos del gobierno de Evo Morales, pero en general, las políticas de fortalecimiento de los gremios, de los sindicatos han hecho que la mano de obra es muy cara; doble aguinaldo, entonces, nunca hemos sido competitivos en comparación con otras empresas. [sic] (Entrevista a empresario industrial)

En estas condiciones, los patrones de la industria empiezan a manifestar su preocupación por la “inflexibilidad de las políticas laborales” (aspecto que en la etapa de auge no cobró tanta premura); desde su perspectiva, causa de la falta de competitividad de la industria nativa. La demanda se centra en que el gobierno cambie su política de estabilidad laboral, que incide en el aumento de sus costos laborales (Milenio, 2018, citado Aillón, 2019). Pero los empresarios de la industria no tienen la respuesta esperada, con un gobierno que hace ver que responde a los intereses de la clase trabajadora, (una vía de su legitimación frente a los sectores populares). En este sentido, los empresarios encontrarán un clima más favorable para flexibilizar los hechos, el mercado laboral, cuando la correlación de fuerzas cambie a su favor, a fines del 2019.

#### **4. Estrategias Empresariales Durante la Crisis Sanitaria por COVID-19**

A pesar de las limitaciones para llevar a cabo trabajo de campo debido a la situación de la pandemia, se llevaron a cabo entrevistas con empresarios de la industria de alimentos y bebidas, representantes de sectores significativos en la industria regional. En esta sección, se presentan las estrategias adoptadas por los propietarios de las industrias frente a una situación sin precedentes que, en sus propias palabras, representó un desafío que requirió un proceso de "reinvención" y "adaptación inesperada" sobre la marcha. Esta reinvención se manifestó, según personeros de la Cámara de Industria y Comercio departamental, entre otras cosas,

en la pérdida de 10,000 empleos (según una entrevista a un representante de la Cámara de Industria y Comercio de Cochabamba) y en un aumento considerable de la Población Económicamente Inactiva (PEA), lo que situó a Cochabamba como el departamento con la tasa de desempleo más alta del país.

#### 4.1 El Cambio en la Correlación de Fuerzas

Noviembre de 2019 marcó un cambio en la correlación de fuerzas a favor de los patrones con la llegada al poder de herederos de la antigua oligarquía del oriente, imbuidos de un "habitus" patronal favorable a la flexibilización (Bourdieu, 2007). Este cambio en la correlación de fuerzas explicará el comportamiento de los empresarios con respecto a los trabajadores, al igual que las características de la gestión de la pandemia en todos los ámbitos, incluido el laboral.

En marzo de 2020, el gobierno estableció normas para regular la movilización de la fuerza laboral de empresas consideradas esenciales para la provisión de servicios básicos. También definió directrices de bioseguridad que debían garantizarse para prevenir el contagio de los trabajadores en el lugar de trabajo. Se establecieron licencias especiales para aquellos más vulnerables a los efectos mortales del COVID-19 y se reguló la jornada laboral, así como el procedimiento de notificación de casos sospechosos de COVID-19. Además, se dejó claro que se debían respetar los derechos laborales de los trabajadores de empresas que no estaban autorizadas a funcionar durante la cuarentena rígida (las no esenciales) (Aillón y Castro, 2021).

Sin embargo, en las nuevas condiciones políticas, la normativa no fue respetada, a pesar de que se establecieron sanciones por su incumplimiento. Las largas filas de denuncias, debido a que los empleadores ignoraron las disposiciones del gobierno, evidencian la gran cantidad de casos de incumplimiento en cuanto a las licencias de trabajo para los empleados con síntomas de COVID-19, el incumplimiento de los protocolos de bioseguridad y los despidos injustificados. La

falta de sanciones contundentes por parte de los empleadores que violaron la normativa implementada para gestionar la crisis sanitaria puso de manifiesto la acción ambigua del gobierno y expresó los límites del Estado en su intervención. Esto se debe a la necesidad de mantener las condiciones de "normalidad" en la producción exigidas por los empresarios y, al mismo tiempo, preservar cierto grado de legitimidad frente a los trabajadores a través de normativas que, al menos en teoría, los protejan del contagio, la muerte o el despido. Sin embargo, estos esfuerzos solo generaron nuevas condiciones para su reproducción (Alvater, 1976), como el incumplimiento de los empleadores de las disposiciones del gobierno y la falta de respuesta a las denuncias de los trabajadores (Aillón y Castro, 2020).

## 4.2 El Impacto Inicial de la Pandemia

Entre los empresarios, se comparten experiencias comunes relacionadas con la llegada súbita de un enemigo invisible y desconocido, como lo es el COVID-19. Según los testimonios de estos empresarios, esta crisis afectó a todas las etapas de reproducción de la industria en su totalidad.

Las Industrias hemos sufrido el embate de la pandemia, sobre todo, porque era algo no esperado, era algo no visible, ha sido algo que nos agarra a todos en frío, digámoslo así, desde el punto de vista, del qué se va hacer con la logística, qué se va hacer con la materia prima, qué se va hacer con la producción y qué se va hacer con las ventas, ¿no?...Cuando hicieron el anuncio de la cuarentena y el tema del virus...Claro, nadie sabía nada, nadie sabía cómo uno se contagiaba y cómo iba a ser entonces. Todos andábamos con miedo, los obreros andaban de miedo, entonces, prácticamente, cerramos la empresa; y yo en este momento hablaba igual, porque tengo primos y cuñados en Brasil y en México que son doctores. Entonces, ellos igual me explicaron cómo era el tema del virus, y cómo se estaban manejando las cosas...Yo creo que el miedo, un poco vamos a la parte más

emocional que a la parte técnica y económica. Es un poco la parte emocional que la gente, si, está con miedo, mucha gente que estaban con teletrabajo, no quisieran trabajar, prefieren seguir trabajando desde la casa. [sic]

El cierre intempestivo de espacios productivos y de comercialización se vivenció como un shock, que provocó gran incertidumbre. Un empresario evoca el momento:

Inicialmente hemos entrado en shock, ¿sí? O sea, todo el mundo estaba asustado, no sabíamos de qué se trataba, no sabíamos cuánto nos iba a afectar. Nosotros hemos cerrado operaciones el 19 de marzo del 2020, a sugerencia de la autoridad...de la autoridad local que plantearon la cuarentena rígida. Tuvimos una reunión de emergencia con el personal, no sabíamos que iba a pasar, no estábamos informados y por decisión conjunta se llegó a cerrar la fábrica, hemos cerrado la fábrica por 2 meses aproximadamente, solamente había personal de emergencia para vender potenciales pedidos de urgencia, que nunca llegaron (Entrevista a empresario de la industria).

En la época de pandemia, definitivamente, ha generado cuarentenas rígidas y esas cuarentenas rígidas han reducido las ventanas horarias para la producción, para la venta y para la generación de ingresos, y adicionalmente, ha generado la necesidad de dar priorización a la cadena de productos que se industrializan. Esto obviamente tiene un impacto en las ventas, las ventanas horarias de distribución...eeeh... de-de-de [sic] colocado de productos, de atención al público de venta, le recuerdo más de 90 mil puntos a los que llegamos de manera directa...eeeh [sic]...han dejado de comprar producto. Por qué, porque no había la oportunidad de abrir y no había la oportunidad de poderse desplazar para poderse adquirir, sino, por ventanas horarias y determinados productos específicos que es lo que la gente buscaba, ¿no?" (Entrevista a empresario de la industria).

La incertidumbre era alimentada por la falta de información cierta acerca de un cúmulo de tópicos dentro de una situación inédita, un empresario relacionaba esta falta de información con el abandono de las autoridades:

Con la primera ola estuvimos completamente cerrados, el tercer mes ya retomamos actividades un poco a tuestas; sobre todo, no sabíamos que pasaba, no había información precisa, nadie nos podía ayudar, había un descontrol completo desde el punto de vista de las autoridades sanitarias, gubernamentales, lograr permisos para que podamos trabajar. Se portaron muy bien para seguir operando aun en condiciones de pandemia, pero, pero el ímpetu y el impulso estaba orientado a producir y no a entender las circunstancias. Tanto así que hasta el momento no hay ninguna, ninguna acción directa de apoyo, de colaboración de ayuda para la industrial; cada uno está por su cuenta, "sálvese quien pueda" es la-la práctica, ¿no? [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Se trató de una readecuación sobre la marcha, para generar condiciones de bioseguridad y continuar con la producción, esto demandó capacitación del personal, compra y dotación de implementos de bioseguridad, etc. Los empresarios evocan esta experiencia, que implicó cierre de plantas con cargas económicas, para adecuarlas a los protocolos de bioseguridad:

A ver, nosotros hemos parado nuestras actividades productivas durante un mes para adecuar un protocolo-protocolo de bioseguridad Covid; hemos adecuado para seguir operando, lo máximo que hemos parado durante el Covid la actividad ha sido un mes, hemos equipado a todo nuestro personal, hemos capacitado; o sea, hemos hecho una inversión y un esfuerzo ahí bastante importante para no parar actividad, porque, bueno, mucha gente vive de esta fuente de empleo, los clientes igual esperaban el producto. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Por las...por la cuestión-cuestión del cuidado sanitario, obviamente, protección sanitaria para los mismos trabajadores, estar el menor tiempo posible todos, todos en el área de producción, obviamente, ahí se ralentizó bastante la producción y las dificultades que hubo en un inicio de poder distribuir, porque no habían permisos para circular, no habían...no otorgaban las licencias para poder hacer de que los trabajadores lleguen con facilidad a la empresa, salir con los productos hacia los puntos de venta, que también tenían sus limitaciones de horario de venta, obviamente, todas esas dificultades las hemos pasado, ¿no? [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

La necesidad de reajustar el proceso productivo a las exigencias de bioseguridad en situación de pandemia, no solo significó la pérdida de tiempo de producción, sino también, otros costos financieros, sobre todo en empresas relacionadas con la alimentación:

Y a eso se ha sumado todo el dilema logístico, de tener que adoptar...eeh...protocolos de bioseguridad para los cuales no habíamos sido concebidos de inicio. Nosotros estamos concebidos para ser una industria de alimentos que respeta y sigue lineamientos, estándares globales; pero, eso no tenía que ver necesariamente con bioseguridad. Entonces, hemos tenido que desarrollar rápidamente políticas y tecnologías que nos permitan mantener estándares de bioseguridad que estén...eh...a nivel requerido primero, por el país, y después por los países a los que exportamos. Y todo eso ha generado un dilema logístico enorme que ha incrementado nuestros costos de manera dramática al inicio de la pandemia, y que nos ha impuesto condiciones muy, muy desafiantes. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

El impacto más fuerte que vivió la industria regional fue la contracción súbita de la demanda, que redujo las posibilidades de realización de gran parte de

la producción. Los cambios en las ventanas horarias, restringieron las posibilidades de venta, incluso de productos alimenticios de primera necesidad como el pollo:

Exactamente, y no se olviden que ha bajado la producción, un poco, por qué, porque la producción, distribución, dejábamos de faenar un 30%, porque sabíamos que no íbamos a poder distribuir, no tenemos almacenes, ni la cámara de congelación muy grandes, entonces, el pollo que se faena sale esa misma mañana. Entonces, también es problemático...y....se acuerdan que podíamos distribuir o ingresar en la época de pandemia más o menos hasta las 11, 12 del mediodía. Entonces, salía el camión a las 7, hacía una pequeña ruta y a las 12, ya tenía que estar otra vez en la planta, o si no, te lo secuestraban. [Claro, claro] Entonces, había sí, afectación, había...ha...bajado. Yo creo que, a nivel, a nivel de toda industria avícola, agroindustrial, han bajado las ventas en un 30%, por la imposibilidad o por el corto tiempo en que podías comercializar el producto. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

En otros casos, fue el tipo de producto el que hizo que se contrajera aún más la demanda, debido a que no era, precisamente, un producto de primera necesidad:

Bueno, el...eh...ha sido un shock muy fuerte para nosotros, en especial, porque, nuestros principales mercados eran los dos más grandes grupos cerveceros del mundo que nos compraban a través de sus plantas en el Perú. Entonces el...en el Perú, la pandemia de pegó durísimo; a pesar, de que no había restricciones, había plantas que paraban por el número de infectados...no porque esté prohibido circular o producir, entonces realmente son...un shock muy grande para nuestras exportaciones, definitivamente [sic]. (Entrevista a empresario de la industria)

Para otros rubros, si bien las condiciones de demanda y de producción se mantuvieron, sobre todo en las empresas exportadoras, el problema logístico fue el que predominó generando una serie de desequilibrios en las posibilidades de distribución de la producción:

Nuestro problema ha sido básicamente, logístico, al ser una empresa de alimentos no hemos sido parados por la pandemia, y ha habido un respeto a nivel global, al tránsito de mercaderías alimentarias, por lo tanto, desde el punto de vista del mercado no hemos tenido una reducción, la demanda de nuestros productos se ha mantenido y se ha mantenido en crecimiento, pero sí hemos tenido que enfrentar dilemas plasmados en nuestra cadena logística, tanto de provisión, como de exportación. Ambas cadenas se han visto profundamente estresadas por la pandemia, en determinado momento era logísticamente, extremadamente, desafiante, el operar. Porque, a pesar de que nosotros podíamos seguir produciendo, y podíamos seguir operando, todos los...eeh... integrantes de nuestra cadena de provisión no necesariamente estaban habilitados y no necesariamente existía el tránsito fluido de mercaderías y es algo lamentable que así sea. Hoy en día, nosotros tenemos una disminución profunda de nuestra cadena de ventas y de exportaciones, una crisis de contenedores que hay a nivel mundial y el costo de los fletes se ha multiplicado por cinco a nivel global...eeeh... lo cual afecta profundamente nuestras exportaciones<sup>2</sup>. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

---

<sup>2</sup>[...]Las navieras que son prácticamente un oligopolio, que tienen un poder de negociación muy grande con el cliente, que nosotros, digamos...eh...el exportador no tiene otra que aceptar las condiciones de la naviera, que son bastante abusivas, dicho sea de paso. Eso se ha complicado, en términos de lo que tarda una carga en llegar al puerto final, porque, obviamente, una naviera para optimizar sus rutas de transporte, deja el contenedor en un puerto mucho tiempo, hasta poder optimizar su carga, no sé si me entiende. Entonces, los tiempos se han alargado demasiado, el *transit time* y también los fletes se han encarecido, bastante, si, han surgido desbalances entre llegada y salida de contenedores y bueno por la naturaleza del mercado, la naviera le transmite todo al cliente,

La subida de los fletes para exportación, afectó a todos los exportadores en mayor o menor grado; el gerente de una industria agroexportadora de palmito, mencionaba lo siguiente sobre este aspecto:

Hablamos del transporte de mercadería tanto de importación como exportación, básicamente Cochabamba tiene... Cochabamba tiene un flete doble, el de importar al país y el de importarse, se podría decir, a Cochabamba, a partir, ya sea de Santa Cruz o del lado [sic] es muy caro es extremadamente caro. Eso nos resta mucha competitividad, por ejemplo, Paz; entonces, tenemos un doble flete en Cochabamba. El costo terrestre, el transporte terrestre Ecuador que produce palmito llegaba, ahora los fletes navieros han subido también [sic]. (Entrevista a empresario de la industria).

Las nuevas condiciones de mercado a nivel global, en el caso de las empresas exportadoras, exigieron una serie de adecuaciones captadas por los industriales del medio:

Ese tipo de negocios a nivel global están sufriendo un decrecimiento por un descenso en el tráfico de sus pasivos, hay menos gente que entra a las tiendas, porque entrar a las tiendas implica un riesgo y los canales de consumo están cambiando a ser canales en línea y el crecimiento del comercio en línea global (...). Entonces, nosotros no estábamos preparados para eso, nosotros estábamos preparados para que ese chip, ese cambio del comercio, se vaya produciendo a lo largo de 10 años y de repente lo hemos visto en 12 meses y no estábamos preparado(..) (Estamos en outsider, estamos en posición adelantada, estamos en un lugar donde no deberíamos haber estado. No se ha gestado en nuestra lógica de producción que nos

---

jamás sacrifica su-su rentabilidad, le transmite todos los costos al cliente, Entonces ahí, a todo el sector exportador le ha pegado bastante y eso persiste hasta ahora, es más, se ha agravado ahora...es un tema preocupante(extracto de entrevista a un industrial exportador).

permita capitalizar este cambio de la forma de compra a la velocidad suficiente. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

### **4.3 Las Estrategias de Reorganización del Proceso de Trabajo**

Ante la necesidad de readecuarse a la situación planteada por la crisis sanitaria, estos industriales asumieron un conjunto de estrategias que transformaron la organización del trabajo.

#### **4.3.1 El teletrabajo en la gestión administrativa**

Una estrategia fue organizar el trabajo administrativo en teletrabajo en los departamentos de logística, contabilidad, recursos humanos, etc., una estrategia que en algunos casos ya se aplicaba con anterioridad a la crisis sanitaria:

Complemento de la oficina eran las firmas, cheques y las autorizaciones; por lo demás era totalmente, es fantástico en realidad, ¿no? O sea, se puede hacer todavía con internet. Lo único que nos impedía liberarnos por imposible, son las firmas de cheques ¿no? Pero, como le digo hace más de dos, tres años que venimos manejando aquello, ¿no? Tenemos sistemas, tenemos capacidad de operar la empresa sin necesidad presencial. Entonces, no ha sido una complicación, pero, vuelvo a decir una cosa es la gerencia y las jefaturas administrativas, pero al ser una empresa manufacturera, o sea, todo el bloque industrial no puede trabajar a distancia. (Entrevista a empresario de la industria).

Una experiencia que, en la mayor parte de los casos, fue vivida entre nuestros entrevistados, con sorpresa, como un éxito, porque inicialmente existían dudas sobre su funcionamiento, por la desconfianza de controlar a los trabajadores a distancia:

Pero, sí...eh... [sic] para prevenir yo creo que el 60% del personal durante tres meses, trabajaba desde las casas y nos ha ido muy bien, porque...y...creo que teníamos buenas cabezas de cada uno de los procesos que exigía un control y hacía un seguimiento ... sí, por ejemplo, del área contable...eeeh... Bueno nosotros tenemos una oficina en otra zona, que la estábamos usando como archivo, y simplemente como una oficina contable a la cual asisten dos veces por semana la parte contable, y después trabajan en casa. O sea, ha sido muy lindo, muy interesante, cómo hemos podido motiva la adaptación de nuestro personal a la situación. (Entrevista a empresario de la industria)

Se trató de una transformación en la organización del trabajo que demandó cambios importantes en los sistemas de información, para sostener un trabajo a distancia que, de acuerdo a la empresa de la que se trate, osciló entre el 30 al 80% del trabajo realizado por la empresa, son transformaciones que fueron vividas como dramáticas por algunos empresarios:

Cambios dramáticos, cambios dramáticos. Porque a nivel administrativo, cuando hablo de administrativos, hablo de recursos humanos, hablo de finanzas, puestos gerenciales, hablo de logística. Todo el equipo administrativo se ha movido de la noche a la mañana a un trabajo a distancia. Nuestros sistemas de información no eran lo suficientemente robustos, así que tuvimos que tomar decisiones sobre la marcha y desarrollar sistemas para que todas las personas puedan acceder al sistema de manera remota, eeh... y eso en cuanto al esquema administrativo. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

El recurso de la tecnología digital fue, además, utilizado para adecuarse a nuevas formas de acercamiento al cliente, debido al imperativo de mantener el distanciamiento físico. Varios empresarios señalan que pusieron en marcha un

rediseño de la política de ventas vía electrónica, desde la presentación de los productos hasta su entrega al cliente.

En ciertos casos, pasadas las medidas de cuarentena y distanciamiento físico, el teletrabajo por lo positivo de la experiencia, se mantuvo: “Para el teletrabajo, correcto. Y ahorita, hemos visto que es mucho mejor un trabajo distribuido, que un trabajo concentrado. Entonces, nos da la oportunidad de medir (...) ahorita lo seguimos manteniendo, es más conveniente, digamos [sic]” (Entrevista a empresario de la industria).

Esta implementación de mayor alcance de la tecnología digital, como señala otro empresario, exigió una reingeniería de la organización del trabajo: “Aún hoy seguimos trabajando un 80% a distancia y a nivel de planta hemos tenido que readecuar todos nuestros procesos, nuestro equipo de trabajo han tenido que reducir de número, nuestras políticas de trabajo han tenido dentro de la planta que ser redefinidas, nuestra infraestructura ha tenido que ser adaptada, para cumplir con los estándares de control de bioseguridad” (Entrevista a empresario de la industria).

Sin embargo, no faltaron experiencias negativas con el teletrabajo, relacionada con los límites de control del trabajador por parte del empleador. En este sentido, la *manager* de una empresa avícola mencionaba: “Pero, sabemos que si al principio, el compromiso y las ganas eran increíbles, porque era algo nuevo, algo divertido, ahora si están trabajando desde la casa, al final te apagan la cámara y pueden estar haciendo shopping, ¿me entiende? Entonces, obviamente, yo no sé de qué depende, de la mentalidad, lamentablemente...eh...estamos en Sudamérica, no nos gusta...somos alegres etc. Pero, yo creo que el nivel de conciencia no nos deja todavía para hacer teletrabajo” [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Aquí la *manager* alude a un problema de falta de conciencia del trabajador, respecto a la realización de sus tareas, algo atribuido; según ella, a la cultura sudamericana y boliviana, vale señalar que se trata de una manager de origen europeo.

#### 4.3.2 La reorganización del teletrabajo entre los trabajadores esenciales.

Se considera trabajador esencial, al que, debido a su puesto de trabajo en ramos industriales a cargo de productos o servicios esenciales para la reproducción cotidiana de la vida, no pudieron dejar de trabajar durante la cuarentena, es el caso, básicamente, de alimentos, bebidas, servicios de higiene limpieza y salud. Los trabajadores que tuvieron que asistir al puesto de trabajo sean cuales sean las condiciones, fueron los más tocados por el virus, *por su sobreexposición a la contaminación*. Ellos han sufrido grandes modificaciones en sus condiciones de trabajo para hacer frente a las necesidades de la población, en ocupaciones en las que, de por sí, las condiciones de empleo y trabajo eran degradadas. Entre estos trabajadores, las pocas investigaciones realizadas muestran su fuerte carga emocional provocada por el miedo, la falta en insumos sanitarios o terapéuticos, el aislamiento, el agotamiento con jornadas extensas y la falta de contacto familiar. Estos factores contribuyeron a la mayor presencia de síntomas de estrés o ansiedad, sentimientos de pánico, depresión y angustia en medio de la pandemia. En este caso, la posible contaminación aparece como una condición más del trabajo, una pena singular con la que los asalariados deben convivir cada día. A la intensificación del trabajo, provocada por las demandas crecientes de la población, en servicios de salud, de distribución de alimentos y fármacos, de limpieza, se suman los requerimientos asociados a las prácticas para prevenirse contra el virus: ducha, desinfección de puntos de contacto, lavado el puesto de trabajo y el estrés provocado por cambios de horarios, trabajos de noche, cambios de urgencia sin capacitación previa, horas complementarias para los trabajadores a tiempo parcial,

incremento de ordenes en hospitales y farmacias. Todo esto llevó a una aceleración del ritmo de trabajo.

Estos trabajadores tuvieron que enfrentar una reorganización de sus actividades, para adecuarlas a la inminente crisis sanitaria, con este fin, encontramos una variedad de estrategias de reorganización del trabajo en las plantas productivas, durante las cuarentenas rígida y flexible. Esta variedad depende; sobre todo, del ramo productivo del que se trate, el principal mercado de la empresa en cuestión y el tamaño de la misma.

Se identificaron practicas comunes que tienen que ver con la adopción de medidas de bioseguridad como: toma de temperatura, uso de gel, barbijos, lavado de manos, pruebas PCR; medidas que los empresarios dicen haber adoptado en mayor o menor grado, y que de principio supusieron una transformación en la organización del proceso de trabajo. En empresas alimenticias estas medidas ampliaron las ya existentes, como en el caso de la industria avícola:

Si por supuesto, además, IMBA está con el ISO, con un alcance, con un buen alcance y...también, hemos instalado lavamanos en todas...[sic] Estábamos dotando todo lo que es alcohol, gel, barbijos KN95, o sea, realmente nos hemos preocupado, realmente puedo decir como la empresa se ha preocupado por la salud y por la no propagación. Igual la atención médica, excelente enfermería, que en el momento si había alguna sospecha, ya estábamos con pruebas rápidas y si realmente sentíamos que la persona quizás esté enferma, ya le hacíamos un análisis más profundo y solamente tuvimos un fallecimiento. Yo creo que somos la empresa que menos casos tenía de Covid. Había poca inversión en los lavamanos que hicimos, pero, como los hicimos con anticipación y los túneles de desinfección, eso hemos hecho nosotros...eh...con la ayuda de nuestro mantenimiento; lavamanos que hemos puesto en cada entrada teníamos como cinco ubicaciones en cinco ubicaciones. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

En otras empresas alimenticias, la ausencia de asistencia sanitaria desde el Estado se suplió, para generar condiciones en una situación de emergencia sanitaria:

Todo el sistema como usted sabe colapsaron, los sistemas de la Caja Nacional de Salud han colapsado, los sistemas hospitalarios privados han colapsado, entonces, hemos ido desarrollando capacidades propias, hemos incorporado médicos en nuestro equipo de planta a tiempo completo, hemos fortalecido nuestro consultorio médico. Hemos hecho un montón de cambios que nos han permitido ir...eh...ayudando a medida que el sistema colapsaba y hoy en día puedo decir con muchísimo orgullo, con un sentimiento de agradecimiento y satisfacción, que Coronilla ha tenido 97 caso de COVID y ninguno de ellos ha terminado lamentando un efecto de largo plazo. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Cuando la empresa estaba muy alejada de los centros de salud pública, la suplencia al Estado en los servicios de salud, por parte de sus dueños, se amplió significativamente:

En el trópico de Cochabamba, no ha habido y no hay laboratorios que hagan pruebas PCR, ni ninguno. Entonces, Nosotros hemos implementado pruebas rápidas hemos comprado unas pruebas rápidas suecas, ni siquiera chinas y desde el día uno en que se ha implementado el protocolo, hemos implementado pruebas rápidas y por el caso tampoco se podía a todos, alguien presentado alguna sintomatología y se le hacía. Hemos tenido casos positivos detectados en pruebas rápidas, lo repito, los hemos aislado, los hemos mandado su casa con todas las medidas de seguridad, hemos proporcionado la medicación respectiva si el caso...si los síntomas eran ya un poco mayores y bueno, la gente se ha tratado. No hemos tenido ningún problema, ninguna hospitalización, ningún deceso de ningún trabajador, de los 110 que tenemos todos están bien, sanos, recuperados.eh...si es que han

tenido. No, no hemos tenido mayor problema en ese sentido. [sic]  
(Entrevista a empresario de la industria).

La capacitación de personal de supervisión formó parte de las medidas asumidas para prever la propagación del covid-19 entre los trabajadores:

Desde el primer día en que volvimos a operar, digamos, llevamos un registro diario de la temperatura de cada uno de los trabajadores, por ejemplo, ¿no?, y fuimos...eeh.... capacitando, también a nuestro personal, encargado de la supervisión, para que pueda ir justamente supervisando, que nuestro personal pueda ir cumpliendo con las normas de distanciamiento social...eeh...que puedan ir cumpliendo con el uso del barbijo y que cada cierto tiempo puedan ir al baño a lavarse las manos, etc. Entonces con mucha alegría, obviamente sin cantar victoria, puedo comentar que, hasta ahora, ni una persona de la empresa se ha contagiado del COVID ¿no? [sic]  
(Entrevista a empresario de la industria).

En las empresas más grandes como PIL, toda la gerencia fue involucrada en un sistema de control a la propagación de la enfermedad:

De hecho, se creó el Comité de Seguridad que ese...que estaba compuesto por la alta gerencia y por determinados puestos que son claves, como gestión de calidad, inocuidad, etc., que son de la empresa; para poder ir tomando decisiones día a día, a medida que se iba conociendo el tema del virus y cómo iba avanzando y para poder ir atendiendo las normas que fueron emitidas de cuarentena y lo que fuera a pasar. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

Para contar con información sobre el comportamiento del virus y la forma de evitarlo, se recurrió en algunos casos, a tomar datos de la experiencia de otros países a los que la pandemia llegó primero, para saber qué medidas asumir:

Como le digo, nosotros antes de que Bolivia entró en la pandemia, ya hemos investigado qué es lo que estaba pasando afuera en otros países, Estados Unidos. Pero, más que Estados Unidos, hemos tomado de referencia Europa, entonces, estábamos listos ya, para que la gente trabaje desde las casas, teníamos que hacer una pequeña inversión en la compra de las laptops, para que ellos puedan, digamos, trabajar digamos, entonces estábamos completamente preparados, les comento. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

La información se difundía mediante reuniones con los trabajadores por distintos medios, se trataba tanto de información sobre las medidas de bioseguridad, pero también, sobre los cambios en las formas de producir:

Entonces, le decía...eeeh... lo fundamental para todo eso, ha sido las charlas que hemos podido...y....darles a los trabajadores y a nosotros mismos, y retroalimentarnos, ¿no? Con, con toda la información que nos podían proporcionar y nos llegaba para hacer, justamente, esa modificación en nuestra forma de trabajo, para la elaboración de los productos. Poniendo señal ética, también, dentro...dentro de la planta para que los mismos trabajadores, constantemente, estén retroalimentado, sabiendo qué pasos tenían que tomar para tener los cuidados de no contaminar y no tener una contaminación, bueno cruzada y entre nosotros mismos, ¿no? [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Estas readecuaciones para dar condiciones de bioseguridad formaron parte ineludible para los empresarios del reinicio de actividades productivas en sus

plantas, reinicio que también exigió una serie de reajustes en la forma de organizar el trabajo de acuerdo al ramo productivo del que se trate o al tamaño de la empresa. En el caso de la industria textil, la estrategia de reorganización del trabajo en empresas de mediana talla, pasó por el rediseño de procesos productivos internos, reubicando al personal en trabajos pendientes frente a la caída de la demanda del producto. Trabajos pendientes como la realización de inventarios, poner en orden los almacenes, tareas dejadas de lado en épocas de alta demanda de mercado fueron retomadas por el personal de planta:

Para mantener a todo nuestro personal y bueno, fuimos rediseñando nuestros procesos internos, por ejemplo, nosotros teníamos un almacén de saldos...Eh...Que no habíamos tenido mucho tiempo para ordenarlo para procesarlo, el cual pudimos sacar, por ejemplo, miles de prendas. Entonces, lo que hicimos fue empezar a clasificar y realizar ese tipo de trabajo para monetizar, si quiere, ese inventario, que muchas veces en las empresas va creciendo sin que nos demos cuenta. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

La práctica de la polivalencia, como recurso para que el personal responda, no solo a la intermitencia de la demanda; sino también a la necesidad de suplir al personal que tomaba vacaciones como medio de preservar la salud o caía enfermo, fue otra estrategia que permitió sostener el trabajo en estas empresas, para que los procesos centrales de producción no paren, ante la eventual ausencia de trabajadores en sus puestos de trabajo:

También, trabajamos mucho en volver polivalentes a nuestro personal, le pongo un ejemplo: había una persona que era la encargada que manejar un máquina cortadora, entonces a esa persona la pusimos nosotros a aprender estampado, nosotros tenemos un pequeño pulpo mecánico, con el cual hacemos el estampado y serigrafía y a la persona que trabajaba en el área de estampado la pusimos a manejar la cortadora, a la persona que realizaba

el control de calidad la pusimos a planchar y a algunos de los costureros los pusimos a cortar, etc. Entonces, el resultado es que ahora si alguna vez, alguna persona falta o sale de vacación, nosotros necesitamos un muy buen reemplazo, tenemos obreros calificados y eso nos da ahora mucha seguridad para poder cumplir con todos los contratos que tenemos, ¿no?. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

En empresas donde la polivalencia formaba ya parte de la gestión de la fuerza de trabajo, en tiempos de pandemia, se extendió a áreas que estaban fuera del proceso central de producción:

La polivalencia está evidenciada con este uso personal que ha sido usada en áreas normalmente...Normalmente, todo el personal que tenemos aquí es polivalente, tenemos 10 líneas de producción que nunca trabajan en conjunto; entonces dependiendo de la programación de producción el personal va de una línea a otra; o sea, es polivalente. La gente va de un lado a otro, en este caso hemos extendido esa polivalencia hasta atender portería, limpieza, había semanas que sabían conducir que estaban refrendadas o comprometidos para hacer despacho, por ejemplo. O sea, la polivalencia nos ha servido mucho a pesar de haber estado trabajando solo 4 horas. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

En la época alta de la pandemia en el ramo textil, se realizó una suerte de desplazamiento de personal a domicilio, donde se trasladaron las máquinas de cortado o costura, para que el trabajo sea realizado con menor grado de riesgo al contagio de Covid-19:

Desde el año pasado, por el tema de la pandemia, les hemos estado entregándoles prendas en sus casas, para que puedan producir algunos en sus casas. Como son personas que han trabajado con nosotros y son personas

que conocen el nivel de exigencia, por ejemplo, nosotros les entregamos una ficha técnica y estas personas pueden ir produciendo algunas de estas prendas en sus talleres. Así hemos comenzado, cuando llegó la segunda ola, por ejemplo, para evitar riesgo, nosotros trasladamos algunas de nuestras máquinas a sus domicilios y ellos fueron trabajando desde sus casas. Ya ahora, nuevamente, estamos trabajando con normalidad, pero, lo hicimos en ese momento de esa forma, ¿no? [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

En industrias alimenticias como la de PIL, la reorganización del trabajo pasó por el recorte de tres a dos turnos, frente a la reducción de ventanas de comercialización y venta de los productos (más de 90.000 puntos de venta directa dejaron de funcionar), con caídas en picada de los niveles de venta en algunos de sus productos, por lo que se realizó una priorización de la producción de determinados productos, con la finalidad de responder a los requerimientos de la pandemia, un gerente de esta industria mencionaba:

En esa línea, sí se implementó el tema de teletrabajo o trabajo a distancia, como elemento...Eh... para darle una salida al todo sistema administrativo, para así poder adecuarse al trabajo. Sin embargo, para lo que es plantas, de hecho, se redujeron turnos de los tres turnos, que le comentaba, a solamente dos por un tiempo, y en esa línea se alternaban equipos; de tal manera que el mismo equipo se quedara, digamos, de una manera constante hasta que, si alguno de ellos tenía algún problema, se cambiaba de equipo, ¿no? Para poder tenerlos en cuarentena y en observación, esto obviamente ha hecho que se ralenticen algunas operaciones; pero ha sido una fórmula interesante, que nos ha permitido manejar con el control, digámoslo así, de los puntos donde había algún contagio y actuar de manera inmediata. [sic] (Entrevista a gerente de la industria).

En otros casos, se realizó una reducción del número de trabajadores por equipo y se ajustaron las horas de la jornada laboral a las restricciones horarias impuestas por la gestión de la pandemia, al mismo tiempo que se establecían metas de trabajo por jornada y ya no por horas, una medida que intensificó el trabajo, sacando a la luz, desde la apreciación de los empresarios, la gran capacidad de adaptación de los trabajadores, para el logro de objetivos en el marco de un tiempo limitado:

Sí como dije, hemos implementado un modelo de trabajo, este...logrando-logrando prestarnos algún permiso y llegando a la planta, ¿no? Pero, lo interesante también ha sido que como había un tiempo de trabajo muy restringido, muy limitado. Entonces, había la obligación de que todo el personal. eeh...cumpla con sus labores en ese determinado tiempo que había que lograrlo. Eso es lo que me ha sorprendido, la actitud del equipo de trabajo para lograr hacerlo. En mi opinión, ha sido un fenómeno positivo el que hemos tenido. Y en un tiempo tan limitado, o sea, todos sabíamos que teníamos, no sé, cuatro a seis horas para trabajar, y en ese tiempo había que hacerlo todo bien. Y había que enfocarse por acabar el trabajo en ese tiempo. Ha sido súper interesante, realmente, como las personas son capaces de adaptarse y son capaces de lograr los objetivos cuando tienen un tiempo limitado. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

Estos cambios organizacionales respondieron, no solo a la necesidad de readecuar y redefinir los procesos productivos a la caída de la demanda, sino también, a la urgencia de garantizar un mayor grado de inocuidad de las plantas productivas en tiempos de pandemia:

Para cada cambio de turno, adecuación de comedores, eran comedores amplios, donde uno estaba codo a codo justamente para compartir, ese el objeto de un comedor común, se han tenido que adecuar para hacer

separaciones entre silla y silla, con el distanciamiento necesario e incorporación de pediluvios al ingreso-salida de comedores, al ingreso-salida de las oficinas ingresos y salidas de la planta. No se olvide que estamos hablando de alimentos y el tema de manejo...justamente a conseguir una certificación de bioseguridad, ha implicado hacer inversiones en eso y readecuarnos día a día para podernos...bueno, pues...eeeh...garantizar que la empresa siga funcionando, para poder producir los alimentos que producimos, ¿no? [sic]. (Entrevista a empresario de la industria)

La posibilidad de que parte de los trabajadores caiga repentinamente enfermo exigió que se combine la polivalencia con lo que los *managers* conocen como *back up*, para no contratar más personal, volviendo más eficiente al personal con el que se cuenta:

Como le digo, en mi gestión, hemos creado unos backup para todos, sin contratar gente; simplemente entrenábamos bajo una función, como una sombra, por ejemplo, cada una de las personas, gerentes o jefes, tenía una persona que lo podía reemplazar en el caso que esté con Covid o...como le digo intercalábamos uno en una semana. Pero, en todo eso, no hemos inventado la bicicleta...nada, nada nuevo bajo la luna. Hemos tomado las experiencias de otros países, obviamente, pero, si la gente, en general, la administración, teníamos un excelente, excelente equipo (...). Hemos evitado las contrataciones esporádicas de reemplazo del personal, ¿no? [sic]. (Entrevista a manager de la industria)

Además de evitar el riesgo sanitario de contratar personal eventual, esto significó para las empresas un ahorro en costos financieros. En otros casos, frente a la baja de trabajadores por causa de la pandemia; por precaución sanitaria, los empresarios optaron por ralentizar la producción, aunque tuvieran demanda para sus productos:

Ehm....ya era tremendamente peligroso, la incorporación de nueva mano de obra dentro la pandemia para... para reemplazar a los enfermos, eso era aún más desafiante y aún más complejo. Entonces, lo que hemos hecho ante la ausencia y ante las bajas que hemos ido teniendo, ha sido simplemente reducir los niveles de producción; a pesar de que seguíamos teniendo la demanda, hemos reducido los niveles de producción, porque creíamos que era lo más sano, creíamos que era lo menos peligroso para nuestra gente”. Incorporar a mano de obra nueva durante la pandemia hubiera sido una ruleta rusa, es gente que además de tener que adaptarse, con los protocolos de bioseguridad que eran tremendamente estrictos, tenían que adaptarse a un proceso de aprendizaje propio a la industria en la que estamos. Entonces, hemos intentado que haya los menores cambios posibles en la introducción de gentes nuevas, no ha habido introducción de empleados durante la pandemia, a pesar de las bajas que teníamos y que aún tenemos. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

En la industria textil, debido a la gran flexibilidad con la que gestionan su personal, para poder ajustarlo a la demanda, la baja de los trabajadores pudo ser cubierta por esa constelación de trabajadores eventuales que la circundan, como precisa uno de los empresarios del ramo:

Nosotros lo que hacemos, cuando nuestra demanda se incrementa de una manera significativa, entonces, contratamos algunas veces, personas eventuales, tenemos ex trabajadores, por ejemplo, que...eh...decidieron retirarse, porque cambiaron de dirección, o tenemos ex trabajadores que han decidido retirarse porque contrajeron nupcias , etc., ¿no? o porque dieron a luz, por ejemplo, y querían quedarse con su bebé, entonces, esas personas en muchas ocasiones vienen a trabajar con nosotros, vienen a ayudarnos...[sic] (Entrevista a empresario de la industria)

En otros casos, ante la urgencia de responder a un crecimiento de la demanda, principalmente, en aquellas industrias dedicadas a producir implementos de bioseguridad, productos farmacéuticos o de limpieza e higiene, por las bajas por enfermedad o debido a la toma de vacaciones, por parte de los trabajadores, para preservarse del contagio, los dueños de las empresas contrataron personal eventual que supla estas ausencias, como precisa uno de los industriales entrevistados: “Sí, hemos tomado trabajadores temporales, ¿no?, para poder suplirlos. Tenemos una política o sistema de política de reemplazo en nuestro plan de recursos humanos; entonces, la hemos aplicado bien y no nos ha fallado, hemos podido suplir a la gente” [sic]. (Entrevista a empresario de la industria)

### 4.3.3 La automatización de las plantas productivas

La automatización de los procesos productivos fue otra estrategia en ciertos ramos como los de alimentos y bebidas, en un contexto que exigía, no solo la mejora de la productividad del trabajo, sino sustituir costos laborales. En la situación de pandemia, el peligro de depender de los trabajadores se tornó aún más serio, al mismo tiempo que se hizo más importante garantizar la inocuidad de los productos, con la reducción de la intervención de la mano de obra directa en los procesos productivos.

En este sentido, de acuerdo a empresas encargadas de introducir procesos automáticos en la industria regional (integración de robots), los ramos que en mayor grado tienden a la automatización de los procesos productivos son el farmacéutico, la construcción y alimentos y bebidas. El ramo farmacéutico, sobre todo, se vio obligado a la automatizar, para responder a una demanda creciente durante la pandemia. En alimentos y bebidas, el proceso de automatización está relacionado; sobre todo, con la necesidad de suplantar personal faltante, ya sea por vacaciones, retiros o enfermedad, como explica el gerente de una empresa especializada en la introducción de robots dentro de la industria regional:

No te miento que el año 2020, pueden ver en nuestro balance, hemos hecho un año mejor que el del 2019, o sea, a nosotros nos ha ido bien. Muchas de las compañías nos han ido comprando...mira, por ejemplo, la industria farmacéutica ha tenido que reaccionar de alguna manera a su necesidad productiva, por lo tanto, nos ha comprado. La industria de alimentos ha visto la necesidad de automatizar sus procesos, porque han quedado obviamente sin personal o con poco personal; entonces, han necesitado comprarnos maquinaria y en función de todo eso, hemos tenido un buen año (...) No sé si...seguramente eso es posible que te sorprenda, pero es la realidad. [sic]

Según estos especialistas, la tendencia a la automatización estaría impulsada por el convencimiento de los industriales de las ventajas que la automatización puede traerles, porque reduce su dependencia de la fuerza de trabajo obrera:

El sector farmacéutico, la industria de alimentos, la industria de la cosmética, la industria de bebidas todos han entendido que se necesita implementar procesos automáticos, por cuestiones de inocuidad, preservar la salud del producto, en sí. Si no, porque también es peligroso seguir dependiendo solo de mano de obra humano, ¿no? O sea, sin duda, el futuro de la automatización es muy, muy, muy brillante, digámoslo así. O sea, si van a empezar a implementar procesos automáticos, yo lo veo todos los días; o sea todos los días veo industrias que están interesadas y están innovando. Entonces, el futuro que nos espera es muy bueno en la parte de automatización. [sic] (Entrevista a gerente de la industria)

En el caso de las empresas eminentemente exportadoras, la digitalización de los procesos de comercialización fue uno de los rasgos más sobresalientes, debido a que, como su gerente señala, la disrupción en la cadena de ventas provocada por la pandemia, con el cambio en los canales de reventa (se cierran las tiendas) y el

predominio de las ventas *on line*, exigió una readecuación al cambio en el comportamiento de los consumidores y a una nueva lógica de distribución de los productos a nivel mundial. La ampliación del uso de los recursos informáticos, finalmente, fue vivida como algo positivo y en algunos casos, este uso generó réditos económicos:

Claro, bien. Entonces, ¿qué es lo que sucede? Nuestro estilo de comercialización, es un estilo de visitar a los clientes, ¿no? El área comercial, normalmente, todos los meses tiene un presupuesto de viajes, o sea, nos vemos entre La Paz, Santa Cruz, Sucre, Tarija y todo Bolivia. Entonces, hay un presupuesto para viajar, necesitamos tres vendedores, lo interesante es que no se podía viajar durante la cuarentena, no se podía viajar. Entonces, [Ríe] como no podíamos viajar, renovar la manera de acercarnos a los clientes y ellos también han aceptado otra manera de establecer las presentaciones, como lo estamos haciendo ahorita, vía electrónica. Entonces, ha sido interesante el balance que hemos hecho el 2020...cerrando el 2020. En realidad, todo que eso que gastábamos en viajes, pues, no lo hemos gastado; entonces, hemos tenido un dinero ahí, que más bien nos ha permitido invertir en nuevas computadoras, en hacer que las oficinas en cada una de las casas de nuestros empleados, mejore...eeh...ha sido súper interesante...eeeh...que nos ha generado una oportunidad, otra vez, que podemos acercarnos a nuestros clientes...así como tú lo estás haciendo, de otra manera, que es más barata, ¿no? [sic].

De manera general, esta reorganización de los procesos de trabajo, para responder a la gestión de la pandemia, de acuerdo a los empresarios, estuvo atravesada por la urgencia, la incertidumbre y el miedo ante una amenaza desconocida e incidió; necesariamente, en la reconfiguración del empleo en el sector.

## 5. El repertorio patronal para lidiar con los supernumerarios

Las transformaciones que se impusieron en la organización del trabajo con las modificaciones tanto en términos cuantitativos (shock de demanda) como cualitativos, hicieron emerger una masa de supernumerarios en tiempo record, en una correlación de fuerzas desfavorable a los trabajadores, facilitaron la puesta en marcha de estrategias patronales, dirigidas a hacer desaparecer a estos supernumerarios o al menos a reducirlos, prácticas que se revelaron en la reconfiguración de las condiciones del empleo.

### 5.1 Trabajo a tiempo parcial y recorte de salarios

Una medida recurrente fue presionar a los trabajadores para que utilicen parte de sus días de vacación, medida que permitía reducir las horas de trabajo, ante la caída de las ventas por la cuarentena rígida y flexible; paralelamente, se programaron las salidas por turno de los efectivos, para reducir horas de trabajo como alternativa a la necesidad de reducir el personal. Esta medida se vio facilitada, porque muchos trabajadores vieron en sus vacaciones una opción para evitar el riesgo de contraer COVID, a medida que avanzaba la pandemia:

La mayoría como es personal de confianza, que ha estado trabajando con nosotros por varios años, ha entendido este tema, inclusive ellos decían, que querían por el momento quedarse en sus casas, porque algún familiar estaba mal o porque ellos querían cuidarse. Entonces, se ha llegado a un acuerdo, porque ellos decían, yo prefiero quedarme, aunque sea yo prefiero estar a cuenta de vacación. Entonces, no habido mucho, mucho problema en ese sentido. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Bueno, también hemos usado un poco las vacaciones, ¿no? A desahogar el tema de las vacaciones, inclusive hay, hay algunas personas

que deben algo de vacación, que se ha tolerado, porque nos ayudamos un poco a ambos, ¿no es cierto? A ventas se le pagó el mínimo, y tuvimos que hacer un convenio, darles vacación, se terminaron sus vacaciones y lastimosamente no se pudo pagar los días no trabajados. Entonces, pese a todo, hemos tratado de que tengan lo suficiente para sobrevivir, por lo menos para sobrevivir. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

Como se observa en el extracto anterior, el no pago por días no trabajados a cambio de mantener el empleo o recibir un ingreso mínimo, fue otro recurso de los patrones para reducir el excedente de horas de trabajo ante la caída de la demanda, recurso que cargó sobre los trabajadores el costo económico y social de la caída de la demanda de mercado. El trabajo de tiempo parcial formó parte del repertorio de medidas asumidas, para no desvincular a los trabajadores, debido a las limitaciones legales que enfrentaban los empresarios, para despedirlos (lo que no significa que no haya habido este tipo de despidos):

Trabajamos medio tiempo, se paga medio tiempo y hemos trabajado así durante toda la gestión 2020, hasta diciembre del 2020. Entonces, no hemos tenido.... o sea, nuestro rubro, nuestros clientes, el mercado recién se ha activado, a finales del año pasado principios de este, ¿sí? Entonces, claro ha estado durísimo, la gente llevaba medio sueldo a la casa, medio tiempo lo dedicaban a tratar de buscarse la vida por su cuenta, pero, tenía en el trabajo el seguro, el respaldo para cualquier otro problema. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

Se trató en algunos casos, de una medida consensuada, en una situación en la cual, los patrones tenían el interés de conservar a los trabajadores formados en habilidades tácitas, en la perspectiva de una reactivación de los mercados, mientras los trabajadores estaban interesados en preservar su puesto de trabajo a cualquier precio:

Después de ese período crítico en el que cerramos las puertas y nos fuimos todos, volvimos a trabajar, pero nuestro mercado seguía totalmente comprometido...Eeh...No había pedidos, no podíamos pagar la planilla; entonces, tuvimos otra reunión con la gente con todo el personal, para decir, ¿qué vamos a hacer?, ¿no? Porque estaba en consideración cerrar las puertas que era más razonable y llegamos a un acuerdo de trabajar solamente medio tiempo, ¿sí? Por supuesto se pagaba medio tiempo, refrendado con un acuerdo laboral. [sic]

## 5.2 Despido de trabajadores fluctuantes y retiro “voluntario” de trabajadores de planta

Las industrias que trabajan con empresas terceras (tercerización) procedieron a rescindir contratos, que resultó en el despido de un importante contingente de trabajadores fluctuantes, que estaban empleados bajo régimen de subcontratación; se puede decir que fueron el grupo de ajuste para de la plantilla de trabajadores, al que recurrieron los patrones, por la contracción abrupta de la demanda:

En este caso, lo eventuales han quedado digamos como fuera, ¿no? Ya no los han podido recontratar, y con los fijos ha tenido entonces, también dificultades para pagar el salario, por lo que veo, [así es] Se ha complicado el escenario laboral...Nos deshicimos de todas las empresas terciarias que teníamos contratadas, ¿sí? Seguridad, por ejemplo, limpieza, sistemas, todo eso se cortaron los contratos y nuestro personal se asignó a trabajar en esos puestos de trabajo, o sea, preferimos cortar contratos a despedir gente. [sic] (Entrevista a empresario de la industria)

Cuando se procedió al despido de personal de planta, se recurrió a planes de retiro “voluntario”, ofreciendo una indemnización mayor que la que en

condiciones normales se daría al trabajador, un retiro de personal en base a negociaciones entre el trabajador y el patronal, en condiciones políticas favorables para ésta, fue el caso de 100 trabajadores retirados en IMBA:

Hemos tratado, hemos hecho una estrategia en el momento de transición del gobierno de Añez, donde sí hemos podido despedir 100 personas. Para que entienda un poquito, en occidente, IMBA, consiste en 900 personas, entonces, hemos logrado desvincular 100 personas que eran segundo turno, que en realidad no necesitábamos; hemos logrado aprovechar el momento. Lamentablemente aprovechar, le digo...eh...igual la empresa sigue siendo en déficit, ¿no? Nos sobra un 30 % de mano de obra. [sic] (Entrevista a empresario de la industria).

Es la misma situación se retiró a trabajadores de PIL, donde uno de sus manager afirmaba:

Si ha habido gente que se ha retirado de la pandemia de hecho nosotros ya implementamos un tema de constante revisión, digámoslo así, planes de retiro voluntario para la gente que si lo quiere hacer; que en algunos casos se han acercado y lo han hecho<sup>3</sup>, pero no habido un tema despidos, de parte de la empresa es algo que de hecho, bueno pues, impacta el tema de costos en una época en la que las ventas se han reducido drásticamente, no solamente por el tema de la pandemia, sino, por el contrabando, que hoy

---

<sup>3</sup> “[...] mucha gente ha retirado con todas las de la ley, empresas grandes, en la época de pandemia, qué hizo la PIL, por ejemplo, no sé si usted sabe, pero esto lo sabíamos en la Cámara de Industria, que les ofrecieron... eeh... ellos [sic] tenían que sacar más o menos a 60 personas, 60 o 70. Internamente pusieron un letrero que decía: el que quiere retirarse, le voy a pagar 6 sueldos, le ofrezco eso; entonces, varios..... [sic] y llegaron al cupo, casi un poquito menos, pero, retiraron con todos sus beneficios y 6 sueldos de regalo, para que pueda bajar esa carga social. Entonces, muchas empresas hicieron eso, por qué, por temor al Ministerio del Trabajador y todo legal, todo muy bien [sic]” (extracto de entrevista a un empresario de la industria regional).

por hoy, está afectando realmente a todas las industrias y el tema lácteo no es una excepción. [sic] (Entrevista a manager de la industria).

La reconfiguración en los mercados de trabajo, que se fue produciendo a partir de las estrategias asumidas por los empleadores, parece responder a la necesidad de conservar al menos al núcleo duro de trabajadores, en la perspectiva de una mejora en la demanda de mercado, pero fue también el resultado de la presión de los trabajadores que lucharon por mantener sus puestos de trabajo. En el periodo estudiado el escenario público estuvo plagado de movilizaciones obreras frente al sistemático incumplimiento de los dueños de empresas a la normativa aprobada, para proteger el empleo y el trabajo en tiempos de pandemia (Aillón y Castro, 2020).

## Conclusiones

Los resultados de la investigación revelan que las transformaciones en el trabajo y el empleo durante la pandemia, que llevaron a una disminución en el volumen del empleo y profundizaron la flexibilidad funcional en la organización del trabajo, solo pueden entenderse en función de los aspectos de la relación salarial. Estos aspectos definen una relación laboral inestable e intermitente, la cual puede agravarse en situaciones de crisis según la correlación de fuerzas entre los trabajadores y los empleadores.

Los cambios identificados en el empleo están directamente relacionados con las transformaciones en la gestión del trabajo. Estas transformaciones incluyen la introducción del teletrabajo en funciones administrativas y contables, la reasignación de funciones, el fomento de la polivalencia, la reubicación del trabajo productivo en el hogar, como en la industria textil, y el uso de personal de respaldo para reemplazar a aquellos trabajadores que estaban enfermos o de vacaciones, entre otros. Esto subraya la necesidad de examinar las modificaciones en los

criterios de ingreso y salida del mercado laboral, en relación con la dinámica de la producción y las condiciones de trabajo, todo ello mediado por la relación salarial, en un contexto de riesgos generados por la pandemia de COVID-19.

Los resultados indican que, en un entorno político desfavorable para los trabajadores, la gestión del trabajo afrontó una mayor flexibilización del empleo. Esto incluyó la expansión del trabajo a tiempo parcial, motivada por la reducción de turnos de trabajo y la reubicación de trabajadores para adaptarse a la caída de la demanda del mercado o los cambios en los patrones de consumo. La flexibilización del empleo se fundamenta en cambios en la organización del trabajo, impulsados por la ampliación de la flexibilidad funcional, a la cual los trabajadores se adaptaron sobre la marcha para reemplazar a los trabajadores retirados, despedidos o dados de baja por COVID-19.

La gestión del trabajo en respuesta al shock de la demanda causada por la pandemia impactó en el volumen de empleo, el cual se vio reducido mediante una serie de estrategias. Estas estrategias, facilitadas por un contexto político favorable a los empresarios, incluyeron el despido de trabajadores temporales y el retiro de empleados de planta con la oferta de una indemnización mejorada. Además, la automatización del proceso productivo afectó el volumen de empleo, ya que redujo la dependencia de los empleadores respecto a los trabajadores y mejoró las condiciones de seguridad de los servicios y productos.

Es evidente que, en la pandemia de COVID-19, no todos enfrentaron el mismo grado de exposición al contagio. La distribución del riesgo de contraer COVID-19 fue desigual entre aquellos trabajadores que pudieron realizar teletrabajo y aquellos que debieron estar físicamente presentes en sus puestos de trabajo. De igual manera, el riesgo de desempleo durante la pandemia fue mayor para los trabajadores temporales bajo el régimen de subcontratación que para los trabajadores de planta.

En una sociedad caracterizada por desigualdades sociales, la gestión del riesgo se convierte en una justificación para mantener y profundizar las mismas desigualdades, así como para fomentar relaciones de explotación y opresión. La pandemia se convirtió en un trasfondo para las negociaciones entre empleadores y trabajadores, en las que el temor a perder el empleo de forma definitiva llevó a que los trabajadores aceptaran trabajar en algunos casos sin salario o a tiempo parcial. Esta aceptación de condiciones desfavorables se dio debido a la posición de subordinación de los trabajadores, en comparación con la posición económica, política y social privilegiada de los empleadores. Esto refuta la idea de que las enfermedades no hacen distinciones sociales, ya que la producción industrial se asocia con la universalización de los riesgos y peligros de la modernización. En cambio, destaca que la gestión del riesgo está intrínsecamente relacionada con las relaciones sociales, y los cambios en los mercados laborales y la organización de los procesos de trabajo durante las cuarentenas por COVID-19 no pueden atribuirse únicamente a factores técnicos, sino que se derivan de la dinámica de las relaciones sociales entre los actores involucrados.

## Referencias bibliográficas

- Aillón G, T., & Castro L, L. (2021). *La duplicidad de la moral burguesa en la gestión del trabajo obrero durante la cuarentena por Covid-19 en Bolivia*. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo (LAT), 5(11).  
Obtenido de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/867>
- Aillón, T. (2019). El empleo industrial dentro del patrón de acumulación primario exportador en Bolivia, en Ledezma, J. Memoria encuentro de investigadores, avances y desafíos de la investigación en Ciencias Sociales en Cochabamba, UMSS, DICYT, INCISO, SVERIGE, 145-156.
- Alvater, E. (1976) Estado y Capitalismo Notas sobre algunos problemas de intervención estatal, Cuadernos Políticos (9), 9-30

- Bourdieu, P. (2007) *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores
- Boyer, R. (2020). *De la crise du capitalisme financier à celle de l'État néolibéral : la Covid-19*. Recuperado de <https://aoc.media/analyse/2020/11/09/de-la-crise-du-capitalisme-financier-a-celle-de-letat-neoliberal-la-covid-19/>
- Castillo M. & García L. (2001). Marx, entre el trabajo y el empleo. Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 01-23, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- CEPAL. (2020). *CEPALSTAT: Base de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Recuperado de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/?fbclid=IwAR0lXMM4t5wQ8bTbue1gQ5nT-8Bv6w2dIEfBl3P17uVaL2mAhhcNGFgEqmg>
- CEPAL/OIT. (21 de Mayo de 2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID 19)*. Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe(22). Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt\\_version\\_final\\_oit-cepal\\_covid-19\\_-\\_21-05-20.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt_version_final_oit-cepal_covid-19_-_21-05-20.pdf)
- Harvey, D. (22 de Abril de 2020). *Política anticapitalista en tiempos de COVID-19*. sinpermiso. Obtenido de <https://www.sinpermiso.info/textos/politica-anticapitalista-en-tiempos-de-covid-19>
- INE. (2021). *Estadísticas Económicas*. Recuperado de <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/>
- Luna, J. E., & Torres T, M. (1 de Diciembre de 2020). 2020: *Pandemia por Covid-19 y mundo del trabajo: una mirada desde los sectores subalternos*. Laboreal [Online], 16(2). doi:<https://doi.org/10.4000/laboreal.17427>
- Monterrosa-Castro, Á., Dávila, R., Mejía Mantilla, A., Contreras Saldarriaga, J., Mercado Lara, M., & Flores Monterrosa, C. (2020). *Estrés laboral, ansiedad y miedo al COVID-19 en médicos generales colombianos*. MedUNAB, 23(2), 195-213. doi:10.29375/01237047.3890
- OCDE. (2020). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2020 : Crise du COVID-19 et protection des travailleurs*. Éditions OCDE, París. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1787/b1547de3-fr>.

- OIT. (Junio de 2020). *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe*. Panorama Laboral en tiempo de la COVID-19. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_749659.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf)
- Urteaga, E., & Eizagirre, A. (Enero-Junio de 2013). *La construcción social del riesgo*. EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales (25), 147-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2971/297125768006.pdf>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67)*. Santiago: Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)