

004646
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

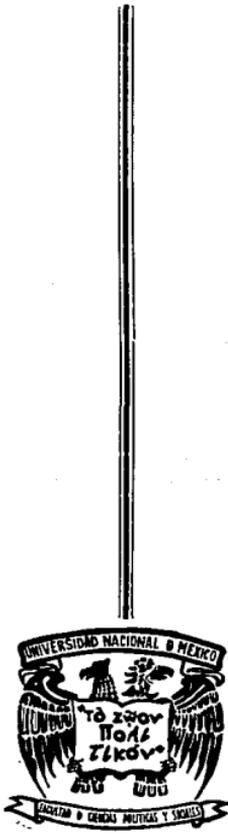
LA REESTRUCTURACION PRODUCTIVA EN
LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA
EN MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA
P R E S E N T A :

LIC. MA. DEL CARMEN MONTERO TIRADO



México, D. F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
<u>CAPÍTULO I. EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN CAPITALISTA</u>	1
1.1. La Innovación Tecnológica	1
1.1.1. Origen de la Política de Innovación Tecnológica	1
1.1.2. Límites de la Base tecnológica	10
1.2. La Nueva Organización del Trabajo	12
1.2.1. Las Principales Tendencias en la Nueva Organización del Trabajo	12
1.2.2. La Calificación y La Nueva Organización del Trabajo	14
1.2.3. La Crisis del Ford-Taylorismo y las Nuevas Alternativa en la Organización del Trabajo	15
<u>CAPÍTULO II. LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN MÉXICO</u>	20
2.1. Origen de la Crisis y la Reestructuración Productiva en México	21
2.2. La Reestructuración Productiva, Un Nuevo Paradigma Tecnológico	26
2.3. El Papel del Estado en la Reestructuración Productiva	34
2.4. La Reestructuración en los Diversos Sectores de la Industria	39
2.4.1. La Reestructuración en las Industrias Transnacionales	40
2.4.2. La Reestructuración en la Gran Industria Privada Nacional	40
2.4.3. La Reestructuración en la Pequeña y Mediana Industria	40
2.4.4. La Reestructuración en la Industria Paraestatal	41
2.5. La Reestructuración, sus Límites y Consecuencias	42
2.6. Los Cambios que se han implementando en las Relaciones Laborales en México	46
2.6.1. Crisis del Corporativismo y de las Relaciones Laborales	46
2.6.2. Lo que Podría ser el Neocorporativismo	50
2.6.3. La Nueva Legislación de la Contratación Colectiva	51
<u>CAPÍTULO III. LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MÉXICO</u>	56
3.1. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA	56
3.2. <u>EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "EL ÁNFORA"</u>	64
I FASE. ELABORACIÓN PASTA Y MOLDES	65
1.1. Sistema Manual, Semiautomatizado y Automatizado en Limpia Patios	65
1.2. Sistema Manual, Semiautomatizado y Automatizado en Elaboración Pasta	68
1.2.1. Sistema Automatizado, Manual y Trabajo en Equipo en Molienda	68
1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado	71
1.2.3. Sistema Automatizado y Semiautomatizado en Filtro-Pressas y Amasado	72
1.3. Sistema Manual en La Elaboración Moldes	74
II FASE. FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO O FABRICACIÓN Y BARBOTINA	77
2.1. Sistema Manual en Forja	78
2.2. Sistema Semiautomático en Forja	80
2.2.1. Las Máquinas Service	81
2.2.2. Máquinas Ram de Plátón	82
2.3. Sistema Automatizado en Forja	83
2.3.1. Máquina Wal	84

2.3.2. Máquina Zeilder.	85
2.3.3. Máquina Inglesa de Pocillo.	85
2.4. Sistema Manual en Barbotina y Sanitarios.	87
2.4.1. Departamento de Barbotina.	87
2.4.2. Departamento de Fabricación Sanitarios.	89
III FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO: "SANCOCHO".	91
3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos.	94
3.2. Sistema Manual en Limpia Sancocho.	97
IV FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.	99
4.1. Etapa preliminar del departamento de decorado: Decorado Servicios.	100
4.1.1. Preparación y terminación de telas.	100
4.1.2. Preparar y grabar telas.	101
4.1.3. Preparación de colores.	102
4.1.4. Impresión de calcomanías.	102
4.2. Sistema Manual en Decorado.	103
4.2.1. Sistema Manual Individual.	103
4.2.2. Decorado Artístico.	103
4.2.3. Decorado Filos.	104
4.2.4. Decorado Bandas.	104
4.2.5. Decorado Aerógrafo.	105
4.2.6. Decorado Calcomanía.	105
4.3. Sistema Manual en Equipo.	106
4.4. Sistema Semiautomatizado en Decorado.	107
4.5.1. Sistema Semiautomatizado en Máquinas de Serimático.	107
4.5.2. Sistema Semiautomatizado en Máquina de Litografía.	108
4.5.3. Sistema Semiautomatizado en Máquina Monterrey.	109
4.6. Sistema Automatizado en la Organización del Trabajo de Decorado.	110
V FASE BARNIZADO DEL PRODUCTO.	111
5.1. Sistema Manual en Baño Barniz.	111
5.2. Sistema Semiautomatizado en Baño Barniz.	112
VI FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: BARNIZ Y DECORADO.	115
6.1. Sistema Automatizado y Manual en los Hornos de Quema Barniz.	115
6.2. Sistema Manual en Limpia Barniz.	118
6.2.1. Limpia Barniz Loza Doméstica y Hotel.	118
6.2.2. Limpia Barniz Sanitario.	119
VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO.	121
7.1. Sistema Automatizado en el Horno Mufia.	122
VIII FASE. ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.	123
8.1. Almacén Loza Doméstica y Hotel. Sistema Manual.	125
8.2. Almacén Mercancía Empacada. Sistema Manual.	125
8.3. Almacén Sanitarios. Sistema Manual.	127
8.4. Empaque Loza Doméstica y Hotel. Sistema Manual.	127
8.5. Empaque Sanitario. Sistema Manual y Automatizado.	129
8.6. Transportes. Sistema Manual.	130

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO, LIMPIEZA Y DIVERSOS.	131
1. Mantenimiento.	132
2. Construcción y Conservación.	133
3. Diversos.	134
4. Taller de Carpintería.	135
5. Departamento de Limpieza en Planta.	135
CONCLUSIONES; PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA FÁBRICA DE LOZA "EL ANFORA".	136
<u>3.3. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "NUEVA SAN ISIDRO".</u>	<u>144</u>
I FASE. ELABORACIÓN PASTA Y MOLDES.	145
1.1. Departamento de Patio.	145
1.2. Elaboración Pasta.	145
1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda.	145
1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado.	148
1.2.3. Sistema Semiautomatizado y Automatizado en Filtro-Prensas.	149
1.2.4. Sistema Automatizado en Amasado.	150
1.3. Sistema Manual en Elaboración Moldes.	151
II FASE. FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO O FABRICACIÓN Y BARBOTINA.	153
2.1. Sistema Manual en Forja.	153
2.2. Sistema Semiautomático en Forja.	154
2.3. Sistema Automatizado en Forja.	154
2.4. Sistema Manual en Barbotina.	155
III FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO: "SANCOCHO".	156
3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos.	156
3.2. Sistema Manual en Almacén Sancocho.	157
IV FASE. BAÑO BARNIZ O BARNIZADO DEL PRODUCTO.	159
4.1. Sistema Manual en Baño Barniz por Inmersión.	159
4.2. Sistema Manual en Baño Barniz en Casetas.	160
4.3. Sistema Semiautomatizado con Máquina Bañadora.	160
V FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.	162
5.1. Sistemas Automatizado y Manual en Hornos de Quema Barniz.	162
5.2. Sistema Manual en Limpia y Clasificado.	163
VI FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.	164
6.1. Sistema Manual en Decorado con Calcomanía.	165
6.2. Sistema Manual en Decorado Filos.	166
6.3. Sistema Automatizado en Decorado Filos.	166
VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DECORADO.	167
VIII FASE. ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.	168
8.1. Sistema Manual en el Almacén Loza Doméstica.	168

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.	171
1. Obreros Calificados.	171
2. Obreros de Oficio.	171
3. Obreros Especialistas en mantenimiento.	172
4. Área de Servicios Generales.	173
CONCLUSIONES PRINCIPALES: ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA FÁBRICA DE LOZA "NUEVA SAN ISIDRO"	173
<u>3.4. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "PRIMA CERÁMICA".</u>	<u>179</u>
I FASE. ELABORACION PASTA Y MOLDES.	180
1.1. Sistema Semiautomatizado y Manual en el Área 400.	180
1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda o Molinos.	181
1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado.	181
1.2.3. Sistema Automatizado en Filtrado y Amasado.	182
1.2. Sistema Automatizado y Manual en Elaboración Moldes.	183
II FASE. FORJADO DEL PRODUCTO.	184
2.1. Sistema automatizado en Máquinas de Forja Plato.	184
2.2. Sistema Semiautomatizado en Máquinas de Forja Taza.	184
III. FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO.	185
3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos Sancocho.	185
IV FASE. SISTEMA MANUAL Y SEMIAUTOMATIZADO EN BAÑO BARNIZ O BARNIZADO DEL PRODUCTO.	187
4.1. Sistema Manual por Inmersión en Baño Barniz.	188
4.2. Sistema Semiautomatizado en Baño Barniz.	188
V FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.	189
5.1. Sistema Automatizado en Decorado.	189
5.2. Sistema Manual en Decorado.	190
VI FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.	190
6.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos de Quema Barniz y Decorado.	190
6.2. Sistema Automatizado en Clasificado y Limpia de Barniz.	191
6.3. Sistema Manual en Clasificado y Limpia Barniz.	191
VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DECORADO.	192
7.1. Sistema Automatizado y Manual.	192
VIII FASE. ALMACEN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.	192
8.1. Sistema Manual en Almacén y Empaque.	192
SECCION DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.	194

SECCION DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.	194
1. Mantenimiento.	194
2. Servicios Generales.	195
CONCLUSIONES: PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACION PRODUCTIVA EN LA FABRICA DE LOZA "FRIMA CERÁMICA".	196
<u>3.5. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "LA FAVORITA".</u>	<u>203</u>
I FASE. ELABORACIÓN PASTA, MOLDES Y CAJAS REFRACTARIO.	206
1.1. Sistema Manual y Semiautomático en Huchas (Patio).	206
1.2. Sistema Automatizado, Semiautomatizado y Manual en Elaboración Pasta:	207
1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda.	207
1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado Y Bombeo.	208
1.2.3. Sistema Semiautomatizado en Filtro Prensas.	208
1.2.4. Sistema Automatizado en Anasado.	209
1.3. Sistema Manual en Elaboración Moldes.	209
1.4. Sistema Manual en Elaboración de Cajas Refractario o Pisa.	209
1.4.1. Sistema Manual en Peine y Caballito.	210
II FASE. FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO.	211
2.1. Sistema Manual en Forja	211
2.2. Sistema Manual en Barbotina.	211
2.3. Sistema Semiautomático en Forja.	212
III FASE. PRIMERA GUENA DEL PRODUCTO: "SANCOCHO".	213
3.1. Sistema Semiautomatizado y Manual en Hornos.	213
3.2. Sistema Semiautomático y Manual en Limpia Sancocho.	215
IV FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.	216
4.1. Sistema Manual en la Etapa Preliminar del Decorado:	217
4.1.1. Preparación de Colores.	217
4.1.2. Preparación de Telas, Sellos, Stencil y Calcomanías.	217
4.2. Sistema Manual en Decorado:	218
4.2.1. Decorado Filo Oro y Bandas.	218
4.2.2. Decorado Aerógrafo.	218
4.2.3. Decorado Calcomanía.	219
4.2.4. Decorado Estampe o Palancas.	219
4.2.4.1. Estampe en Tiras	219
4.2.4.2. Estampe con Sello:	219
4.2.4.3. Estampe con Palanca:	220
4.3. Sistema Semiautomatizado en Decorado:	220
4.3.1. Decorado Stencil.	220
V FASE. BARNIZADO DEL PRODUCTO.	222
5.1. Sistema Manual en Baño Barniz.	222
5.2. Sistema Semiautomatizado en Máquina Bañadora.	222

VI FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.	223
6.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos de Quema Barniz.	223
6.2. Sistema Manual en Limpia Barniz.	224
VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DE LOS FILOS Y CALCOMANÍA.	225
7.1. Sistema Automatizado y Manual en Horno Mufla.	225
VIII FASE. ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.	225
8.1. Sistema Manual en Almacén.	225
8.2. Sistema Manual en Transportes.	226
SECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y GRUPO 14.	227
1. Departamento de Mantenimiento:	227
1.1. Taller Mecánico.	227
1.2. Taller de Carpintería.	228
1.3. Trabajos de Albañilería.	228
1.4. Trabajos de Costura.	229
1.5. Taller Eléctrico.	229
1.6. Grupo 14.	229
CONCLUSIONES: PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN LA FÁBRICA DE LOZA "LA FAVORITA" Y LAS POSIBLES CAUSAS DE SU QUIEBRA.	230
<u>CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN LOS SINDICATOS DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA "LA FAVORITA, EL ANFORA, NUEVA SAN ISIDRO Y PRIMA CERÁMICA".</u>	236
4.1. Comparación de Cláusulas Referidas a el Salario Indirecto y/o Prestaciones 1978-1989.	238
4.2. Comparación de las Cláusulas referidas a el Control de los Sindicatos sobre su Proceso de Trabajo 1978-1989.	240
4.3. Cláusulas Referidas a la Seguridad Social y Prevención de Riesgos de Trabajo.	242
4.4. Comparación de las Cláusulas Contractuales que Influyen en la Organización Sindical 1978-1989.	244
<u>CAPÍTULO V. ORGANIZACIÓN Y RESISTENCIA OBRERA EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA.</u>	258
<u>5.1. EL CASO DEL SINDICATO "DEL ANFORA".</u>	259
5.1.1. Trayectoria Histórica y Antecedentes del Sindicato del Anfora (1930-1980).	259
5.1.2. Caracterización sobre el Sindicato del Anfora 1980-1991.	264
5.1.3. La Estructura Sindical y los Retos del Sindicato en la Coyuntura Actual.	268
5.1.4. Interpretación de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores del Anfora.	272
<u>5.2. EL CASO DEL SINDICATO DE "SAN ISIDRO".</u>	284
5.2.1. Trayectoria Histórica y Antecedentes del Sindicato de San Isidro 1952-1980.	284
5.2.2. Caracterización del Sindicato de San Isidro 1980-1991.	285

5.2.3. La Estructura Sindical y los Retos del Sindicato en la Coyuntura Actual.	291
5.2.4. Interpretación de la Encuesta Aplicada a los Trabajadores de San Isidro.	293
<u>5.3. EL CASO DEL SINDICATO DE "PRIMA CERÁMICA".</u>	<u>305</u>
5.3.1. Surgimiento del Sindicato "de Prima Cerámica" 1982-1987	305
5.3.2. Caracterización del Sindicato 1987-1991.	306
5.3.3. Estructura Sindical y los Retos del Sindicato en la Coyuntura Actual.	309
<u>5.4. EL CASO DEL SINDICATO DE "LA FAVORITA".</u>	<u>313</u>
5.4.1. Trayectoria Histórica y Antecedentes del Sindicato de Favorita 1943-1976	313
5.4.2. Caracterización sobre el Sindicato Democrático e Independiente de Favorita 1976-1982.	319
5.4.3. Crisis del Sindicato Independiente 1983-1986	327
5.4.4. La Última Huelga de la Favorita y la Culminación de un Sindicato Independiente más 1989-1989.	337
<u>CONCLUSIONES: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA- DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MÉXICO.</u>	<u>346</u>
<u>ANEXO ESTADÍSTICO: SIETE ENCUESTAS DISTINTAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN.</u>	<u>359</u>
Encuesta no. 1: Aplicada a Gerentes de Producción y de Personal sobre Tecnología Empleada y Personal Ocupado en la Industria de la Loza y Cerámica en Méxi- co.	360
Encuesta no. 2: Aplicada a Contralores sobre la Situación Económica de la Industria de la Loza y Cerámica en México.	371
Encuesta no. 3: Aplicada a los Delegados Sindicales Departamentales, sobre los Efectos de la Modernización en los Trabajadores de la Industria de la Loza y Cerámica en México.	374
Encuesta no. 4: Aplicada a los Delegados Departamentales sobre Productividad en la Industria de la Loza y Cerámica en México.	381
Encuesta no. 5: Aplicada al Comité Ejecutivo sobre los Efectos de la Moderniza- ción en la Organización Sindical de la Industria de la Loza y Cerámica en México.	388
Encuesta no. 6: De Opinión de los Trabajadores de la Industria de la Loza Nueva "San Isidro".	389
Encuesta no. 7: De Opinión de los Trabajadores de la Industria de la Loza "El Anfora".	394
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>399</u>
<u>HEMEROGRAFÍA</u>	<u>401</u>

INTRODUCCIÓN

La Sociología del Trabajo en nuestro país es una disciplina científica prácticamente reciente, en la que se han distinguido claramente tres corrientes de análisis: la Historiográfica, la de Población y Fuerza de Trabajo, y la del Proceso de Trabajo.

Es a esta última corriente a la que se circunscribe nuestra investigación, en la cual se analizan las condiciones de trabajo y la acción sindical en torno al proceso de trabajo. La importancia de esta corriente, reside en que es en este proceso en el que se manifiesta más claramente la relación capital-trabajo y es en el que se realiza la valorización de capital; valorización que a vez genera la esencia del proceso de acumulación de capital, es decir, la plusvalía.

De esta manera, ambos factores (acción sindical y la relación capital-trabajo) fueron los que motivaron la realización de nuestra investigación, así como en la coyuntura actual de reestructuración capitalista (también llamada de Reconversión Industrial), se busca una mayor producción de plusvalía a través de: el incremento de la productividad, la intensificación del trabajo, la innovación tecnológica, los cambios en la organización del trabajo y un mayor control del capital sobre el proceso de trabajo.

Cabe mencionar que nuestra investigación retomó los planteamientos de los obreristas italianos, especialmente los de Panzieri, con respecto a el origen de la reestructuración, el estudio del proceso de trabajo, y, sobre todo su propuesta sobre la caracterización de figuras obreras en dicho proceso.

Con respecto al proceso de trabajo, nos pareció que uno de sus principales aportes es el considerar que para hacer un análisis histórico de la clase obrera, se requiere un estudio del "avance material del capitalismo", en este caso la evolución de los procesos de trabajo, el cual a su vez implica una relación totalizante con determinación en el ángulo de la valorización (lo que no la excluye de ser una relación política, ideológica y cultural), que impone cambios tecnológicos que

Incluyen transformaciones en la organización del trabajo y en la relación capital-trabajo. Asimismo, el proceso de trabajo encierra para Panzieri una relación de poder, por lo tanto, es un espacio central de la lucha política por el poder del capital.

A la luz de este panorama, Panzieri nos dice que las reestructuraciones tienen su origen en las propuestas del capital por la búsqueda de una mayor ganancia y con el fin de vencer la resistencia obrera en el proceso de trabajo (lo cual describimos en nuestra investigación en cada una de las fases del proceso de trabajo), por lo que ésta resistencia es el componente activo de las reestructuraciones y estas reestructuraciones son productos y productoras de lucha de clases, pues la resistencia obrera está relacionada con las características propias de los procesos productivos en los que el capital, para garantizar el proceso de acumulación, tiene necesidad de expropiar a la clase obrera sus espacios de autonomía en el proceso de trabajo, esto es, la subordinación creciente al capital en el proceso de trabajo, originando así la descalificación que trae como consecuencia la realización de todo un proceso de cambios en la clase obrera.

Por último, retomamos de Panzieri su propuesta acerca de las figuras obreras, como una expresión de la articulación entre los avances de los procesos de trabajo y la composición determinada de clase. Las figuras obreras se caracterizan por ciertas formas de relación con el capital en el ámbito de la valorización y del proceso de trabajo por su control sobre el mismo. Además, la figura obrera bajo esta concepción nos permite ver las características concretas de la relación capital y trabajo en el proceso de trabajo.

De esta manera, también retomamos en nuestra investigación las propuestas teóricas de Enrique de la Garza respecto a cada uno de los puntos señalados por Panzieri y a los que De la Garza nos dice que las reestructuraciones productivas se traducen en recomposiciones de clase, y, en esta medida, composición de clase adquiere un sentido histórico y articulado con el proceso capitalista global, y esto nos permitirá ver la dimensión que abarca el estudio del proceso de trabajo, superar los análisis descriptivos y explicar las transformaciones que ha experimen-

tado la clase obrera.

En esta forma, centramos nuestra investigación en el estudio sobre el proceso de trabajo en cuatro de las empresas más grandes e importantes de la Industria de la Loza y Cerámica en México en la década de los ochenta (El Ánfora, San Isidro, Prima Cerámica y Favorita) y logramos, por medio del análisis de dicho proceso, conocer la resistencia obrera espontánea, el tipo de organización sindical (y su comportamiento), la incidencia de los sindicatos en la determinación de las condiciones de trabajo y el grado de control de los trabajadores sobre su proceso de trabajo.

En el transcurso de la investigación nos dedicamos a estudiar cuales podrían ser las figuras obreras que nos dieran cuenta de la relación entre la diversidad de los puestos de trabajo (conforme a las distintas funciones y tareas que estos efectúan) y el control de los obreros sobre su proceso de trabajo, para ver en concreto cómo se da la relación capital-trabajo.

De esta manera, encontramos la existencia de tres tipos de sistemas de trabajo completamente diferentes: el manual, el semiautomatizado y el automatizado, y que el proceso de trabajo en toda la Industria de la Loza y Cerámica se caracteriza por su heterogeneidad y coexistencia de sistemas tecnológicos desiguales con rasgos artesanales, tayloristas y fordistas. Operan desde métodos manuales con vestigio artesanal que datan de la fundación de la cerámica en México con técnicas europeas en el siglo XVI, hasta métodos automatizados, los cuales son los más avanzados en esta rama industrial.

Con base en la combinación de los tres sistemas de trabajo, procedimos a establecer siete categorías de análisis (a las que llamamos a lo largo de la descripción del proceso figuras obreras). En el sistema manual encontramos: obrero de oficio, general polivalente y especialista en su línea de producción. En el sistema semiautomatizado: obrero taylorizado, especialista en su línea de producción, general, polivalente y calificado. Y en el sistema automatizado: obrero automatizado, calificado, general y polivalente.

Fue así como descubrimos que en cada uno de los sistemas existía una figura obrera representativa, en el primero el obrero de oficio que ejecuta un trabajo manual, requiere de creatividad, habilidad manual y en el que el obrero todavía conserva el control sobre su proceso de trabajo; en el segundo sistema es la figura del obrero taylorista, el cual realiza movimientos monótonos y repetitivos, además está sujeto a normas de rendimiento establecidas por la cronometración de tiempos y movimientos. Y en el tercero y último, se encuentra el obrero automatizado que vigila la operación de las diversas máquinas.

Por otra parte, pudimos corroborar la falta de una metodología de investigación para realizar el estudio sobre el proceso de trabajo para la Industria de la Loza desde un enfoque sociológico, de ahí que invertimos casi dos años de trabajo (utilizando de todas las técnicas de investigación conocidas) en la realización de entrevistas con los miembros de los Comités Ejecutivos de los sindicatos, con los delegados departamentales, con los obreros más antiguos; observación directa en la visita a las distintas plantas; se efectuaron siete tipos de encuesta diferentes (2 para las empresas, 3 para los Comités Ejecutivos, Delegados Departamentales, y Obreros con más de 15 años de antigüedad en las empresas y dos encuestas más para todos los trabajadores); se llevaron a cabo también varias entrevistas con abogados laborales y asesores de los sindicatos para analizar los convenios, estatutos, contratos colectivos, pliegos de peticiones, revisiones contractuales y salariales; se estudiaron los diagramas de flujo de proceso, organigramas y diagramas de las empresas. Finalmente, se obtuvo información de los boletines, volantes, y documentos inéditos elaborados por los miembros de las direcciones sindicales.

Ahora bien, nos propusimos desarrollar en nuestra investigación la dinámica del proceso del nuevo fenómeno mundial, conocida como la reestructuración capitalista y las formas particulares que adquiere en nuestro país, así como la manera en que se manifiesta en la Industria de la Loza y Cerámica en singular, en sus diferentes manifestaciones: en la organización del trabajo, en la innovación tecnológica y en la reglamentación o normatividad colectiva.

De esta manera, la estructura de la investigación quedó en la siguiente forma: en el Capítulo 19 se abordó el problema desde una perspectiva general, estudiando el Proceso de Reestructuración Capitalista a nivel Internacional en sus principales aspectos: innovación tecnológica y la nueva organización del trabajo. Posteriormente, en el Capítulo 20, analizamos dicho proceso en México a la luz de la crisis que se experimentó en la década de los ochenta, así como el problema de la reestructuración como un nuevo paradigma, el papel del Estado ante la reestructuración, los diferentes sectores industriales en proceso de reestructuración, los límites, consecuencias y dilemas por los que atraviesa la reestructuración. Por último, la reestructuración o modernización de las relaciones laborales, y los principales efectos que ha tenido hasta ahora sobre la clase obrera en México.

En el Capítulo 30 de nuestra investigación desarrollamos la parte más importante y por ello medular de todo nuestro trabajo, esto es, la Reestructuración del Proceso de Trabajo en la Industria de la Loza y Cerámica en México; en este exponemos cada uno de los procesos de trabajo en cuatro de las empresas de la loza más importantes del país, como con anterioridad mencionamos, analizando en cada una de ellas: todo su proceso de trabajo; el nivel tecnológico; las innovaciones tecnológicas que se han efectuado; los cambios en la organización del trabajo y los nuevos puestos y/o categorías. Asimismo, se establece una diferenciación siete figuras obreras las cuales son representativas en la división del trabajo impuesta por tres sistemas en la organización del trabajo, antes mencionados y que prevalecen en toda la rama.

En el Capítulo 40 se exponen las principales características de la Contratación Colectiva en los Sindicatos de la Industria de la Loza y Cerámica de las industrias mencionadas; asimismo, la tendencia que se está perfilando en las nuevas relaciones laborales de esta industria con la pérdida de la bilateralidad, además se hace una diferenciación entre la Contratación Tradicional y la Nueva Contratación Colectiva.

Y en el Capítulo 50 y último, se presenta la organización y resistencia obrera que se ha dado en cada una de las Fábricas de Loza en la

VI

década de los ochenta; la trayectoria histórica de cada uno de los sindicatos; las corrientes políticas que han participado en éstos y que siguen participando, su posición ante la reestructuración productiva; la caracterización de los sindicatos y su situación actual, en el marco de la flexibilización de las relaciones laborales.

Por último, no puedo dejar de mencionar en este espacio que nuestro trabajo de investigación no hubiera sido posible sin el gran apoyo incondicional y colaboración de cada uno de los que estuvieron con nosotros a lo largo de tres años permanentemente brindándonos: la información, los sindicalistas de las cuatro plantas que todavía revisaron la versión final del trabajo junto con los abogados Alejandro Sotelo, Leonel Rivero y Adela Salazar de Castillejos; la asesoría de Enrique de la Garza, quien siempre estuvo puntual a las citas, con un absoluto respeto escuchando nuestras inquietudes, e interrogante; supo encauzar nuestro trabajo e ir descubriendo la complejidad de la rama industrial y buscó todos los medios para que la investigación llegará a su fin; lo mismo a Angélica Cuéllar, quien siempre nos alentó, estimuló en los momentos más críticos de la investigación y enriqueció con sus comentarios; a la Fundación Friedrich Ebert, especialmente a el Lic. Carlos García por apoyar nuestro proyecto y el entusiasmo que nos mostró para la realización de éste. A el Ingeniero Fernando Sevilla Jefe de Manufactura y al Lic. Felipe de Jesus Flores Jefe de Relaciones Industriales, ambos de la Fábrica de Loza "San Isidro", por su apertura en las entrevistas y por permitirnos visitar la planta en diversas ocasiones; en la dirección técnica para la captura de la información, manejo del programa WP 5.1, corrección de estilo, e impresión de todo el trabajo: Luis Gerardo Morales y a Proyect; el procesamiento de la información, codificación de encuestas, elaboración de cuadros gráficas y digitalización de diagramas, Francisco J. Liceaga; en la aplicación de encuestas a los estudiantes de Sociología de la UAN-X: Victorina Celsa y Magdalena Juárez; en la captura del 50% del trabajo Ma. Dolores Cordero; en la corrección de estilo y análisis de contenido, a mis queridos compañeros y amigos Ramón Félix, Enrique García; así como a Miguel Orozco, Pino Páez y Fernando Talavera por sus valiosos comentarios; a Félix Alcántara y Angélica de la Rosa por agilizar la impresión del trabajo. Y por todo su afecto, comprensión y paciencia: Ovidio, Vicente, Beatriz, a mi hermano y a todas mis hermanas.

CAPITULO I. EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN CAPITALISTA.

La reestructuración capitalista se caracteriza por los cambios que se han implementado en los diferentes sectores de la economía, la política y de toda la sociedad. A la reestructuración productiva también se le ha llamado reconversión industrial, pero nosotros consideramos este término ambiguo y poca precisión, por lo tanto hablaremos de reestructuración productiva.

En el capítulo siguiente mencionaremos que la reestructuración productiva se ha manifestado en los diversos niveles de la sociedad abarcando desde la reestructuración de la administración pública hasta la reestructuración de las relaciones laborales, así como las implicaciones conceptuales del concepto de reconversión industrial. En este capítulo primero, sólo nos referiremos al proceso de reestructuración de la producción capitalista de la siguiente forma:

En el primer apartado abordaremos el problema de la innovación tecnológica, desde su origen y se considera a esta como una política implementada por el Estado. Los límites de la base tecnológica y también los diversos sectores en los que se ha presentado esta. Y en el segundo apartado, desarrollamos la cuestión sobre la nueva organización del trabajo, mencionando sus principales tendencias, la calificación y la nueva organización del trabajo, la crisis del ford-taylorismo y las nuevas alternativas de la organización del trabajo, especialmente toyotismo.

1.1. La Innovación Tecnológica

1.1.1. Origen de la Política de Innovación Tecnológica.

El desarrollo del capitalismo implica una gran competencia a nivel de mercado mundial para garantizar la acumulación de capital; ante esto los capitalistas, sobre todo de países altamente industrializados optan por radicales innovaciones tecnológicas. A partir de las presiones económicas, las políticas de innovación se concentran en los sectores que prefiguran las nuevas oportunidades de inversión y comercialización. Las altas tecnologías son el objeto en torno al cual confluyen tanto el interés de las empresas como las expectativas del Estado. La aplicación de los conocimientos científicos y de la nueva instrumentalidad técnica es la base de la que depende el sostenimiento de una estructura industrial con capacidad de formación de áreas productivas

inéditas y a la vez con posibilidad de incrementar constantemente su rentabilidad. ⁴

Las fuerzas que impulsan los desarrollos científico-tecnológicos son las grandes empresas de los países industrializados, debido a la necesidad de adecuar su patrón de acumulación de capital a las nuevas condiciones mundiales, por haberse agotado el patrón de acumulación establecido en la post-guerra; modelo basado en parte en los bajos precios de los energéticos, particularmente el petróleo. Este esquema permitió utilizar adecuadamente los instrumentos de trabajo en las naciones centrales, a la vez que exportar dicho patrón tecnológico para penetrar en mercados protegidos.

La revolución científico tecnológica conllevará en la estructuración de un nuevo sistema económico internacional, basado en la integración social y espacial de los procesos productivos internacionales con base en las tecnologías avanzadas y en una mayor internacionalización del capital. "...Esto permitirá a países como Japón, Alemania Occidental y USA, el crecimiento y expansión de sus economías, a la vez que mantener y acrecentar el control de la totalidad de los procesos productivos." ⁵

Los objetivos que a grosso modo se manifiestan como una tendencia en la Revolución Científico técnica en los países industrializados son:

- fortalecer sus esquemas productivos internos a través de modificaciones estructurales en sus aparatos económicos. Reconversiones productivas basadas en tecnologías de factores y de productos.
- articular de manera estable los mercados de estas nuevas estructuras productivas y redefinir la división internacional del trabajo con base en las nuevas condiciones tecnológicas, financieras y comerciales.
- reducir la vulnerabilidad de sus economías respecto a las fuentes de energía externas y de las materias primas naturales y estratégicas que no poseen. ⁶

Por otro lado, la innovación tecnológica implica dos tipos de innovaciones llamadas incrementales y radicales. Las primeras son las mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos y procesos. Mientras que las innovaciones radicales con-

⁴ BALLESTEROS, y Talcon. EL PROYECTO EUREKA, UN PUNTO DE REFERENCIA PARA LA DISCUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Ed. UNAM y Fundación Friedrich Ebert. México 1987. p. 7.

⁵ GUADARRAMA, Sistas Roberto. "La Tercera Revolución Científico-Tecnológica de la Humanidad". Rev. ESTUDIOS POLÍTICOS, Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México, D.F. enero-marzo. 1988. Nº 1 Vol. 7 p. 8.

⁶ Ídem.

sisten en la introducción de un producto o proceso verdaderamente nuevo, una innovación radical es por definición ruptura capaz de iniciar un rumbo tecnológico nuevo, dando nacimiento a toda una nueva industria y tienden a transformar la estructura de la matriz insumo-producto agregando nuevas filas.*

Con la revolución científico-tecnológica se da un cambio en la producción de mercancías, estas presentan menos material y más diseño y funcionalidad para responder a nuevas necesidades. Es decir, "... que los desarrollos privilegian los objetos de trabajo, reduciendo su "materialidad" e incrementando su contenido de "conocimiento" o componente tecnológico; esto implica la producción de mercancías de alto valor agregado y bajos requerimientos de materia prima... La fuerza de trabajo deberá tener mayor calificación técnica para manejar esta tecnología, en tanto que la generación de dichas tecnologías tiene como fuente central... una base científica a diferencia de la segunda revolución que tuvo mayor soporte empírico..."⁶

Ahora bien, los cambios tecnológicos pueden tener efectos contrarios esto quiere decir que si las innovaciones en los procesos se introducen de preferencia en los sectores de alta tecnología, con un importante poder monopólico y modelo de consumo pequeño, entonces el impacto en el empleo total seguramente será negativo. O por el contrario, los mismos cambios tecnológicos pueden tener efectos positivos en sectores más tradicionales con fuertes competencias de precios y un gran peso en la canasta de consumo.⁷

Por lo general cuando se habla de la innovación tecnológica y su relación con el empleo y la dependencia económica que se puede generar aún más por parte de los países subdesarrollados respecto de los altamente industrializados. Se presentan dos posiciones contrarias, una completamente pesimista que afirma de el surgimiento de una mayor dependencia y vulnerabilidad en los países subdesarrollados y la agudización del desempleo en éstos, mientras que la otra posición declara que con la revolución cien-

* PÉREZ, Carlota. "Las Nuevas Tecnologías: una visión de conjunto", LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL (C. Onimoni (sic) Coord.), GEL Rial Amloni (sic), 1986. Ensayo recopilado por Enrique de la Garza en la Antología de Seminario de Tesis I. en la Maestría de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. enero de 1988. pp. 45-46.

⁶ GUADARRAMA, op. cit. p. 10.

⁷ BOYER, R. "Nuevas tecnologías y empleo en los ochenta", LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, GEL, Argentina, 1986. pp. 246-247.

tífico-tecnológica se puede lograr incluso la autonomía nacional. Es el caso Carlota Pérez, que afirma que con la microelectrónica se puede hacer un uso potencial en función de metas nacionales. "La selección de los puntos de concentración y las formas de promoción tendrían que analizarse, en base a lo viable, según las condiciones y recursos de cada país. Sin embargo, al desperdiciar esta oportunidad aparece como objetivo indeclinable de cualquier proyecto nacional." ⁷

Sin embargo, Ballesteros y Talcon nos dicen que la revolución científico-tecnológica se ha presentado como un movimiento desfavorable al desarrollo de sus economías nacionales, en este caso, las de América Latina, sobre todo a nivel del sector externo: "...Pese a ello, la reconversión productiva que involucra al conjunto del mercado mundial no sólo es un elemento que acentúa la debilidad y la dependencia económica de los países latinoamericanos, sino que a la vez constituye oportunidades de modernización, sobre todo para los países del área con mayor capacidad industrial... las perspectivas de integración del área al cambio técnico en curso están determinadas por el propio movimiento de la economía internacional, mismo que en las condiciones actuales representan un obstáculo decisivo." ⁸. Pero esto no quiere decir que descartan a la revolución científico tecnológica como una alternativa para el crecimiento y desarrollo de nuestros países sino que reconocen que ésta es una perspectiva de solución a problemas cruciales que ningún país puede dejar de lado. Más aún consideran que los países latinoamericanos deben de transformarse a fin de estar capacitados para asimilar los cambios tecnológicos y adecuarlos a las condiciones específicas del área.

En este sentido, es necesario considerar también que la revolución científico-tecnológica, y los cambios técnicos que ésta trae consigo, no son la clave para obtener el pleno empleo y el crecimiento económico sino que es necesario considerar aspectos como la formación de los trabajadores, nuevos sistemas de pago, cooperación en los conflictos con la empresa, calidad de la organización interna de esta, eficiencia de la comercialización y de la administración financiera, entre otros aspectos... ¹⁰

⁷ PÉREZ, Carlota. op. cit. p. 88.

⁸ BALLESTEROS y Talcon. op. cit. p. 76.

⁹ Idem. p. 77.

¹⁰ BOYER, R. op. cit. pp. 250-251.

En lo que se refiere a los sectores que integran la alta tecnología, son cuatro: datos electrónicamente procesados (informática y electrónica), biotecnología, materiales avanzados y nuevas formas de explotación de la energía. Asimismo, las grandes innovaciones en estos sectores se demoran mucho al cambiar en forma significativa la estructura industrial y los modelos de empleo; hay técnicas eficientes en el micronivel que pueden estancarse debido a circunstancias macroeconómicas, es decir, se requiere de la implementación de estrategias de las grandes corporaciones, de entendimientos institucionales y sociales y de la intervención estatal. Sin la participación de estos factores las tecnologías potencialmente superiores pueden estancarse, e incluso al micronivel de las empresas.

Existe un dominio de las innovaciones en los procesos de trabajo en casi todas las industrias (la automotriz, textil, cerámica, metalúrgica, petroquímica, manufactura, etc.) en los servicios (bancos, seguros) la modernización de los bienes de consumo (proliferación de aparatos eléctricos y electrónicos en el hogar, en los autos, y para telecomunicaciones en general). Con la innovación tecnológica están surgiendo y/o floreciendo modelos de fábricas y organización de oficinas radicalmente nuevos.

Con el nacimiento de nuevos sistemas tecnológicos es posible predecir una sucesión creciente de nuevos productos y procesos, cada uno de los cuales es visto individualmente y aparece como una innovación radical. Cada sistema tecnológico conjuga innovaciones en insumos, productos y procesos con innovaciones organizativas y gerenciales.

Un ejemplo de lo anterior son las computadoras las cuales se diversifican en varias áreas: "... hacia equipos cada vez más poderosos, otra hacia equipos especializados, una tercera hacia productos básicos de uso individual cada vez más versátiles y baratos y finalmente, la interconexión entre diversos equipos en redes crecientemente poderosas, flexibles y complejas... Esto se conjuga con otro subsistema tecnológico constituido alrededor de las telecomunicaciones digitales para la transmisión de información en cualquier forma. La conjunción de ambos impulsa innovaciones sucesivas en diversas ramas tradicionales desde la industria de la televisión que dirige la transmisión por cable interactivo, pasando por la revolución en los servicios bancarios y financieros, hasta la introducción de nuevos requerimientos en las edificaciones a los cuales ha de responder la industria de la construcción..."²²

²² PÉREZ, Carlota. op. cit. pp. 60-61.

Aunado a esto, en el sector energético la información y la proliferación de equipos eléctricos y electrónicos está transformando los métodos de exploración, extracción, transporte y procesamientos, reduciendo el nivel de riesgo, elevando la precisión y aumento a la eficiencia en cada fase de actividad; la microelectrónica tiene una influencia mayor sobre el panorama energético de la que puede esperarse del sector energético sobre el resto de la economía; las nuevas energías se insertan en el cambio estructural como un elemento más en la dirección de la flexibilidad y la diversidad, al mismo tiempo que el ahorro energético opera como parte integrante de las trayectorias incrementales de los productos y procesos. ¹²

El nuevo paradigma induce a un esfuerzo consciente por aprovechar las economías brindadas por el bajo costo de la microelectrónica y del manejo de información para minimizar los insumos materiales requeridos por unidad del producto. El conjunto de los nuevos materiales utilizados a la luz del cambio del paradigma, la tendencia que surge con mayor fuerza, parece ser la que conduce a una creciente diversidad en los materiales utilizados; las fuerzas económicas más poderosas en el área de materiales tienen creciente interés en la diversificación del patrón de consumo de materiales. Los requerimientos de la industria de componentes microelectrónicos han dado ya lugar al desarrollo de una industria proveedora de materiales semiconductores, conductores, fotosensibles, cristales de diversos tipos, materiales de alta pureza, químicos de procesamiento, cerámicas, resinas y una gama decreciente de insumos especiales. ¹³ Por todo esto se puede decir que el nuevo paradigma tecnológico implica un ahorro de materiales, posibilitando la elevación de la productividad de los recursos naturales.

Los requerimientos de las nuevas tecnologías asociadas al uso de la microelectrónica, rejuvenecen las trayectorias nuevas en vidrio y cerámicas, e inducen a la convergencia entre una y otras con materiales compuestos.

Los nuevos materiales son el resultado del reciente conocimiento de las estructuras y fuerzas atómicas y subatómicas de distintos materiales y de su manipulación para generar estructuras atómicas que la naturaleza nos proporciona. El desarrollo de nuevos materiales se está dando en cinco áreas principales: aleaciones metálicas, cerámicas estructurales, aglomerados avanzados, conductores, tanto semi como superconductores y fuentes alternas de energía. En el área de nuevas aleaciones metálicas las técnicas

¹² PÉREZ, Carlota. op. cit. pp. 73-74.

¹³ Ídem. pp. 75-77.

*Incluyen estructuras solidificadas direccionalmente, metalurgia de polvos y procesos de rápida solidificación que confieren otras propiedades a los materiales, permitiendo sustituir, con ventaja de costos y eficiencia, materiales en la industria siderúrgica y eléctrica, de la construcción y de bienes de capital.*¹⁴

*En lo que se refiere a cerámicas estructurales se trabaja en la elaboración de cerámicas más ligeras y más resistentes al calor y al impacto, propiedades que permiten atender necesidades de mercados como el automotriz, la fabricación de herramientas, así como la modificación de procesos productivos. En el campo de aglomerados avanzados, ya se están produciendo productos que combinan propiedades físico-químicas de distintos materiales con resultados importantes. Los aglomerados avanzados incorporan propiedades de polímeros, metales, cerámicas, fibra de vidrio, plástico reforzados y de algunas fibras naturales como el henequén. Este tipo de materiales están sustituyendo ventajosamente al asbesto y a otros materiales demandados por las industrias de la construcción y automotriz.*¹⁵

*Con anterioridad se mencionó que la biotecnología y la microelectrónica son dos de los sectores que integran la alta tecnología y que impulsan el cambio tecnológico, asimismo puede decirse que la microelectrónica y la biotecnología son complementarias. El principal impacto directo de la revolución microelectrónica se da en los servicios y en la industria manufacturera. En ambos no sólo se modifican radicalmente los métodos de producción sino que se abre un amplísimo abanico de oportunidades de generación de productos radicalmente nuevos. Por ejemplo en la agricultura, la minería y el sector primario en general, y al igual que en las ramas químicas, la biotecnología ofrece a estas ramas nuevos productos o modificaciones importantes. En este sentido, las dos tecnologías son complementarias: existe la capacidad de ahorrar energía, dado que las relaciones se basan en energía biológica renovable y se realizan bajo temperaturas y presiones menores; además de la reducción del impacto ambiental negativo, en la creciente tendencial al reciclaje y al tratamiento de efluentes en las industrias de procesamiento del modelo de ciclo cerrado con máximo reciclaje y mínimo de efluentes para elevar la productividad de todos los insumos materiales y energéticos.*¹⁶

La biotecnología se inserta cómodamente en el seno del nuevo paradigma con el

¹⁴ GUADARRAMA, Sistos R. op. cit. p. 9.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ PÉREZ, Carlota. op. cit. pp. 81-82.

desarrollo intensivo en el uso y procesamiento de información, amplía los mercados de las ramas principales del nuevo modelo y su rol es complementario en términos tecnoeconómicos en varios sectores. Por ello, su expansión tiende a ser favorecida por la generalización del nuevo paradigma.

Un rasgo predominante en la revolución científico-técnica es la tendencia a aumentar el contenido de "información" en los productos, más bien que el contenido energético o de materiales. Esto surge directamente del cambio radical y duradero en la estructura de costos relativos hacia el abaratamiento constante del potencial de manejo y transmisión de información.

A su vez, los servicios de información se presentan más atractivos, partiendo de la televisión por cable, la banca en línea directa y la educación a distancia, el correo electrónico y las consultas a los bancos de datos y sistemas expertos previstos para un futuro relativamente cercano.

Por otro lado, la microelectrónica presenta una gran capacidad y disponibilidad para insertarse en los productos tradicionales. "...La industria de componentes microelectrónicos y las olas de propagación de sus aplicaciones generan rumbos claramente definidos para impulsar múltiples cadenas de innovación radical en productos...El sistema tecnológico central es el dinamizado por la industria de componentes microelectrónicos. Sus requerimientos en insumos, materiales basados en microelectrónica permiten una enorme fuerza impulsora de innovaciones radicales." ¹⁷

También los adelantos en la microelectrónica han repercutido en la automatización de los procesos productivos, apoyando el desarrollo de la robótica. La característica más importante de la automatización de los procesos consiste en modificar los coeficientes tecnológicos que articulan a los diferentes sectores económicos. Por último, el carácter programable de los equipos y controles basados en microelectrónica permite superar la rigidez de viejas plantas y establece la flexibilidad como óptima práctica productiva.

Otro de los aspectos importantes del nuevo paradigma tecnológico, es decir, de la revolución científico-técnica es la producción flexible, ésta, como una nueva forma organizativa permite elevar significativamente la eficiencia. Esta vía reorganizativa

¹⁷ PÉREZ, op. cit. pp. 59-60.

puede servir para revalorizar y modernizar gracias a ciertos sectores del parque existente, con modestos montos de inversión, "...la flexibilidad que brindan las tecnologías basada en la electrónica para adaptar las configuraciones de planta y diseño de productos a las condiciones climáticas, culturales o de cualquier otro tipo, específicas de cada país o región..."^{1*}

La flexibilidad es una innovación radical en la historia de la industrialización, es por ello que surge con la segunda revolución tecnológica y gracias a la flexibilidad, los costos de producción, son menores en cualquier nivel de demanda pasada o presente. Sin embargo, el cambio a este nuevo sistema exigirá un cambio estructural, en contrapartida su eficiencia en el largo plazo sería tan notable que aunque la demanda volviera a su nivel inicial, la enorme planta anterior seguiría siendo reemplazada por una serie de plantas flexibles. La productividad aumentaría cualquier tipo de distribución que incentivaría la creación de empleos. La flexibilidad puede aumentar la productividad y la competitividad.^{2*}

La flexibilidad se puede realizar en plantas pequeñas, medianas y grandes, en estas últimas mediante el control de una amplia red en la fabricación y distribución con plantas de diversos tamaños y en diversas localidades. Una vez que la diversidad y la segmentación sustituyen a la homogeneidad como forma de definición de mercados, la optimización de la cobertura por parte de los gigantes dejará siempre espacios libres para iniciativas a menor escala. Por ejemplo la flexibilidad que dan los controles electrónicos se traduce en mayor adaptabilidad a variaciones en las características de los insumos al igual que en una mayor capacidad para modificar las especificaciones de los productos finales, llevando eventualmente una verdadera diversificación. Además se da un menor control así como menores barreras jerárquicas que pueden ser beneficiosas para la productividad y la calidad, en tanto que la rotación y los conflictos laborales declinan en un mejor ambiente social y humano. Se pueden implementar unidades de producción más pequeñas y equipos menos especializados que se pueden trasladar de una línea de producción a otra, de acuerdo con las preferencias del consumidor.^{3*}

Con la flexibilidad que crea el nuevo paradigma tecnológico se invierte la relación entre oferta y demanda, esto es, que con el carácter programable de los

^{1*} PÉREZ, Carlota. op. cit. 85-86.

^{2*} BOYER, R. op. cit. pp. 251-252.

^{3*} PÉREZ, y BOYER., op. cit.

equipos, su creciente compactibilidad y modularidad, se crean las condiciones para la diversidad en la demanda final, multiplicando las oportunidades de crecimiento de la oferta; la máxima eficiencia en la planta se define por la capacidad de responder a las especificaciones del medio en que opera. ²¹

La organización flexible del trabajo ha de estar diversificada para aprovechar todas las ventajas del nuevo potencial, tendrá probablemente que tender hacia una estructura flexible, interactiva, basada en unidades relativamente autónomas, enlazadas mediante sistemas en línea de coordinación adaptativa, bajo una gerencia estratégica y dinámica. La nueva tecnología requiere trabajo en equipo, puestos de trabajo flexibles y calificaciones amplias multipropósito. En términos organizativos, el nuevo paradigma combina tendencias tanto hacia la centralización como hacia la descentralización, hacia más control y hacia más autonomía.

Finalmente, cabe mencionar que la flexibilidad también puede agudizar la crisis empresarial, porque si bien, la flexibilidad puede atenuar las presiones sociales para una administración de demanda activa, también puede luego agravar el estancamiento y el aumento del desempleo. Además, debido a la flexibilidad de las empresas innovadoras y con alta tecnología pueden enfrentar serios problemas ya sea porque han sobreestimado el crecimiento de sus mercados o porque han quedado estancadas pegadas en evoluciones macroeconómicas negativas. ²²

1.1.2. Límites de la Base Tecnológica.

La base tecnológica está compuesta por los factores que componen un sistema de máquinas en relación con la fuerza de trabajo; la base tecnológica es la que determina fundamentalmente la productividad industrial, productividad que a su vez está relacionada con la economía internacional, con su auge y con su crisis. Un ejemplo de esto es lo ocurrido en los años setenta con los acelerados cambios tecnológicos implementados en las industrias modernas de los países desarrollados y que hizo evidente la escasa competitividad de la producción nacional hasta convertirse en un rezago de la productividad industrial que se consolidó progresivamente, originando así una crisis de productividad.

²¹ PÉREZ. *op. cit.* p. 67.

²² BOYER, R. *op. cit.* pp. 249-250.

Al respecto nos dice Ballesteros que "...la situación de atraso tecnológico de la industria nacional está determinada por la peculiar articulación del país en la economía internacional, pero debe señalarse que la ausencia de una política tecnológica adecuada ha tenido también un papel en la desvinculación de México respecto a los procesos de reestructuración productiva a nivel mundial." ²²

Aunado a una política económica inadecuada para promover el desarrollo tecnológico se encuentran otros aspectos como ausencia de una liberalización de los procesos de investigación y desarrollo que faciliten el acceso de las empresas al área de las nuevas tecnologías. Además el reconocimiento y estímulo a las empresas como elementos básicos en la Investigación y Desarrollo aplicados, son una condición para la apertura de nuevas perspectivas en el desarrollo económico. Asimismo, la flexibilización de la participación del Estado en el campo de la ciencia y la tecnología, así como descentralización de los procesos de decisiones con incidencia en la estrategia industrial, constituyen dos líneas que deberán necesariamente orientar los esfuerzos de modernización y reconversión en la industria. ²³

Anteriormente mencionamos que la base tecnológica determina la productividad industrial y que a su vez la base tecnológica se encuentra en crisis por las condiciones del desarrollo interno de cada economía, así como por la inadecuada política económica que se ha llevado a cabo para apoyar el crecimiento tecnológico; asimismo queremos destacar que los límites de la base tecnológica se relacionan con el concepto de crisis de productividad en sentido riguroso y, por lo tanto, la reestructuración productiva se convierte específicamente en reestructuración tecnológica.

"Los límites de la base tecnológica se pueden analizar en dos sentidos que reconocen articulaciones: primero, como límites técnicos relacionados con las características de las máquinas en su relación con la fuerza de trabajo; segundo, en íntima conexión con lo anterior, las formas y capacidades de la resistencia obrera a la explotación dentro del proceso de trabajo" ²⁴

²² BALLESTEROS, C. LA PROMOCIÓN ESTATAL DE LA TECNOLOGÍA. Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México, 1989. p. 19.

²³ BALLESTEROS y Talcon., op. cit. pp. 78-79.

²⁴ DE LA GARZA, et. al. CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN MÉXICO. UAM-I División de Ciencias Sociales y Humanidades. Méx. 1988. p. 96.

En este sentido los límites de la base tecnológica se manifiestan en los límites del sistema de máquinas y en los límites de la organización del trabajo, ambos en los diversos procesos de trabajo. Los primeros se presentan como límites del sistema de máquinas en los procesos de flujo continuo; en los procesos estandarizados con trabajo intensivo; en los límites del sistema de máquinas en los procesos no estandarizados, y en los límites del diseño de la máquina individualmente considerada. Los segundos, como límites en la organización del trabajo en los procesos de trabajo estandarizados y no estandarizados y como límites en la organización del trabajo en los procesos de flujo continuo. **

Finalmente, la resistencia obrera y su relación con la base tecnológica se dan en el proceso de trabajo con una mayor o menor subordinación del obrero al capital, con la capacidad de controlar como clase obrera su proceso de trabajo. Al respecto nos dice De La Garza: "tanto la legislación como la contratación colectiva se han convertido en formas de resistencia socializadas que de alguna manera imponen límites a la subordinación del trabajo al capital, donde entre más precisas y detalladas sean las especificaciones mayores límites impondrán..." **

1.2. La Nueva Organización del Trabajo.

1.2.1. Las Principales Tendencias en la Nueva Organización del Trabajo.

Por mayores exigencias en la competitividad, en la productividad, en la tecnología y en el mercado, se han originado en las empresas mayores esfuerzos por renovar la organización del trabajo y estudiar sobre una mayor racionalización en los procesos de trabajo, dejando en segundo término, una vez más, la cuestión humana del mismo.

Los cambios y tendencias que se manifiestan en la nueva organización del trabajo son: la disminución relativa del número de tareas manuales de ejecución, las estructuras de trabajo mismas son cada vez más organizadas y concertadas; el aparato de producción en el que se multiplican los sectores automatizados, como se vuelve cada vez más complejo y científicamente elaborado. Las actividades del trabajo, que están

** Sobre los límites de la base tecnológica en estos términos, sólo encontramos a E. De la Garza que especifica esto tanto en los procesos de trabajo y organización del trabajo.

** DE LA GARZA, Ídem. pp. 101-100.

directamente sujetas a intervenciones humanas, resultan cada vez más técnicas, " además, de encontrarse en situación decreciente.

Asimismo, la espontaneidad en el trabajo tiende a desaparecer. Las relaciones mismas entre los trabajadores son cada vez más dependientes y controladas, modificadas periódicamente por la organización experimental de la producción en la empresa donde el trabajo continuo día y noche de la maquinaria parece ganar terreno y perturbar profundamente la vida cotidiana en el taller y fuera de este. Además, se presenta una clara tendencia al trabajo en equipo.

Por otra parte, ante la nueva organización del trabajo se da el surgimiento del sector terciario y de la burocratización, es decir, con la sustitución de las tareas manuales y con el crecimiento de los servicios, tiende a crecer este sector terciario y con ello la burocratización de la sociedad.

Con la nueva organización del trabajo se da una adaptación directa de ésta a la nueva situación, siguiendo un proceso de adiestramiento realizado por el mismo trabajador con base en sus conocimientos y experiencias, esperándose que éste obtenga la capacidad de resolver correctamente las nuevas tareas que le son encomendadas con una guía y un soporte de ayuda, que le indica en los primeros momentos cómo debe comportarse. Este suele ser el mecanismo general de aprendizaje en la empresa; de esta manera, se ha producido en la mayor parte de las empresas el adiestramiento de los trabajadores para las nuevas tareas."

Dentro de esta nueva organización del trabajo se presenta también el recurso de la mano de obra barata, poco calificada, además con la informatización no se garantiza la separación entre trabajo de ejecución y de concepción. Si bien algunos trabajos repetitivos se han suprimido y otros pueden enriquecerse dotándolos de una mayor variedad, podría surgir también una racionalización y taylorización del trabajo intelectual.

En resumen, las transformaciones en curso parecen relativamente abiertas: son

" FRIEDMAN, G. "Tendencias de hoy, perspectivas de mañana". TRATADO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO. V. II. ED. FCE. 3ª ed. México, 1985.

" HOMS, et. al. "Cambios en las empresas y requerimientos de cualificación en España". REV. SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO. Nº 2 Ed. Siglo XXI. España 1987/1988.

tan contradictorias y multiformes que no pueden determinarse mecánicamente con las meras posibilidades tecnológicas.²⁰

1.2.2. La Calificación y la Nueva Organización del Trabajo.

Por calificación en el trabajo se entiende el nivel profesional, la calidad, la dificultad, la rapidez en la codificación y descifrado de los mensajes que el obrero debe recibir y luego emitir en forma de acciones sobre la máquina o sistema de comunicaciones ²¹.

La reorganización productiva implica dos tipos de cambios en la calificación del trabajo. "...Por un lado, un incremento en la polivalencia unido en general a una intensificación del trabajo y a una demanda de movilidad de la mano de obra...Por el otro lado, se detecta una demanda de superespecialistas situados entre un oficial de primera con experiencia y un técnico. Esta demanda es visible en el sector del automóvil, en el mantenimiento especializado, y en el sector de máquinas-herramientas, en los montadores especializados."²²

Los cambios en la calificación se presentan en formas diversas, de acuerdo a las circunstancias y condiciones propias de cada país. Por ejemplo en la República Federal Alemana se presenta a través de un proceso consensual participativo: "...las posibilidades de configuración de las medidas de racionalización y de modernización tecnológica y organizativa...tienen que ser compartidos siempre, en el correspondiente nivel de investigación o de negociación, por los representantes de los intereses de los trabajadores afectados... la nueva ordenación de los formadores profesionales y de la formación también es un proceso consensual participativo en el plano nacional. En el plano de las tarifas salariales para algunos de los sectores económicos se han establecido convenios entre los sindicatos y las asociaciones de empresarios..."²³.

En España se presenta un tipo de calificación adaptable a la flexibilidad, las

²⁰ BOYER, R. LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN EUROPA. Ministerio del Trabajo y SEGURIDAD SOCIAL. Centro de Publicaciones. Madrid. 1986. p. 323.

²¹ FRIEDMAN, op. cit. p. 369.

²² HOMS, op. cit. p. 109.

²³ FRIES, Lugder. "La transformación del trabajo industrial en España y en la RFA". SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO. Ed. Siglo XXI. Madrid. Invierno 1987/1988. Nº 2.

modificaciones que se llevan a cabo en aquella que se realiza en forma relativamente libre de todo tipo de regulación, considerando solamente la política implementada en el área de personal de las empresas. En los contratos de trabajo no está contemplado ningún tipo de normas que regulen el aprendizaje en las prácticas, solamente se contemplan cuestiones de técnicas y contenido.²⁴

Sin embargo, la calificación en la nueva organización del trabajo, es un proceso de recalificación, y no implica necesariamente que se deba dar un incremento del nivel o grado de calificación. En este sentido, recalificación significa volver a calificar. Bajo esta visión la recalificación dentro los trabajadores se da entre distintos puestos de trabajo, después de un proceso de selección de los obreros más aptos para las nuevas responsabilidades. Una vez conocida y rodada la nueva calificación del puesto, pasan a desarrollarlo personas con niveles más bajos de calificación personal.²⁵

1.2.3. La Crisis del Ford-Taylorismo y las Nuevas Alternativas en la Organización del Trabajo.

La organización del trabajo ford-taylorista parece cada vez más rígida frente a la variabilidad de la demanda en cuanto a su volumen y composición. La búsqueda de los rendimientos de escala mediante la incorporación de un sistema de máquinas especializadas encuentra límites evidentes, bien en la saturación de los mercados, bien, en la dificultad de gestión de la mano de obra en las grandes unidades de producción.

El taylorismo separa la concepción de ejecución en el proceso de trabajo para obtener mayores cuotas de productividad, el trabajo se realiza en forma individual (un trabajador aislado de sus semejantes) y en estrecha dependencia con los mandos medios de instrucción y supervisión. Para Taylor, la enajenación grupal, conducía al trabajador individual a ser objeto manipulable mediante las técnicas de "tiempos y movimientos".

Por otra parte, el taylorismo privilegia la autoridad jerárquica y la vigilancia por la dirección como elementos centrales del sistema, este factor propicia la pérdida de interés en el trabajo y la descalificación cada vez mayor del operario hasta llegar al desplazamiento por un autómatas. Este fenómeno también tiene su explicación en la

²⁴ Ídem. p. 95.

²⁵ HOMS, O. et. al. op. cit. p. 112.

concepción taylorista del trabajo. Al respecto Aglietta nos dice:

"El taylorismo deber ser considerado como el conjunto de relaciones de producción internas en el proceso de trabajo que tienden a acelerar la cadencia de los ciclos de movimientos en los puestos de trabajo, y a disminuir el tiempo muerto de la jornada. Estas relaciones se manifiestan mediante principios generales de organización del trabajo que reducen el grado de autonomía de los trabajadores y los someten a una vigilancia y a un control permanente en la ejecución de la norma de rendimiento..."²⁶.

En lo referente al fordismo, éste es una superación del taylorismo, por cuanto designa un conjunto de importantes transformaciones del proceso de trabajo íntimamente ligadas a los cambios en las condiciones de existencia del trabajo asalariado. El fordismo es un claro ejemplo de la división técnica del trabajo, eleva la intensidad, incrementa radicalmente la separación entre el trabajo manual y el intelectual, hace depender fuertemente el colectivo de trabajadores de la ley de acumulación y enfrenta al progreso técnico con los trabajadores.

Las aplicaciones del taylorismo y el fordismo vienen caracterizadas por una evolución contradictoria en la estrategia inicial de reestructuración capitalista; en una primera etapa, las transformaciones productivas no son acompañadas por una modificación semejante en el nivel de la demanda, lo que repercute desfavorablemente sobre el capital como consecuencia de la recomposición de la clase obrera. Asimismo ambas formas en la organización del trabajo se caracterizan porque introducen una racionalización en la organización del trabajo que requiere el sometimiento directo de la fuerza de trabajo dentro de la fábrica.²⁷

El agotamiento de los métodos ford-tayloristas del trabajo se debe fundamentalmente a las transformaciones tecnológicas producidas por el capital para incrementar sus tasas de ganancia. El relevo de estos métodos se ha buscado en una maquinaria y en unos dispositivos tecnológicos cada vez más sofisticados, que han permitido un nuevo incremento de la productividad del trabajo, "...suscitando un agravamiento de la composición técnica y orgánica del capital que va a exigir su rentabilización su despliegue en serie incesantemente prolongadas de mercancías. La tasa de ganancia tiende así a

²⁶ AGLIETTA, M. REGULACIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO. Ed. Siglo XXI, México. 1979. pp. 91-92.

²⁷ FARFÁN, G. "Capital, Trabajo y Estado de Bienestar en el Capitalismo avanzado." TESTIMONIOS DE LA CRISIS. Ed. Siglo XXI. México. 1988. Nº 2.

bajar mientras se intenta incrementar su masa aumentando la 'escala' de producción...²²

Asimismo la organización del trabajo ford-taylorista se presenta cada vez más rígida frente a la valorización de la demanda en cuanto a su volumen de composición. Igualmente por naturaleza de estos métodos de organización del trabajo en la parcelación de la concepción de los equipamientos, asociada a la anterior producción de masas, se inicia en las empresas todo un proceso de revisión de las decisiones de carácter tecnológico y organizativo. Surge así la generalización de los equipamientos flexibles, la búsqueda de la polivalencia y la ampliación de las relaciones de responsabilidades de los trabajadores contendrían en germen una relación salarial en toda ruptura con el fordismo y el taylorismo.²³

En esta forma se presenta un nuevo modelo de la organización del trabajo basadas en el aprovechamiento más completo posible de los rendimientos crecientes de escala a través de la especialización de los equipos, de la integración de los procesos productivos y la división a fondo del trabajo con colectivos de asalariados en general calificadas, que manejan equipamientos capaces de responder sin demora ni excesivos costos a los cambios de los productos y del volumen de demanda. El nuevo modelo al que nos referimos se llama Toyotismo, y es conocido también como el control total de calidad, del cual se deriva una serie de medidas flexibles, teniendo como uno de sus ejes centrales la globalización de las tareas que conducen a la integración comprensiva de funciones que anteriormente se fragmentaban al máximo (en el fordismo y el taylorismo) y eran distribuidas entre individuos clasificándolas en tareas de ejecución y tareas de concepción. Aunadas a esta situación se encuentran otras: por ejemplo, un cambio radical de las jerarquías de autoridad a las de consenso y participación; del trabajo individual, al trabajo en equipo, y de la rigidez de los procesos de producción a la producción flexible con una gran diversidad de formas de organización y división del trabajo y la consecuente distribución de categorías o puestos de trabajo.

Se abren así nuevos campos en las negociaciones laborales; nueva definición de las calificaciones reconocidas, de las modalidades de progresión en la escala salarial, de reglamentos laborales que responden a esta nueva situación social y tecnológica;

²² CORIAT, Benjamin. EL TALLER Y EL CRONÓMETRO. Ed. Siglo XXI. México 1985. 28 ed. p. 146.

²³ BOYER, R. "La búsqueda de una nueva relación salarial: difícil y contradictoria, pero esencial". FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN EUROPA. op. cit.

como la polivalencia de la mano de obra que implica la posibilidad de ocupación de puestos de trabajo variados, la formación general y técnica suficientemente amplia, el interés de los asalariados en la calidad, la ausencia de barreras infranqueables entre los obreros, los capataces y los técnicos. Entran en esta categoría los grupos semiautónomos y los modernos círculos de control de calidad.

Retomando lo anterior, diremos que un círculo de control de calidad está constituido por un grupo pequeño de trabajadores que desarrolla voluntariamente actividades de control de calidad dentro de un mismo taller, o departamento dentro de la fábrica. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, en toda la empresa, actividades de autodesarrollo y desarrollo mutuo de control y mejoramiento dentro del taller, o departamento, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros, todo ello como parte de las actividades de control de calidad.

Los principales objetivos de los círculos de control de calidad son parte del control de calidad de toda la empresa y presentándose tres objetivos básicos:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y digno donde valga la pena estar.
3. Ejercer capacidades humanas plenamente, y con el tiempo, aprovechar capacidades límites.⁴⁰

Además existen otras pautas útiles para dirigir esas actividades: autodesarrollo; servicio voluntario; actividades de grupo; participación de todos los empleados; utilización de técnicas de control de calidad; actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo; vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad; desarrollo mutuo; originalidad, creatividad y atención a la calidad a los problemas y a la mejora de los mismos.⁴¹

El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la misma. Se expropia la potencialidad de lo social en el trabajo que ha constituido desde siempre la premisa de constitución y desarrollo

⁴⁰ ISHIKAWA, Kaoru. ¿QUE ES CONTROL TOTAL DE CALIDAD? Ed. Norma Colombia. 1986. A lo largo de toda la obra comenta estos objetivos.

⁴¹ Ídem. p. 134.

de los gremios y sindicatos, nos referimos a la recalificación de los trabajadores, a una mayor motivación por el trabajo al recuperar el dominio a través de lo social y la mejora de las condiciones de trabajo.

Asimismo, mediante los círculos de control de calidad la autoridad jerárquica y el privilegio de la vigilancia por la dirección como elementos centrales del sistema taylorista, se excluye dando lugar a la autoridad basada más en el conocimiento y en el consenso; en el trabajo cooperativo combinando los esfuerzos de todos los empleados, obreros, directores de empresa, y todas las divisiones al interior de esta.

El sistema Toyotista o de Control Total de Calidad trata de que todo individuo dentro de la empresa, en cualquiera de sus divisiones deberá participar en el control de calidad: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso de trabajo, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo, como mencionamos anteriormente, a todo el personal, desde obreros hasta gerentes, a fin de vigilar tanto la calidad de los objetivos como la del sistema. "Nuestro enfoque básico es controlar la calidad de todas sus manifestaciones...Hacer control de calidad significa: 1. emplear el control de calidad como base. 2. hacer el control integral de costos, precios y utilidades. 3. controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas de existencia) así como las fechas de entrega..."⁴².

Este método se basa en la idea de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores, por lo tanto la producción estará condicionada por las dimensiones y regularidades de un mercado en fuerte crecimiento ó en decaimiento, y en esta forma responder a una demanda incierta y fluctuante, tanto en su volumen como en su composición.

⁴² ISHIKAWA, op. cit. p. 41.

CAPÍTULO II. LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN MÉXICO.

La reestructuración productiva en México se inició a fines de la década de los setenta, ésta se originó ante las contradicciones del viejo modelo proteccionista implementado en los años cuarenta y también por las exigencias del mercado mundial y la nueva división internacional del trabajo. Asimismo esta reestructuración se ha convertido en una verdadera salida capitalista a la crisis, entre sus principales logros está el incremento significativo de la productividad, el reestablecimiento de la tasa de ganancia. Esta última tiene que ver con la caída salarial y el crecimiento de las exportaciones manufactureras, contribuyendo con esto en el restablecimiento de dicha tasa ².

En este segundo capítulo exponemos seis apartados con el objeto de ver la reestructuración en México en sus diferentes manifestaciones abarcando los distintos sectores de la economía y de la sociedad, en esta forma exponemos los siguientes apartados: el primero de ellos es sobre el origen de la crisis y su relación con la reestructuración productiva, al respecto presentamos tres posiciones teóricas (la de Valenzuela, Debat y De la Garza), destacando sus matices y aportaciones. En el segundo apartado desarrollamos el problema de la reestructuración como un nuevo paradigma, en éste hacemos referencia a la dispersión del proceso productivo que se presenta con este nuevo fenómeno, a su incidencia sobre el capital constante y variable, así como las características generales de dicha reestructuración. En el tercer apartado explicamos la importancia del Estado en la reestructuración, destacando el papel de este en la innovación tecnológica, en la planeación y selección de proyectos estratégicos, lo que hace imprescindible su presencia para garantizar la acumulación de capital y el proceso mismo de reestructuración. El cuarto apartado, aborda el problema de la reestructuración en los diversos sectores de la industria Paraestatal, Transnacional, en la gran industria y en la Pequeña y Mediana. En el quinto apartado analizamos la reestructuración, sus límites y consecuencias, en éste hacemos referencia a las contradicciones y dilemas que enfrenta la reestructuración productiva hoy. Y finalmente en el sexto apartado presentamos, los cambios que se han implementado en las relaciones laborales en México en la última década, partiendo del análisis de la crisis del corporativismo hasta la presentación de los planteamientos del neocorporativismo y de la nueva legislación en la contratación colectiva.

² El restablecimiento de la tasa de ganancia, desde nuestro punto de vista se logra otorgando los bajos salarios, lo cual se presenta en la década de los ochenta fundamentalmente.

2.1. Origen de la Crisis y la Reestructuración Productiva en México.

Se han presentado diversos trabajos de investigación sobre la caracterización de la crisis en México. Sin embargo, no hay más allá de diez investigadores que hasta ahora hayan expuesto el fenómeno de la reestructuración a la luz de la crisis, analizando al mismo tiempo los obstáculos a los que se enfrenta también esta reestructuración o reconversión industrial, y finalmente el papel que está jugando el Estado en ésta.

La crisis que aproximadamente se presenta en México en febrero de 1982 está asociada a la crisis capitalista que se hizo presente a fines de la década de los sesenta, es una crisis de sobreacumulación de capital, que se agudizó con la crisis mundial de 1974-1975 y que es comparable a la de 1930, ésta tiende también a reestructurar a todo el sistema capitalista mundial, obedeciendo al principio ya expuesto por Marx de que toda crisis tiene un doble carácter, por un lado, agudiza al máximo las contradicciones del capital y por el otro, tiene una función positiva, regenerativa, lo que es lo mismo, de reestructuración del sistema capitalista."

Pero existen entre los diversos estudiosos de la crisis matices que obedecen fundamentalmente a la necesidad de ver la especificidad de la crisis de 1982 y su relación con la reestructuración productiva, nos referimos a Miguel Angel Rivera y Alejandro Dabat, Valenzuela Feijóo, a Enrique De la Garza y en un plano secundario a Héctor Guillén y Arturo Huerta quienes enfocan su trabajo esencialmente a la caracterización de la crisis.

Para Dabat y Rivera (en su trabajo conjunto) sostienen que se trata de una crisis estructural en el cual concurren causas de diverso tipo: el de sobreacumulación de capital, que se había presentado desde los años setenta aunado al de la caída de la rentabilidad que había sido causado por el gran aumento en la composición orgánica de capital la cual no había sido compensada por el crecimiento de la productividad del trabajo, en consecuencia, la tasa de ganancias había experimentado un descenso apreciable. " Por otro lado, se presentó el agotamiento de la estrategia de desarrollo que se había

" MARX, C. EL CAPITAL, Vol. III, 12a. edición, FCE. México 1976. p. 254.

" RIVERA, Ríos Miguel A. "Crisis y reorganización del capitalismo mexicano (1960-1985)" Rev. AZCAPOTZALCO, UAM. 1987, México. VOL. III No 21.

implementado desde los años cuarenta, en la cual se estableció una estructura de mercado de carácter oligopólico nacida de la sobreprotección del mercado interno, y un sistema de intervención y regulación basado en el gasto público deficitario y en subsidio indiscriminado al capital privado. Fue así como la sobreprotección actuó como un factor retardatorio que desalentó la innovación tecnológica y el desarrollo de la productividad, el intervencionismo estatal condujo a un desmesurado endeudamiento externo y a una crisis fiscal crónica.*

Asimismo, ambos autores afirman que la reestructuración productiva tiene su origen en las nuevas exigencias de la economía mundial, aunque también forma parte de la reestructuración del capitalismo mexicano, inducida por la crisis histórica que vive el país. "La economía en general y la industria en particular se enfrentan actualmente a la necesidad de inducir profundas modificaciones, en virtud de que ha tenido a desarrollarse el mecanismo económico, social y político, que generó y dio continuidad a la industrialización desde la posguerra". Por lo tanto, este proceso de reorganización o reestructuración productiva presenta diversas modalidades y condiciones específicas de acuerdo a la interacción de factores internos y externos. Primero de acuerdo a la forma como tendió a estructurarse la industria, a sus pautas de funcionamiento; por supuesto al rol de cada sector dentro del sistema conjunto. En segundo lugar, a los determinantes internacionales que se derivan de la revolución tecnológica que está modificando el perfil de muchas industrias y los cambios en las capacidades competitivas a nivel mundial, determinadas por factores que van más allá de la modernización tecnológica.

En lo que se refiere a la posición de Enrique De la Garza, podemos decir, que él hace un análisis más particular de la crisis manifestando sólo que ésta tiene su origen en la caída de la productividad. Por ello, puede caracterizarse como productividad, ello con base en que "... entre 1970 y 1984 el 76% de las clases industriales que considera la Encuesta Industrial Anual (SPP), tuvieron decrementos absolutos en su productividad y el restante 14% sólo la incrementó moderadamente. Entre 1981 y 1984 el 95% de dichas clases disminuyeron su productividad. En términos generales, a partir de 1970 la productividad del sector manufacturero ha seguido la trayectoria de la

* RIVERA, Ríos Miguel A. "Las perspectivas de la economía y la reestructuración en el nuevo gobierno". EL COTIDIANO Nº 27. México enero-febrero 1989.

• DABAT y Rivera. LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SUS IMPLICACIONES SOCIOECONÓMICAS EN MÉXICO. ED. Fundación Friedrich Ebert S. 1988 México pp. 2-3.

crisis...¹⁰

Finalmente, afirma que la reconversión industrial -para nosotros reestructuración productiva- ha sido la vía a nivel internacional para salir de la crisis, pero sin restituir los niveles salariales. La reconversión sólo ve el problema de la producción y deja de lado el de la circulación. Esta segunda afirmación nos parece muy importante y un aporte en relación a los otros autores pues nos introduce a la complejidad del problema y a toda una serie de interrogantes que se pueden desprender de ésta. Por último nos dice que la reconversión aparece en efecto como una necesidad del capitalismo mexicano, de ser más competitivo en el mercado mundial.

Para Valenzuela Feijóo la crisis es estructural e inaugura un nuevo período de transición hacia un nuevo patrón de acumulación, el cual se encarga de resolver las contradicciones que provocan el colapso del patrón antiguo. Ahora bien, las causas que dan lugar a la crisis del patrón de acumulación son, por un lado, el proceso de industrialización que se centró exclusivamente en los mercados internos y que no desarrolló ninguna vocación exportadora y, por otro lado, los insuficientes ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.

Asimismo, la baja productividad del trabajo induce el descenso de la tasa de ganancia, agudiza en las ramas que producen bienes salario un proceso de generación de plusvalor relativo y afecta el poder competitivo externo del país. Esta situación a su vez fue provocada por la política de industrialización implantada en los años cuarenta de sobreprotección al mercado interno y no estimuló las exportaciones. En esta forma se fue gestando un nuevo patrón de acumulación con un perfil secundario exportador que se caracteriza por el implemento de un proceso sustitutivo de importaciones que pone énfasis en los bienes de capital y en los productos intermedios, así como en el impulso a las exportaciones manufactureras y al revertimiento de las tendencias regresivas en la dinámica de la productividad del trabajo¹¹.

En este sentido, el nuevo patrón de acumulación implica la reestructuración y la modernización de la sociedad, lo que conduce a una serie de cambios, tanto económicos como no económicos: "...Este proceso va más allá de lo técnico y económico... debe

¹⁰ DE LA GARZA, E. "Reconversión Industrial en México y Procesos de Trabajo". EL COTIDIANO. Nº 16 marzo-abril 1987. México. pp. 96-97.

¹¹ VALENZUELA, Feijóo J. "El capitalismo mexicano en los ochenta" Rev. AZCAPOTZALCO. México. mayo-agosto 1987. Vol. VIII Nº 21 pp. 42-44.

recalcarse su dimensión cultural: el cambio de valores y de patrones de comportamiento que la modernización implica... (se trata también) de elevar la tasa de plusvalor y reconstituir las condiciones que posibiliten una adecuada valorización de los capitales... reforzar los métodos de producción de plusvalor relativo... la reconversión la entendemos como palanca impulsora de la productividad... (y) como elemento nuclear del nuevo patrón de acumulación secundario-exportador...".¹⁴

Valenzuela, considera que la reestructuración productiva tiene una dimensión internacional y debe funcionar, en un contexto de creciente apertura externa, en la composición del producto industrial interno, y en la realización de cambios en los componentes de la oferta global: en algunos casos debe aumentar el componente importado (desustitución), en otros disminuir (sustitución). También la Reconversión modifica los procesos de trabajo y la estructura interna de la clase obrera.¹⁵

Por último, Valenzuela considera que los aspectos más importantes de la reestructuración productiva -para él llamada reconversión industrial- son: aumento sustancial de los niveles de productividad del trabajo (exigiendo una ola de innovaciones); elevación de la tasa de plusvalor y reconstitución de las condiciones que posibilitan una adecuada valorización de capitales; reforzamiento de los métodos de producción relativos; avance en el proceso de industrialización hacia una fase más compleja y la dinamización de las exportaciones manufactureras.

Como se puede observar, para este autor el origen de la reestructuración está en el surgimiento del nuevo patrón de acumulación; éste es un aporte metodológico y una importante propuesta de investigación, que posteriormente retomaremos.

A diferencia de todos los estudiosos mencionados encontramos que Arturo Huerta y Héctor Guillén sólo presentan su interpretación sobre la crisis. El primero, haciendo énfasis en el problema del endeudamiento al que llamó "sobrendeudamiento externo". Según este autor, el crecimiento al servicio de la deuda externa rebasaba el crecimiento de las exportaciones (viéndose éstas disminuidas por la caída internacional del precio del petróleo) "...por lo que se incrementaba el riesgo de la capacidad de pago de la economía. Es decir, la crisis se debe a un destaste entre la capacidad productiva ge-

¹⁴ VALENZUELA, Feijóo J. "La reconversión industrial en el contexto del nuevo patrón de acumulación secundario-exportador". TESTIMONIOS DE LA CRISIS Nº 3 Ed. Siglo XXI-UNAM. México. 1988. pp. 142-143.

¹⁵ Idem. pp. 143-149.

neradora y ahorradora de divisas y el sobreendeudamiento externo, compromiéndolo la capacidad de pago... se propició la fuga de capitales, agudizándose la problemática del sector externo"²⁰. El segundo autor, también hace un gran énfasis sobre el endeudamiento pero argumentando que éste se agudizó por el modelo de acumulación impuesto que propició un monto cada vez más grande de importación de bienes de capital. De esta manera tenemos un mayor crecimiento de las importaciones frente al crecimiento más lento de las exportaciones: "La dependencia financiera con respecto al exterior ha aumentado, haciendo de la tasa de crecimiento de la economía una función cada vez más directa del crédito externo... desde 1979 México no ha podido beneficiarse de aportaciones financieras exteriores netas..."²¹.

Como se puede observar, ambos autores coinciden en que el origen de la crisis se encuentra en gran medida, en el endeudamiento, lo que propició que a partir de 1981 la situación se agravará, debido a la baja de los precios del petróleo y el aumento de las tasas de interés. Ambos autores también dejan de lado, como ya mencionamos, la cuestión de la reestructuración productiva; sin considerar que precisamente la reestructuración permitiría superar la añeja tradición proteccionista y encaminaría a la planta productiva a una dinámica exportadora. Además, con la reestructuración productiva se está dando la salida a la crisis e iniciando la recuperación de la rentabilidad y se está redefiniendo la integración al mercado mundial, lo que propiciará la producción de mercancías con alto grado de competitividad por su costo y calidad, lo que requiere un aumento en la productividad global de la economía.

Finalmente, podemos concluir que de las tres posiciones aquí presentadas sobre el origen de la reestructuración productiva y su relación con la crisis de la última década, ninguna de ellas se contraponen, sino que más bien cada una de ellas presenta nuevos elementos para el análisis del reciente fenómeno que se está presentando: Dabat y Rivera resaltan que la reestructuración obedece a las propias contradicciones internas del desarrollo capitalista nacional y a los requerimientos de la economía internacional; pero hacen hincapié en la necesidad que tiene la economía nacional de introducir cambios en la política económica que se implementó desde la posguerra. Por otra parte Enrique De la Garza, señala que el problema medular de la reestructuración está en la crisis de productividad, por lo que la superación de ésta es la tarea más

²⁰ HUERTA, Arturo. "Economía mexicana: más allá del milagro". Rev. AZCAPOTZALCO, UAM-A. México 1987 VOL. III No. 21.

²¹ GUILLEN, Héctor. ORIGENES DE LA CRISIS EN MEXICO. Ed. Era. México 1a. ed. 1984.

para lo cual se requeriría la realización de cambios en la organización del trabajo, en las relaciones laborales y en la innovación tecnológica. Además de que dicha reestructuración es una exigencia para que el capitalismo mexicano pueda ser más competitivo en el mercado mundial. Y, como en su momento mencionamos, destaca que la reestructuración hasta ahora se ha abocado fundamentalmente al enigma de la producción por lo que el de la circulación aún está a la deriva. Es esta una cuestión que ya se tendrá que retomar en el análisis del complejo estudio de la reestructuración productiva.

Por último, la exposición de Valenzuela, nos hace una propuesta muy sugestiva que consiste en abordar el problema de la reestructuración productiva como el surgimiento de un nuevo patrón de acumulación secundario-exportador. Un nuevo patrón que presenta nuevas características, entre ellas la gran apertura externa de la economía y un cambio radical en la política de industrialización, de tal manera que la reestructuración se presenta como el "elemento nuclear" de ese patrón. En este sentido se nos abre la posibilidad de plantearnos la reestructuración como una nueva fase del capitalismo, o etapa del mismo, que permitirá superar las contradicciones que hoy enfrenta, así como la implementación de un conjunto de medidas de política económica que, como bien han mencionado todos los investigadores señalados, lleven a una mejor integración de la economía mexicana al capitalismo internacional. Nos parece que esta es una propuesta metodológica importante de Valenzuela, quien además plantea cuales serían las características y perfiles del nuevo patrón que regiría en los próximos años e inicios del siglo XXI.

2.2. La Reestructuración Productiva, Un Nuevo Paradigma.

Hacemos uso del concepto de reestructuración productiva y no de reconversión industrial porque este último denota una imprecisión conceptual, debido a que se empezó a utilizar arbitrariamente en el discurso oficial del Gobierno de Miguel De la Madrid (en 1983) cuando dio a conocer el Plan Nacional de Desarrollo, para hacer referencia a los factores que intervenían en forma decisiva en el cambio estructural tales como: la modernización de la estructura productiva, el incremento a la productividad, el reforzamiento al mercado interno y la búsqueda de una inserción en el mercado mundial. "...De esta forma, el cambio estructural, además de incluir los cambios técnicos, productivos y financieros, se propondría como objetivo básico de la transformación, alterar las articulaciones actuales entre patrón cultural-educativo, actividades de desarrollo tecnológico y científico, aparatos productivos y los mecanismos de partici-

pación político democrática... "22".

Nosotros consideramos que la reestructuración productiva tiene su origen en la crisis capitalista que se presentó en la última década. Esta reestructuración es un proceso de cambio que se ha iniciado en el capitalismo mexicano, y que no sólo es un conjunto de medidas de política económica, sino que es un proceso de transformación económica que tendrá repercusiones en todos los ámbitos de la sociedad, de acuerdo a la interacción de factores internos y externos, con la finalidad de contrarrestar la crisis, restablecer la tasa de ganancia y hacer más competitiva la industria nacional (apoyando las transformaciones en los diferentes ramos industriales especialmente las de punta) a nivel mundial.

En este sentido, la reestructuración es un nuevo paradigma que se caracteriza "...por poner a disposición una gran cantidad de recursos naturales y financieros, canalizar un importante esfuerzo nacional y social hacia los procesos productivos punta o modernos para México, pero no definitivos, clave o de control para las corporaciones y países centrales... Todo el esfuerzo nacional... traducido en pérdida de empleos y del poder adquisitivo; la liquidación de sindicatos independientes... el adelgazamiento del Estado, la inflación y la reconcentración del ingreso..."23".

Por otra parte, este nuevo paradigma implica la dispersión del proceso productivo a escala internacional; el control de los espacios de mando y definición de la totalidad del proceso; la asignación de procesos no fundamentales sobre la base de las ventajas comparativas y la vinculación táctica de los países periféricos a la estrategia internacional de las corporaciones y nacionales centrales, por la vía de la creación de ventajas comparativas y el desarrollo de procesos secundarios propios del esquema maquilador. Por todo esto, podemos decir que el naciente modelo se cimenta en la dispersión del proceso productivo a escala internacional, sobre el soporte técnico de la tercera revolución científico tecnológica, materializada en instrumentos de pequeña dimensión y modificaciones en el objeto de trabajo.

Asimismo, la dispersión del proceso productivo, implica que una o varias facetas de éste son asignadas por las corporaciones a determinados países, siguiendo el cri-

²² ZEPEDA, A. "Tres conjuntos de determinaciones del concepto de la Reconversión industrial en México". En *EL MOVIMIENTO OBRERO ANTE LA RECONVERSION PRODUCTIVA*. Ed. OIT, CTM y Fundación Friedrich Ebert. 1988.

²³ MANCERA, R. J. "Condiciones sociopolíticas del cambio tecnológico en México". *ESTUDIOS POLITICOS* Nº 1 FCPYS UNAM. México. 1988 V. 7. pp. 40-41.

terio de las ventajas comparativas: infraestructura económica, científica y tecnológica; incentivos gubernamentales de todo tipo; demanda interna potencial; posición geocomercial: "...Es la época de las Repúblicas maquiladoras. La dispersión del proceso productivo a escala internacional...atendiendo a las ventajas comparativas, aumentan la competitividad, reducen costos y tienen más fácil acceso a los mercados...los espacios técnicos-sociales definitorios (sic) son reservados por la matriz de la corporación en su país..."¹⁰.

De aquí que la dispersión del proceso productivo es la característica esencial del nuevo paradigma siendo la división internacional del trabajo su fuente de inspiración. Se ha asignado a los países subdesarrollados partes de un proceso productivo no fundamental ni estratégico para estos países pero sí para los países desarrollados, el caso de la elaboración de chips, pantalla para computadoras, elaboración de partes y componentes electrónicos, etc. demuestra nuestra afirmación.

Por otra parte, el nuevo paradigma se propone inducir la economía a la sustitución de importaciones (lo cual es difícil de lograr); la promoción selectiva de bienes de capital y el fomento de nuevas industrias de tecnología de punta, como la microelectrónica, la biotecnología y los nuevos materiales; asimismo asegura el crecimiento de las industrias modernas a través de políticas de fomento y regulación industrial; fomenta la integración entre empresas de distinto tamaño; propicia la formación de estructuras de mercado capaces de aprovechar plenamente los tamaños eficientes de la planta; y reorienta a la industrialización hacia un crecimiento más articulado al interior y más competitivo al exterior. Con respecto a esto último existen ya avances significativo en la capacidad de exportación en el sector manufacturero "...entre 1981-1986 las manufacturas aumentaron en 127%. Las principales industrias exportadoras del país...son aquellas que han introducido procesos de producción y organización del trabajo junto con niveles salariales muy bajos."¹¹

La reestructuración también tiende a modificar la esfera de la producción orientada al capital constante fijo (a través de las nuevas tecnologías), y al capital variable (por medio de la nueva organización del trabajo, y las relaciones laborales). Esto repercutirá en la esfera de la circulación, pero hasta ahora no tenemos claro en

¹⁰ MANCERA, op. cit. pp. 39-40.

¹¹ DE LA GARZA, Enrique. "Desindustrialización en México". EL COTIDIANO Nº 21. marzo-abril 1983. México. p. 4.

que forma se dará en esta última esfera. Al respecto, Adrián Sotelo menciona que dicha esfera se está presentando la reestructuración, pero no nos dice quen que forma ¹⁶.

La reestructuración se está presentando como un proceso heterogéneo, por la coexistencia a nivel de establecimiento de tecnologías diversas; por la coexistencia entre establecimientos de una misma empresa de tecnologías diferentes, y por la coexistencia en una misma rama de empresas con tecnologías diversas. Además de presentarse la reestructuración de manera heterógena, se presenta como un proceso limitado dentro de la planta industrial, abarcando solamente a un sector minoritario de empresas, ésto ha polarizado todavía más al aparato industrial. Es por esto que podemos decir que nos encontramos "...entre un sector tecnológicamente atrasado, de altos costos de producción y baja productividad, y otro que moderniza y reconvierte; algunas de estas innovaciones (consisten) en la introducción de tecnologías de punta; en otras hay fuertes transformaciones de las relaciones entre capital y el trabajo, del proceso de trabajo y de las contradicciones sindicato-empresa...esta reconversión por lo pronto abarca sólo un número reducido de empresas, aunque estas sean las más grandes de país..."¹⁷

También es necesario entender que la reestructuración es un reacomodo natural en términos históricos y lógicos de los agentes que producen bajo el régimen capitalista de ahí que "...(es) un reacomodo de los capitales individuales: de sus formas de competencia, de su organización interna, de sus espacios de valorización, de su código en relación con el trabajo, de su política locacional (sic)..."¹⁸.

Ahora bien, hemos venido presentando diversas concepciones sobre la reestructuración como nuevo paradigma tecnológico pero, de todas ellas, queremos destacar dos únicamente porque son las únicas que plantean que esta reestructuración tiene como uno de sus fines servir a los intereses de las mayorías. La primera es la de Mauricio de María y Campos. Este autor plantea que la reestructuración tiene por objeto la promoción de modificaciones fundamentales en la estructura productiva que posibiliten el desarrollo equilibrado y autosostenido de la industria y su creciente competitividad

¹⁶ SOTELO, Adrián. "Política de Reconversión Industrial en México". TESTIMONIOS DE LA CRISIS Nº 3. Ed. Siglo XXI-UNAM. México 1989.

¹⁷ DE LA GARZA, E. "Desindustrialización y..." op. cit. p. 4. y "Reconversión Industrial en México y..." op. cit. p. 105.

¹⁸ MICHELI, Jordy. LA RECONVERSION EN LA EMPRESA PRIVADA. APUNTES DE UNA TRAYECTORIA HACIA EL MERCADO. En Seminario Internacional: Modernización en México. mimeo. UAM-Xochimilco. México noviembre de 1989. pp. 13-14.

en el contexto internacional, además de "...conformar un nuevo patrón de industrialización con el fin (sic) de consolidar y ampliar la integración de las cadenas productivas y de bienes básicos como alimentos, vestido, calzado y medicamentos e impulsar el desarrollo de la industria productora de insumos de amplia difusión (sic) como cemento, vidrio, acero y fertilizantes (los cuales) deben ser el motor de crecimiento... (y) los productos agroindustriales..."¹⁹. Es esta la primera contradicción, porque precisamente una de las preocupaciones fundamentales de la reestructuración es la apertura al mercado externo, dejando de lado el mercado interno, para adaptarse a las condiciones del mercado internacional.

Asimismo, este autor plantea que dicha reestructuración implica también el fomento a "...proyectos seleccionados vinculados a nuestras particulares necesidades sociales y atender ciertos nichos del mercado... (también) se propiciará un desarrollo eficiente y más competitivo en beneficio del consumidor nacional..."²⁰. Sabemos que plantear un desarrollo autosostenido, es prácticamente imposible por las características mismas del capitalismo (arbitrario, contradictorio, y más en una economía como la nuestra que sufre de toda una vulnerabilidad del exterior) por lo afirmar que será beneficio del consumidor, nos parece todavía más falso.

Nuestro segundo autor es Alberto Zepeda, quien nos dice:

"...los objetivos de un hipotético programa de reconversión industrial se centrarían en la modernización de la estructura productiva y de los aparatos de distribución, bajo una estrategia estatal de cambio estructural encaminada a incrementar la productividad y competitividad, reforzar el mercado interno y hacer una inserción equilibrada y firme en el mercado mundial, con la finalidad de lograr una mayor y mejor producción llevando a cabo una mayor y mejor distribución del producto social, pero todo ello de acuerdo con los intereses de las mayorías..."²¹.

Este planteamiento nos parece verdaderamente demagógico, bien dice Micheli que la reestructuración -para él reconversión- se maneja en dos niveles: uno es ideológico y el otro es el real. En el primer nivel ubicamos a Zepeda, en el que caben una serie

¹⁹ DE MARIA Y CAMPOS, M. "La política de cambio estructural" EL COTIDIANO. México. marzo-abril 1988. No. 21. pp. 16-17.

²⁰ Idem. pp. 16-17.

²¹ ZEPEDA, A. "Tres conjuntos de determinaciones del concepto de reconversión industrial en México." EL MOVIMIENTO OBRERO ANTE LA RECONVERSION PRODUCTIVA. Ed. OIT, CTM y Fundación Friedrich Ebert. México. 1988. pp. 120.

de aseveraciones que están muy lejos de la realidad, especialmente de los requerimientos del capital para garantizar la acumulación y rentabilidad. Si bien se ha dicho que la reestructuración productiva conduce a cambios en las relaciones laborales, en la organización del trabajo, y en las diversas instancias de negociación; todo esto no significa necesariamente que la reestructuración se lleve a cabo con el acuerdo de las mayorías.

Sin embargo, Zepeda nos ha presentado otro planteamiento que es muy original y que consiste en hacer una caracterización por "modalidades" sobre la reestructuración, las cuales son tres. Cada autor encuentra ubicado a México en la segunda modalidad. La primera modalidad de reconversión industrial (siglos XVII y XVIII) se dio en el proceso de cambio del artesano a la manufactura; la segunda se dio en el proceso de transformación de la manufactura a la gran industria. Además, en esta segunda modalidad de reconversión industrial se presenta una subfase inicial (siglo XIX, todavía en épocas del "Estado policía") (sic); y una subfase final (1900-1970, con el auge mundial del "Estado social"). La tercera modalidad coincide con la promoción del "Estado gerencial" en el mundo occidental: "...dentro de este esquema los mexicanos aún no terminamos cabalmente la subfase final de la segunda modalidad, pero ya iniciamos los preparativos para la tercera fase, obligados por los bruscos reajustes de la división internacional del trabajo, y entusiasmados por las posibilidades económicas del incremento de la productividad y eficiencia..."²².

Parece ser que nuestro autor mecánicamente está trasladando el viejo análisis de las diferentes etapas por las que ha pasado del desarrollo capitalista al actual proceso de reestructuración productiva. Por lo tanto, de acuerdo a la propuesta del autor, la reestructuración productiva -por él llamada reconversión industrial- siempre ha existido en el desarrollo del capitalismo y actualmente sólo nos encontramos en la tercera etapa de ésta. Por lo tanto, no hay nada nuevo bajo el sol y todo es simplemente cuestión de ajustes, eso por una parte y por la otra, la caracterización que nos presenta (especialmente la de las subfases), no nos permite ver las contradicciones, complejidades y perspectivas económicas y políticas con la reestructuración y que retos nos ofrece esta, por eso consideramos que esta propuesta de análisis es un tanto simple y además como ya lo dijimos, es también mecanicista.

Continuando con nuestra exposición de la reestructuración como paradigma, consi-

²² ZEPEDA, A. op. cit. pp. 110-113.

deramos que ésta también toca el problema de las relaciones laborales, el cual incide directamente en la relación capital trabajo y por tanto en la cuestión de la producción. Con la reestructuración se da un cambio drástico a las formas tradicionales en que se habían dado con las relaciones obrero-patronales que estaban fincadas en la organización del trabajo ford-taylorista y que se expresaban en la regulación estatal (la cual a su vez reglamentaba las rigideces y condicionantes a las formas de contratación y uso de las fuerzas de trabajo, sancionando y normando jurídicamente dichas rigideces), por nuevas formas de trabajo y de contratación más flexibles y ajustables a la dinámica de la inversión productiva y a la introducción de innovaciones tecnológicas."²²

En este sentido, De la Garza nos dice que la reconversión implica además de la modernización tecnológica, dos grandes espacios adicionales de cambio: "...el de las relaciones obrero-patronales en la empresa y el de las relaciones político-sindicales en el Estado. Para unos se trataría de reconversión con mantenimiento de estas relaciones; para otros, precisamente de llevar la reconversión hasta el seno mismo de las relaciones laborales y de cómo estas (se) imbrican en México con las político-estatales..."²³

Las condiciones económicas políticas y sociales nos dicen que se tratan de adecuar las relaciones laborales a los requerimientos de la nueva división internacional del trabajo y a las necesidades del mercado y de la valorización del capital con los nuevos procesos productivos originados por la reestructuración.

En cuanto al sector empresarial, éste se encuentra dividido, unos piensan en la gran necesidad de aumentar la productividad y competitividad de los productos nacionales en el extranjero, y otros se inclinan "...por una mayor liberalización del intercambio con el exterior y por una reconversión a cargo exclusivo de la voluntad patronal, a la vez que pide al Estado infraestructura, financiamiento y desregulación... otro sector, más ligado al mercado interno... aboga por una apertura mesurada con el exterior la conservación de cierto proteccionismo a la industria nacional y, a veces la elaboración de un plan nacional de reconversión preparado por el gobierno y los empresarios en áreas de una política global de recuperación..."²⁴

En lo único que hay consenso en todo el sector empresarial es sobre la rigidez

²² Ver a SOTELO, A. op. cit. Aunque el antepone la Regulación Estatal sobre la organización del trabajo, la cuál desde nuestro punto de vista es la determinante.

²³ DE LA GARZA, E. "Desindustrialización..." op. cit. p. 3.

²⁴ Idem, pp. 2-3.

de las relaciones laborales, se plantea la necesidad de modernizar éstas y de realizar una serie de cambios en la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, sus propuestas se iniciaron desde 1988 y hasta la fecha no se ha realizado cambio alguno en la Ley, pero sí en la contratación colectiva. El objetivo empresarial que se ha dejado ver es el de "...lograr particularizar la relación de trabajo a nivel de cada empresa, haciendo a un lado las negociaciones de orden general. Se pretende un sindicalismo corresponsabilizado con ciertos aspectos del desempeño de la empresa y hacer uso de la fuerza de trabajo con el mayor número posible de condicionantes exógenos, así la productividad y el salario intentan ser vinculados a partir de criterios de rendimiento personal del trabajador."²⁶

Por último, queremos hacer referencia a uno de los aspectos más sobresalientes del nuevo paradigma: la gran apertura externa que se da y, con ésto, una mayor integración a la economía internacional.

Anteriormente mencionamos que una de las alternativas más significativas que se presenta ante la crisis actual es la reestructuración productiva, que implica un proceso radical de reorganización y modernización. Asimismo, ésta reestructuración deberá abarcar todos los ámbitos del sistema productivo en un sentido amplio, para lograr dinamizar la productividad del trabajo y resolver la crisis de rentabilidad subyacente. Además, el aumento de la eficiencia productiva deberá colocar a México en condiciones de competir en el mercado mundial a través del desarrollo de las exportaciones industriales, las cuales, a su vez, obedecerán a los requerimientos del mercado mundial.

En este sentido, pensamos que la reestructuración funciona en un contexto de creciente apertura externa y de hecho se pretende que esta funcione como impulsora del proceso, el cuál es de una dimensión internacional. "...La dinamización de las exportaciones desempeña un papel vital. Por lo mismo surge el problema de elegir opciones de inserción internacional que maximicen la dinámica exportadora y sus efectos de arrastre sobre el conjunto de la economía nacional... la apertura externa abre posibilidades, puede operar como palanca impulsora del crecimiento..."²⁷

Sin embargo, en el contexto de los últimos años son pocas las empresas que han logrado una reestructuración plena. Las empresas estatales se ven amnidadadas por la

²⁶ MICHELI, Jordy. op. cit. p. 21.

²⁷ VALENZUELA, F. "La reconversión industrial..." op. cit. pp. 147-149.

brutal caída de la inversión pública. Las privadas nacionales, funcionan con un horizonte de planeación menor y tienen más dificultades para acceder a los mercados externos, invierten muy poco, los cambios en realidad se han dado en empresas extranjeras. Aunado a ésto, encontramos que "...actualmente se ha eliminado un requisito de permiso previo en el 75% de las importaciones y se han abatido las barreras arancelarias hasta un 20% de prerrogativas de protección frente a la competencia externa... por lo tanto la importación sigue estando sometida al requisito de permiso previo..."

Hemos presentado hasta aquí las diversas dimensiones que comprende el nuevo paradigma de la reestructuración productiva: su dimensión internacional (creciente apertura externa); su dimensión en las relaciones obrero-patronales (contratación colectiva y propuestas a la legislación laboral); y las características generales que presenta la reestructuración. Ahora pasaremos a ver el papel del Estado en esta reestructuración.

2.3. El Papel del Estado en la Reestructuración Productiva.

El Estado también se ha insertado en la reestructuración productiva y ha tomado la iniciativa en esta con el fin de impulsar la modernización o cambio estructural para así superar la crisis, estimular la productividad y con esto, restablecer la rentabilidad capitalista. En esta forma el Estado aparece como "agente promotor" de este proceso de reestructuración en asociación con el capital nacional y extranjero. La reestructuración también aparece como una política de modernización integrada, dentro de la "estrategia de desarrollo" que tiende a reorganizar la dimensión del aparato productivo en el marco de la división internacional del trabajo y a modificar sustancialmente las bases mismas que financiaron la relación Estado-sociedad mediante un cuestionamiento a fondo del "pacto social" que lo sustentó."

El Estado mexicano planifica y ejecuta proyectos reorganizadores, a la vez que alienta a los empresarios nacionales y extranjeros a transformar sus industrias ofreciendo el aporte de un aparato jurídico y legislativo (autoriza la modificación de los contratos colectivos y posiblemente también la Ley Federal del Trabajo, establece reglamentos, realiza reformas, marcos regulatorios, etc.), mismo que ha mantenido en

¹ DABAT, y Ríos. *LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SUS IMPLICACIONES...* op. cit. 1. 28.

² SOTELO, Adrián. "Política y reconversión..." op. cit. p. 188.

constante revisión y adaptación. Por ejemplo, en cuanto a planes y proyectos, creó el *Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE)* con el objeto de ejecutar la estrategia de cambio en la planta productiva, mediante la coordinación de las acciones tanto de las entidades de gobierno, como las de los sectores productivos, para lograr hacer de México una potencia industrial media hacia finales del presente siglo.

Por otro lado, el Estado también ha jugado un papel de inversionista e interlocutor de nueva tecnología (presentándose como un Estado promotor pero ya no propietario), pero su participación en estos aspectos se ha visto limitada por problemas financieros. De ahí que el Estado ha optado por "...utilizar la crisis para avanzar en la reestructuración mediante recortes presupuestales, cierre de fábricas, venta de otras (sic), apoyo a los reajustes y la reestructuración de las empresas privadas. Necesita incrementar la productividad, renovar tecnológicamente la planta industrial y reorganizar los procesos de trabajo. Esto lo realiza... con el fin de hacer más productivo el trabajo e incentivar las inversiones"²⁰. Sobre todo el Estado ha desarrollado una tendencia reprivatizadora, la cual se manifiesta en todas las ramas de la industria en las que tenía ingerencia, así como en los diversos sectores, e incluso está dispuesto a reprivatizar los servicios y los sectores estratégicos de la economía.

La reestructuración implica la reducción de costos y el aumento de la productividad en la industria, especialmente en la paraestatal: privatización, cierre de plantas ineficientes, recorte de mano de obra, etc... Aún está dispuesto a dejar de lado la "rectoría del Estado" en los sectores estratégicos como petróleo, electricidad, telecomunicaciones, entre otros... La rectoría del Estado prácticamente ha desaparecido por "...la persistencia de la crisis, la necesidad de fortalecer la dinámica del funcionamiento económico, incluso con la atracción de la inversión extranjera, de ampliar mercados, así como la urgencia de superar el sesgo especulativo del capital nacional -expresando entre otros elementos la fuga de capitales-, ha obligado al Estado a profundizar su papel rector en el proceso de reorganización económica identificando como cambio estructural o más limitadamente, como reconversión industrial..."²¹

Cabe destacar que entre 1988-1989 se marcaba una tendencia hacia la conservación de la rectoría del Estado en la economía, principalmente sobre los sectores que hemos denominado estratégicos. Sin embargo, actualmente esta tendencia se ha modificado y

²⁰ ORTIZ, e IRIARTE. "Reconversión Industrial y Lucha Obrera" Rev. BRECHA Nº 5/6. México, diciembre 1988 p. 83.

²¹ Idem. p. 82.

actualmente el Estado no le interesa sostener la rectoría en dichos sectores (en telecomunicaciones, petróleo y electricidad lo demuestra especialmente), asimismo el Estado no ha alcanzado a cubrir todos los requerimientos del capital, pero sí ha logrado satisfacer las necesidades prioritarias y su intervención ha sido significativa en función de garantizar la acumulación de capital y posibilitar la reestructuración de ésta.

Actualmente el Estado mantiene una relativa rectoría sobre la economía, lo que evidencia un verdadero cambio en la tendencia que éste venía presentado, es decir el Estado se ha transformado ante la reorganización económica y política, lo cual se manifiesta entre otras cosas en la reprivatización y en la modernización de sus instituciones, para lograr en esta forma correspondencia entre éstas y el desarrollo capitalista. Asimismo se menciona la necesidad de proceder a una descentralización de dicho proceso de desarrollo que se agranda todavía más cuando se combina con la necesidad de generar un desarrollo "regionalizado" (como lo ha venido haciendo en la frontera norte y recientemente con la incorporación en el proyecto de la Cuenca del Pacífico), que permita lograr mayor autonomía a aquellas partes del país, mediante la ayuda de la Federación. Aunque el problema de la centralización persiste conjuntamente con el de la polarización regional, pero ambos se resolverán muy a largo plazo.

Así mismo, podemos decir que se trata de una reestructuración productiva en la que se pasa de la "...planeación basada en una concepción centralista del desarrollo regional a otra que reconoce la forma en que se está articulando nuestro sistema político... el Estado quisiera ligar la modernización económica del país al proyecto descentralizador identificado a su vez con la aspiración democratizante que lo inspira. Entonces reconversión, descentralización y democratización aparecen como ligados en un proyecto global, lo cual no es así..."²²

En esta forma, la reestructuración productiva que se está presentando a nivel internacional ofrece a el Estado mexicano la posibilidad de incorporarse a la reestructuración realizando una serie de cambios no sólo en la planta industrial sino también pasando de su vieja política de centralización a una nueva descentralización en la toma de decisiones, lo cual implica avanzar en la relocalización de la industria para cumplir con el objetivo de la integración al mercado internacional y la modernización del Estado a su vez. Pero ello no será funcional con el propósito de la democratización, tal y como lo quiere el discurso gubernamental. De ahí que es falso que la reestructu-

²² ZAPATA, Francisco. "Los dilemas de la modernización." EL COTIDIANO. N.º 21 México. enero-febrero. 1988. p. 22.

ración necesariamente implique una democratización del país.

Precisamente, retomando lo anterior e inspirándonos en los planteamientos de Francisco Zapata, encontramos que la orientación del Estado en la reestructuración ha sido la de atacar los salarios y el empleo, precondition necesaria para avanzar sobre los contratos colectivos y los sindicatos, para finalmente centrar su ofensiva en los procesos de trabajo.

El Estado está facilitando e implementando en sus propias empresas una nueva organización del trabajo conocida como toyotista o "control total de calidad" (de acuerdo a las condiciones y características de las empresas) en la cual se implementan círculos de control de calidad integrada por los trabajadores con el objeto de incrementar la productividad y flexibilizar el trabajo, las relaciones laborales, fomentar la descalificación de la mano de obra, hacer más eficiente y dinámico el trabajo. Sin embargo, esto ha traducido para los obreros hasta ahora en, el desconocimiento escalafón, inestabilidad en el empleo, despidos masivos, intensificación del trabajo, entre otros factores...

Ahora bien, aunque no se haya utilizado o introducido en las empresas en las empresas el sistema de control total de calidad, sí se han presentado los rasgos antes mencionados; ésto nos ha dejado ver como el Estado está imponiendo una nueva configuración particular de pacto social, en el cual los sindicatos tienden a participar y a corresponsabilizarse también en la producción con la reestructuración, entre ellos tenemos a los más conocidos, el de Telefonistas y Eléctricistas. En el caso de la industria de la loza, esta el de Prima Cerámica y el Ánfora y estaba el Sindicato de San Isidro.

Finalmente, consideramos que es de vital importancia mencionar la participación del Estado mexicano en la innovación tecnológica como parte de su papel en la reestructuración productiva, ya que en el caso de México y de los países subdesarrollados, el Estado sigue siendo determinante, a pesar de que con la reestructuración productiva y modernización se intenta ir mermando su actividad. Es así como uno de los principales promotores de la innovación tecnológica en México en la coyuntura actual es el Estado.

Posteriormente presentamos una exposición más o menos breve sobre el desarrollo de la innovación tecnológica en manos del Estado mexicano y en los diversos programas que éste ha implementado al respecto.

La evolución de la economía internacional no deja espacio para las políticas industriales que no integran a las variables tecnológicas de manera definida. En este sentido, la integración de estrategias tecnológicas para los países subdesarrollados representa un proyecto de gran magnitud, en el cual el papel del Estado resulta determinante. Sin embargo, en el presente, la función del Estado en la dirección de los procesos económicos es cada vez menor debido a su progresiva desestructuración y repliegue frente a la esfera de la producción privada. No obstante, las posibilidades de articular una estrategia tecnológica con base en la acción estatal deben ser reconsideradas. La política de promoción tecnológica desarrollada en México durante la década de los ochenta confirma lo anterior.

La intervención estatal es fundamental para garantizar la innovación y desarrollo tecnológico. Además, se requieren de normas sociales, convenios, e intervenciones públicas en fiscalización, préstamos, subsidios o gastos. El Estado le da forma a las estructuras industriales a través de varios instrumentos, como lo son: las normas legales, el control de la cooperación y competencia entre empresas que trabajan en grandes proyectos de alta tecnología, la legislación tributaria y las políticas de comercio exterior.

En el caso de México, el gasto del gobierno federal en ciencia y tecnología constituye el principal instrumento de promoción tecnológica. A diferencia de los países industrializados con economía de mercado en los que la inversión privada en Investigación y Desarrollo es la determinante, "...en México el Estado aporta alrededor del 90% de los recursos financieros para las actividades científicas y tecnológicas. En términos relativos con respecto al PIB el gasto del gobierno federal en ciencia y tecnología ha pasado de un mínimo de 0.5% en 1970 a un máximo de 0.53% en 1984, para retroceder a un límite de 0.18 en 1987, es decir, un retorno a las tasas históricas más reducidas"²²

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, la promoción tecnológica ocupa un lugar primordial dentro de la estrategia de cambio estructural que tiene como objetivo dar una nueva orientación a la política económica nacional. En este sentido, la promoción tecnológica se inserta en los lineamientos para reorientar y modernizar el aparato productivo, pero forma parte de una política sectorial específica que se retoma del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) y el Program

²² BALLESTEROS, op. cit. LA PROMOCION ESTATAL DE LA TECNOLOGIA... p. 31.

Nacional de Desarrollo Tecnológico y Científico (PRONDETYC) ambos para el período 1984-1988.

*Sin embargo, tanto el gasto del gobierno federal como el gasto total en ciencia y tecnología continúan caracterizándose por ser deficitarios y precarios en términos de las necesidades de desarrollo tecnológico. "Persiste la contradicción entre pluralismo organizativo y determinación central de la política tecnológica y vía gasto gubernamental, la desarticulación entre investigación y sector productivo y la desintegración a nivel de los agentes económicos del proceso de generación, aplicación y transferencia tecnológica."** Asimismo, la estrategia de cambio estructural incluyó orientaciones sobre selectividad de la inversión y la necesidad de actualizar los instrumentos de política tecnológica, pero las iniciativas estatales dirigidas a este ámbito no han aportado innovaciones determinantes.*

Los programas de fomento industrial han funcionado como sistemas de concertación de objetivos entre las empresas y el Estado, pero la política macroeconómica seguida por la administración los ha vaciado de contenido. Por otro lado, se presenta una fuerte contradicción entre el Estado y la iniciativa privada, porque la inversión en ciencia y tecnología corresponde al primero de éstos y a su vez la estructura de los instrumentos que intervienen en el proceso, las decisiones tecnológicas sustanciales corresponden por completo al sector privado.

*Aunado a todo esto, sólo existen dos programas específicamente diseñados para apoyar el desarrollo tecnológico: FONEI y el Programa de Riesgo Compartido del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Por lo tanto, no existen proyectos de industrialización en forma programada y se conserva el enfoque tradicional para el diseño de los instrumentos de política tecnológica, las decisiones sustantivas para el desarrollo del aparato productivo han quedado fuera de la práctica estatal en un momento en que la mayoría de los países industrializados cuentan con estrategias tecnológicas y operativas. ***

2.4. LA REESTRUCTURACION EN LOS DIVERSOS SECTORES DE LA INDUSTRIA.

** *Idem.* p. 55.

** BALLESTEROS, C. *op. cit.* Hace mención a los diversos proyectos del Estado Mexicano por impulsar el desarrollo tecnológico sin alcanzar hasta ahora sus objetivos y financiamiento requerido.

2.4.1. La reestructuración en las Industrias transnacionales.

Las empresas transnacionales están generalmente dirigidas al mercado externo, razón por la cual se presentó en éstas la reestructuración productiva desde sus inicios, a fines de la década de los setenta (Ramón Félix en su Tesis de Licenciatura - consultar la hemerografía- efectúa una reseña sobre las industrias que se incertaron en este proceso de reestructuración y analiza el Plan Nacional de Desarrollo de 1982-1988 en el que es Estado lo adopto como una medida de política económica. Obedeciendo a los requerimientos de la nueva división internacional del trabajo y con ésto desarrollando la dispersión del proceso productivo que ha conducido a una homogenización de los niveles tecnológicos en los diversos países. Es el caso de los procesos productivos en la industria: automotriz, electrónica, químicas y maquiladoras principalmente.

De aquí que la ubicación de estas transnacionales se localiza en las zonas francas del país, nos referimos a las zonas fronterizas en norte y que son frontera con los Estados Unidos, estas zonas se han convertido en la sede de las industrias que destinan su producción a la exportación, ellas son las maquiladoras, e industrias como la Ford de Hermosillo, la General Motors y la Renault. "...Además, la fuerte competencia en el mercado al que van dirigidos sus productos implica sujetarse a normas de costo y calidad que repercuten sobre las condiciones salariales y contractuales de estas empresas, así como en el nivel de la tecnología utilizada..."³⁶. Además, Estas empresas están sujetas a las cambiantes condiciones competitivas del mercado internacional, lo que las hace más vulnerables y dependientes del exterior.

2.4.2. La reestructuración en la Gran Industria Privada Nacional.

Esta dirige su producción hacia el mercado interno, pero con la reestructuración ya se ha abierto hacia el mercado externo o internacional. Con tal vinculación, los efectos de la reestructuración son menores, pues dispone de tecnología propia, o bien está en condiciones de adquirir tecnología en el mercado mundial, "...ya que salvo excepciones como el grupo ALFA, los conglomerados nacionales han podido sortear los rigurosos (sic) de la crisis gracias a su diversificación o al control casi total de áreas muy rentables y a la tenencia de enormes activos financieros invertidos en el exterior..."³⁷. Un ejemplo de industria que posee tecnología propia es la siderúrgica.

³⁶ DE LA GARZA, Enrique. "Desindustrialización y Reconversión en México, EL COTIDIANO. México. enero-febrero 1988 No 21 p. 5.

³⁷ DABAT, y Rivera. LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA... op. cit. p. 27.

2.4.3. La reestructuración en la Pequeña y Mediana Industria.

Estas industrias por lo general no se han modernizado porque comúnmente no están incorporadas a un grupo financiero y para obtener algún financiamiento, por ello enfrentan grandes dificultades. Además, tampoco tienen canal alguno de transferencia tecnológica, cobertura financiera con fondos estatales, tienen problemas de competitividad que se ha agudizado con la apertura del Comercio Exterior, como sucede con la rama de la industria de la loza y cerámica (la cual es objeto de nuestra investigación). Los planes gubernamentales que se han hecho hasta ahora para financiar a estas industrias y otorgar incentivos no han trascendido como se requiere. Sin embargo, De Ma. y Campos nos dice que existe un programa integral de apoyo a estas industrias "...que constituye un instrumento de primordial importancia en tanto que a través del mismo se fomenta la incorporación de estos tipos de empresa al proceso de modernización integral que se pretende y con ello se garantiza su papel como espina dorsal del empleo y desarrollo regional" ²². A pesar de esta declaración de nuestro autor, los hechos demuestran lo contrario y son pocas las empresas medianas y pequeñas las que han presentado cambios e indicios de reestructuración. En donde más se da ésta es en la relación obrero-patronal, concretamente, en la contratación colectiva y en la organización del trabajo.

Por lo anterior podemos decir que el Estado privilegia a unas industria y desfavorece a otras, en este caso, la pequeña y mediana industria prácticamente están imposibilitadas para modernizarse. En lo que se refiere a innovación tecnológica, son muy pocas las empresas que han logrado cambiar por lo menos parte de su maquinaria y equipos. De ahí que por lo general estas empresas han aprovechado la coyuntura de la reestructuración para efectuar reajustes de personal, condicionar las prestaciones conquistadas en los contratos colectivos y flexibilizar las relaciones laborales. Como lo veremos posteriormente en la industria de la loza y cerámica.

2.4.4. La reestructuración en la industrial paraestatal.

La industria paraestatal se reestructura con miras a disminuir costos de producción, impulsada por el déficit del gasto público. La reestructuración de estas empresas ha estado determinada por el tipo de problemática que se fue gestando históricamente en este ámbito, por tanto, en lo que se refiere a la política gubernamental (de precios

²² DE MARIA Y CAMPOS M. "La política de cambio..." op. cit. pp. 18-19.

y tarifas de bienes y servicios públicos; la privatización de varias industrias consideradas como no prioritarias y el cierre de otras industrias; introducción de cambios tecnológicos profundos como la digitalización de Teléfonos de México; la informatización de sistemas bancarios, y el intento de viraje tecnológico en la generación de electricidad con la apertura de la nucleoelectrica de Laguna Verde), como en lo que se refiere a su fuerza de trabajo, la cual está integrada por obreras que han sido el pilar del control sindical y político electoral del Estado ³⁹.

La reestructuración del sector industrial paraestatal constituye un amplio, profundo y complejo proceso de adaptación de nuestro aparato productivo a las innovaciones tecnológicas para: 1) sostener nuestra planta manufacturera; 2) cortar su desmantelamiento; 3) darle competitividad y eficiencia a la industria; 4) imprimir una nueva dinámica al ritmo de desarrollo. Aunado a estos aspectos, se puede decir que las empresas paraestatales se orientan a ampliar la integración industrial para articular cadenas productivas; incrementar la capacidad de autofinanciamiento del sector paraestatal e impulsar las exportaciones. Este programa está dirigido fundamentalmente a las industrias siderúrgica, eléctrica, de fertilizantes, petrolera, petroquímica básica y la de equipo de transporte. Las acciones se centran en la elevación de la productividad, competitividad, la drástica reducción de los subsidios y transferencias que venía proporcionándoles el Gobierno Federal. A su vez, esto propicia que el sector paraestatal se convierta en un sector eficiente competitivo y productivo ⁴⁰.

Pero el problema principal de la reestructuración en la industria paraestatal no es el de la innovación tecnológica sino el de las relaciones sindicales. Al respecto De la Garza nos dice "...en el sector paraestatal se ubican grandes sindicatos de industria, eje del sindicalismo oficial que en sus pactos con el Estado obtuvieron históricamente condiciones salariales superiores a la industria mexicana en promedio y una intervención en las decisiones del trabajo que ha sido fuente de clientelismos y corrupción entre los dirigentes y la base. Estas dos características de la relación laboral... parecen volverse ahora una carga muy pesada ante la política de austeridad gubernamental y de necesidad de aumento en la productividad..." ⁴¹.

³⁹ DE LA GARZA, E. "Desindustrialización y..." op. cit. pp. 6-7.

⁴⁰ DE MARIA y Campos M. op. cit. p. 19.

⁴¹ DE LA GARZA, E. "Desindustrialización y Reconversión..." op. cit. p. 6.

2.5. La Reestructuración, sus Límites y Consecuencias.

La reestructuración productiva, al presentar una serie de obstáculos y contradicciones internas y externas, tiende a crear una situación de desequilibrio que ha limitado el proceso de cambio. "...No obstante esto, en determinados ámbitos del sistema productivo se generó la suficiente fuerza como para desencadenar transformaciones de carácter fundamental que están afectando las pautas de funcionamiento del sistema en su conjunto... en la medida en que son inevitables las líneas tradicionales de expansión industrial y se empieza a abrir al mercado interno, existe una lógica de transformaciones que está dictada por la concurrencia intercapitalista mundial..."⁴²

Esto significa que a fines de la década de los ochenta la reproducción de capital nacional está determinada por la economía internacional lo que a su vez propicia una contradicción permanente entre los requerimientos nacionales y los internacionales. Por ejemplo: para poder acelerar el proceso de reestructuración nacional es necesario una gran oferta de financiamiento y bajas tasas de interés. La respuesta internacional ha sido: elevar las tasas de interés real; lento crecimiento de la economía mundial; agudización de barreras proteccionistas arancelarias y no arancelarias; caída de los precios de las materias primas y dramático deterioro de los términos de intercambio frente a los países desarrollados.

Por otra parte, la reestructuración productiva exige una menor participación del Estado en la economía; pero ¿CÓMO LOGRAR ÉSTO CUANDO SE REQUIERE ELEGIR UNA OPCIÓN QUE DE VERDAD SEA DINÁMICA Y CERTERA SOBRE EL DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, Y COORDINAR Y PLANEAR RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS?

En cuanto a las consecuencias económicas de la reestructuración Adrián Sotelo nos menciona seis de ellas, que son:

- 1) Un esfuerzo creciente por aumentar el volumen de las exportaciones.
- 2) Reducción de las importaciones.
- 3) Instrumentación de programas internos de ajuste y austeridad que incrementan los ingresos del Estado para canalizarlos al financiamiento de los intereses de la deuda y al desarrollo de programas económicos.
- 4) Disminución del déficit público.
- 5) La configuración de un nuevo patrón de desarrollo capitalista que se caracteriza por la especialización productiva de las economías en función de los requerimientos y de la demanda del comercio internacional.

⁴² DABAT, y Ríos. LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SUS... op. cit. p. 29.

6) La crisis financiera y las políticas restrictivas. 43

En este sentido, Valenzuela nos plantea que estas consecuencias son un arma de dos filos porque por un lado hay "...una mayor especialización internacional, en las actuales condiciones de la economía mexicana, (esto) representa un potencial productivo que debería ser aprovechado... (y que) podría precipitar significativos aumentos de la productividad media del trabajo. (Pero por otro lado, se da) un simple proceso de mayor apertura externa no asegura la materialización del citado potencial. La especialización debe de ser dinámica... apoyarse en criterios de ventajas comparativas (como los salarios) a adquirir y no en criterios estáticos que llevan a consolidar el perfil exportador primario y a destruir buena parte de los avances industriales ya logrados" 43.

Aunado a estas consecuencias económicas, encontramos que el país, para incorporarse al proceso de reestructuración capitalista a nivel mundial, ha tenido que hacer todo un esfuerzo nacional -en palabras de Mancera- traducido en pérdida de empleos y del poder adquisitivo; la liquidación de sindicatos independientes, el adelgazamiento del Estado; la inflación y la reconcentración del ingreso.

La reestructuración ha implicado también los más bajos niveles salariales; el despido masivo de mano de obra; cambios en la contratación colectiva que dejan de lado las viejas conquistas obtenidas por los trabajadores, y el aumento en las cargas de trabajo.

Con lo que respecta a la calificación de la mano de obra, se puede esperar que con la reestructuración, ésta se eleve en promedio y genere una recalificación. Asimismo "...el cambio en el tipo de calificaciones plantea el problema de reciclaje de la fuerza de trabajo y podría generar desocupación... la mayor calificación y la mayor intensidad del trabajo, a igual de otros factores, elevan el valor de la fuerza de trabajo... i) en promedio, el valor de la fuerza de trabajo en el sector moderno se pasa a situar bastante por encima de los valores promedios nacionales; ii) algo similar () cabe esperar para el nivel de los salarios reales... lo medular del proceso apunta a una fuerte elevación de la tasa de plusvalor." 44.

43 SOTELO, A. "Política de reconversión..." op. cit. pp. 194.

44 VALENZUELA, "La reconversión Industrial..." op. cit.

45 VALENZUELA, Feijóo. "La reconversión industrial..." op. cit. pp. 154-155.

Por otra parte, Valenzuela nos plantea cuales son los efectos de la reestructuración sobre la clase obrera en la siguiente forma:

- i) En el sector moderno reconvertido en el cual se localizaría una parte probablemente minoritaria de la clase obrera,
- ii) tal segmento de la clase obrera funcionaría con calificaciones relativamente altas y sometido a altas intensidades de trabajo,
- iii) en el sector se combinaría una alta tasa de explotación con salarios relativamente altos; es probable que tal situación estimulará la emergencia de sindicatos "blancos"...
- v) en relación con el resto de la clase obrera (y en buena parte de los sectores populares, campesinos en especial), la fracción que sea capaz de emplearse en el sector moderno accederá a una situación relativamente favorable...
- vi) el resto de la clase obrera, probablemente mayoritaria, sufrirá de bajos salarios y de altas tasas de desempleo... (así) se acentúa la heterogeneidad interna de la clase...⁴⁶

Si bien la reestructuración obedece a causas fundamentalmente económicas, ésta "...se impone de una o de otra manera, dependiendo de la capacidad de resistencia colectiva de la clase obrera de cada país y de su capacidad de plantearse espacios nuevos de lucha, como del proceso de trabajo..."⁴⁷.

Hasta ahora la respuesta de la clase obrera ante el proceso de reestructuración iniciado a mediados de los setenta ha estado a la expectativa. Por lo general, este proceso ha sido una sorpresa para el movimiento obrero mexicano, razón por la cual su actitud ha sido fundamentalmente defensiva. El sindicalismo oficial, y también mayoritario, se ha abocado pedir la concertación y la negociación sobre el empleo y las conquistas contractuales y se ha sometido a la nueva organización del trabajo con un desconocimiento en las nuevas condiciones del trabajo mismo. Por otra parte, el sindicalismo independiente se ha abocado a la denuncia y a la divulgación de los efectos negativos de la reestructuración, sin la elaboración de un programa o plan para hacerle frente a ésta y, por lo tanto, sin la posibilidad de negociar en las mejores condiciones posibles que garanticen el bienestar de la clase obrera y que permitan nuevos espacios en su lucha sindical.

⁴⁶ Idem. pp. 155.

⁴⁷ DE LA GARZA, E. "Reconversión Industrial en México..." op. cit. p. 106.

Finalmente, consideramos que existen diversas vías para poder llevar a cabo el proceso de reestructuración a mediano y largo plazo, pero nosotros vemos solamente dos claramente definidas. Una la podríamos llamar "...autoritaria", bajo ésta el costo de la modernización es pagada por los trabajadores, exonerando a las clases improductivas y parasitarias de la burguesía. La vía contrapuesta implica una solución menos desfavorable a los trabajadores, que se expresa en mejoras más o menos tangibles en su nivel de vida política y laboral. La adopción de una u otra vía depende más directamente de la lucha de clases" ⁴⁰, así como a la actividad científica conjuntamente con los problemas de la producción desde la concepción misma del trabajador.

2.6. Los Cambios que se han implementado en las Relaciones Laborales en México en la Última Década.

2.6.1. Crisis del Corporativismo y de las Relaciones Laborales.

Con la reestructuración productiva se han gestado nuevos cambios en la organización del trabajo, en busca de mayor productividad, eficiencia, mayores ganancias y en general esta pretende una transformación de las relaciones económicas, políticas y sociales. De tal forma que con la reestructuración se está gestando un "...nuevo modelo de desarrollo que requiere de la reestructuración de las empresas ineficientes, la eliminación del excedente de personal de las paraestatales y de la administración central, y la reducción de las prerrogativas y los privilegios otorgados a las organizaciones sindicales ubicadas en los sectores estratégicos, en resumen, que la racionalidad política que siempre ha regido las relaciones con el aparato corporativo tendría que ceder ante la racionalidad económica. Todo ello implica golpear a sectores políticamente estratégicos..." ⁴¹

Existe una incompatibilidad entre corporativismo y la modernización económica que se expresa fundamentalmente en las nuevas formas de organización del trabajo que están siendo implementadas, estas formas chocan con la centralización y jerarquización de la toma de decisiones, con la rigidez en la que se basa el corporativismo sobre las que fundamenta su paternalismo y clientelismo, así como la centralización del poder sindical en manos de organizaciones corporativas y el carácter cupular de la negociación colectiva. Estos factores impiden la disposición necesaria para modificar las con-

⁴⁰ RIVERA, Ríos. M. "Crisis y reorganización del capitalismo mexicano (1960-1980)". Rev. Atzacapotzalco. UAM-A. México. 1987. VolVIII, No 21. pp. 72.

⁴¹ BIZBERG, Illán. "El México Neocorporativo". Rev. NEXOS, México diciembre 1989. No 144. p. 49.

diciones de trabajo, los cambios tecnológicos o financieros y la rápida resolución de los conflictos que estas nuevas formas de organización del trabajo generan.

*En México (afirma Enrique De la Garza) las corporaciones sindicales han sido piezas clave de la red institucional e informal de control del Estado mexicano sobre las masas, existe por un lado, una relación entre Estado y sindicatos en la que se da el espacio privilegiado a los sindicatos para influir en el diseño de políticas estatales, y por otro lado, existe una relación entre base obrera y sindicatos en el que estos poseen el monopolio de la representación garantizado por el Estado, erradicando asociaciones competidoras o paralelas e incorporando en forma forzada a sus miembros por recursos legales.*⁸⁰

*Asimismo la relación corporativa implica una función de gestoría de los beneficios sociales correlacionada con la burocracia creciente de la gestión estatal y es también una forma de representación, pero ésta es verticalista, indirecta y autoritaria. Además, las relaciones corporativas funcionan extraformalmente en la resolución de los conflictos y en la gestión burocrática de los beneficios sociales "...existen tupidas redes informales de tipo patrimonialista, por las cuales los líderes aparecen investidos de poderes especiales de relación e influencia; las reglas existen pero no se cumplen o funcionan defectuosamente y requieren del personal del dirigente..."*⁸¹

*Los mecanismos de control políticos implementados con el corporativismo se han caracterizado por el control político fundado en una relación paternalista y clientista entre dirigentes obreros, el sindicato tiene el mayor interés de concentrar su atención sobre las reivindicaciones que le permitan centralizar el poder y, por ese medio, "premiar" a los obreros que le son fieles y "castigar" aquellos que no lo son. Es por ello que le interesan las prestaciones, la contratación de nuevo personal y la promoción, los permisos, las becas, la vivienda, etc... todo aquello que pueda ser canalizado a través del aparato sindical.*⁸²

Sin embargo, tanto las relaciones corporativas están en crisis y con estas la

⁸⁰ DE LA GARZA, Enrique. RECONVERSION INDUSTRIAL Y CAMBIO DE LAS RELACIONES LABORALES EN MEXICO. II COLOQUIO SOBRE REESTRUCTURACION PRODUCCION Y REORGANIZACION SOCIAL. Jalapa, Ver. octubre de 1989. p. 46.

⁸¹ Idem.

⁸² BIZBERG., op. cit. p. 51-52.

el sistema de dominación en su conjunto. Al respecto nos dice Ortega, "...existe la crisis de representación y de representatividad de las instituciones y los liderazgos sindicales... (que se manifiesta) en la generalización de la inconformidad y la protesta laboral; la disminución del consenso y el uso creciente de la cohesión como práctica de control sindical; el voto laboral de las elecciones del 6 de Julio de 1988 que le infligió al sindicalismo oficial, derrotas electorales significativas; ruptura de la disciplina partidaria; movilización de decenas de miles de trabajadores al servicio del Estado, durante los meses de noviembre y diciembre de 1988; el desbordamiento de la dirección nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores del IMSS.; por la permanencia de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación..."²²

El corporativismo en nuestro país se encuentra en crisis en los diversos niveles, manifestándose desde las bases obreras en las relaciones internas de trabajo (comisiones sindicales, retardos, ascensos amañados, vacaciones distribuidas según preferencias de los líderes, ingreso al trabajo por influencia, asignación de horas extras por amiguismo o compadrazgo, etc.) así como por la inconformidad por la ausencia de vías de expresión, negociación y resolución de las demandas en forma concertada; además de que los acuerdos alcanzados con las viejas cúpulas son cuestionados por las bases en forma individual o colectiva. Por otro lado, la crisis del corporativismo se manifiesta en la pérdida de influencia de los sindicatos oficiales con respecto al diseño de las grandes políticas económicas, así como por la disonancia entre grandes proyectos estatales de reestructuración y del sindicalismo oficial en México.²³

Pero como mencionamos con anterioridad, la crisis del corporativismo obedece fundamentalmente a los cambios experimentados en la última década de la reestructuración de las relaciones económicas, políticas y sociales. Esta crisis del corporativismo se está presentando fundamentalmente en las grandes empresas, en el sector paraestatal y en las transnacionales, es decir, en los sectores más dinámicos de la industria y es precisamente en estos sectores en los que están surgiendo más frecuentemente conflictos que no están contemplados por los contratos colectivos, sobre los que se ha basado tradicionalmente la función de arbitraje de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; así como la rigidez y el carácter copular de la negociación colectiva impide

²² ORTEGA, y Solís. "Reestructuración de las relaciones laborales en México 1982-1988". SEGUNDO COLOQUIO SOBRE REESTRUCTURACION PRODUCTIVA Y REORGANIZACION SOCIAL. Jalapa, Ver. octubre 1989. p. 8-9.

²³ DE LA GARZA., op. cit. pp. 47-49.

la disposición necesaria para modificar las condiciones de trabajo en atención a los cambios tecnológicos. Por otro lado, se requiere en estos sectores dinámicos que por lo general están dirigidos al mercado exterior, que los salarios estén relacionados con la productividad, lográndose mayores niveles salariales. Además, las demandas que están surgiendo exigen una mayor ingerencia obrera en los procesos de trabajo, en la organización del mismo y en las nuevas relaciones industriales basadas en la descentralización de las decisiones al interior de las fábricas. Por lo tanto la negociación colectiva se presenta como un obstáculo ante la reestructuración y como una limitante legal.

Enrique De la Garza nos habla de un "Patrón de Relaciones Laborales Posrevolucionario de Carácter Corporativo" que surgió a raíz de la Revolución Mexicana de 1910 y el cual "...que se fue gestando a veces con grandes sobresaltos y virajes que pareció consolidarse durante el llamado desarrollo estabilizador. Este patrón de relaciones laborales quedó consagrado en la Ley Federal del Trabajo y los contratos colectivos de trabajo, sobre todo de los sindicatos nacionales de industria. Este patrón implicó... el carácter tutelar del Estado; control organizativo; protecciones limitadas al salario; protección limitada del empleo; relaciones laborales de protección limitada del desgaste de la fuerza de trabajo en los procesos de trabajo y de ingerencia sindical en los mismos... (es también) un patrón complejo, dotado no sólo de una gran formalidad, que lo hace poco predecible en términos de lo formalizado. Patrón también en la práctica muy centralizado en las decisiones que vienen de la cúpula del Estado..."^{**}. Por último, afirma que la crisis de este patrón "...no puede ser abordado solamente a partir de rigideces en los procesos de trabajo (movilidad interna o externa, polivalencias, subcontratación y trabajo eventual, salario por hora, escalafón por capacidad, no intervención del sindicato en los cambios tecnológicos o de organización) puesto que todos estos y los restantes aspectos de las relaciones laborales en México tienen que ver con el corporativismo... la capacidad de negociación del sindicato de grandes políticas (salarios mínimos nacionales, política de gasto social) como en las formas de mediación del Estado en los conflictos obrero-patronales..."^{***}

Graciela Bensusan nos menciona solamente la institucionalización de las relaciones laborales en México (en los años de 1931-1970-1980) se caracterizan por una acción estatal encaminada a prevenir los conflictos estableciendo un equilibrio entre el capi-

^{**} DE LA GARZA. E. op. cit. p. 27-30.

^{***} Idem. p. 31.

tal y el trabajo por medio de la intervención tutelar. Al respecto nos dice: "La ideología de la Revolución Mexicana fue más importante como fuente de legitimidad del sistema político que la efectividad de las formas y los procedimientos legales... el tipo de tribunales creados para impartir la justicia laboral. Tanto su integración tripartita, como el carácter tutelar y paternalista de la intervención gubernamental así como su naturaleza de tribunales de "conciencia y equidad" se vinculan a esta característica."²⁷

De lo expuesto podemos deducir que ante la reestructuración social se están presentando ciertos cambios en las relaciones laborales que tienden a la flexibilidad y descentralización de las decisiones en las cúpulas de las centrales obreras para agilizar la negociación contractual requerida por la nueva organización del trabajo. Asimismo, el corporativismo no desaparecerá de manera radical pues se necesita continuar con un proceso de negociación permanente, no hay que olvidar que la alianza con el movimiento obrero ha sido decisiva para la subsistencia del régimen, pero lo que ya no es posible concebir es la permanencia del corporativismo en los términos en los que por décadas se ha mantenido; su reestructuración es ya indudable como indudables son las reformas a la Ley Federal del Trabajo, para ajustarla a la flexibilidad y en general, a los requerimientos de la reestructuración productiva. Al respecto lo importante sería que para los trabajadores en que se mantengan ciertos principios generales que han sido conquistas de estos a lo largo de su historia, tales como el derecho de huelga, de libre sindicalización, la cláusula de exclusión, entre otros...

2.6.2. Lo que Podría ser el Neocorporativismo.

Actualmente los sindicatos se encuentran ante la construcción de un Estado Moderno de corte neoliberal, condicionado por la competencia entre sus distintas instituciones, el mercado a nivel internacional y en busca del eficientismo económico. Ante esto, el corporativismo mexicano tendrá que estar sustentado en instituciones y organizaciones (sindicatos y centrales obreras) diligentes eficaces y flexibles, capaces de dar respuesta tanto a la nueva organización del trabajo como a las necesidades del Estado Moderno.

Camacho nos dice: "El liderazgo y las alianzas políticas serían finalmente, los elementos que decidirían el resultado de la estrategia. El tipo de alianzas que requie-

²⁷ BENSUSAN, G. "El cambio en las relaciones laborales. Hacia una nueva regulación". Mimeo. SEMINARIO INTERNACIONAL: LA MODERNIZACIÓN DE MEXICO. UAM-X. noviembre de 1989. pp. 1-2.

ren para impulsar la modernización y reconstruir la hegemonía -- son francamente heterodoxas...""

Consideramos que el neocorporativismo y el sindicalismo mexicano en general, tendrá que superar las limitaciones del viejo modelo; la rigidez de la legislación contractual propiciadora del paternalismo y el clientelismo. Lo que se requiere es un sindicalismo que actúe como vigilante en la realización de las relaciones básicas de trabajo, que garantice la estabilidad y flexibilidad de aquellas y deje de lado el burocratismo; tendrá que superarse la cultura autoritaria y antidemocrática en las fábricas y en los sindicatos, porque imposibilita la adopción de formas de organización de trabajo participativas y consensuales. De la misma manera el Estado tendrá que modificar su actitud ante los empresarios y superando el proteccionismo hacia ellos, así como los empresarios deberán superar su hostilidad y arbitrariedad hacia los trabajadores e iniciar con ellos discusiones acerca de la organización del trabajo y de la producción, entre otros...

2.6.3. La Nueva legislación de la Contratación Colectiva.

La legislación laboral, como un instrumento de regulación entre la relación trabajo-capital, como un instrumento que garantiza la paz social y legítima al Estado, tiene un papel de suma importancia. En la última década se han presentado grandes transformaciones en la organización y división del trabajo, fruto de los ajustes originados por la adopción de un nuevo modelo de desarrollo y por la crisis del corporativismo. Estas transformaciones tienden a modificar las bases de legitimidad del Estado organizadas durante el desarrollo estabilizador y el Gobierno de Echeverría sustentadas en la defensa de la seguridad en el empleo, los salarios y las prestaciones. Este esquema dejó de funcionar con la aparición de los topes salariales, las restricciones al empleo y la reducción de las prestaciones contractuales.

La relación entre las instituciones laborales y la ideología de la Revolución Mexicana se debilitó debido a que estas han sido asociadas a la búsqueda de la eficiencia y la competitividad. Con ello la "supuesta" tendencia a modificar las leyes y los contratos colectivos para avanzar en la justicia social se revirtió para admitir la necesidad de disminuir los derechos adquiridos.**

**CAMACHO, Manuel. EL FUTURO INMEDIATO. ED. Siglo XXI. Colecc. La Clase Obrera en la Historia de México. México. 1988 6a. ed. pp. 165-166.

** BENSUSAN., op. cit. p. 4.

En este sentido, la política implantada por el Estado "... y el capital en materia de contratación colectiva se orientó a readecuar los contenidos de los contratos colectivos de trabajo a las exigencias de rentabilidad, producción y productividad. Con este propósito se eliminaron o modificaron todas aquellas cláusulas en las que descansaba el poder económico y político de los sindicatos; todas aquellas igualmente protegían a los trabajadores del despido, el alargamiento indiscriminado de la Jornada y el manejo arbitrario de los turnos de trabajo... se convirtieron plazas de base en plazas de confianza... se aumentó el número de trabajadores eventuales... se congelaron y cancelaron plazas; se fragmentó la contratación en base, confianza por honorarios, obra determinada, transitorios y otros; se impulsó la desaparición gradual de la materia de trabajo a través de las subsidiarias y el contratismo..."

Estas son algunas de las puntualizaciones que presenta Max Ortega en las modificaciones en los contratos colectivos y reglamentos internos de trabajo. Igualmente Ortega también considera las reformas de la Ley Federal del Trabajo, concretamente cinco artículos referidos a las aportaciones al Fondo Nacional de Vivienda, a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y al procedimiento de fijación de los salarios mínimos. Asimismo Ortega afirma, que se realizaron reformas a la Administración Pública con las cuales se promovió el crecimiento de los empleos de confianza en detrimento de los de base, se introdujo el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal y la compactación a la baja del salario burocrático.

Los cambios, modificaciones y reformas antes mencionadas se llevaron a cabo principalmente entre 1982 y 1988 con el gobierno de Miguel De la Madrid quien con su política desenmascaró al Estado y rompió con la imagen del Estado de Bienestar, continuándose esta política hasta nuestros días. La política laboral se caracterizó por: la reducción del salario a través de los topos salariales y la elevación de precios, tarifas e impuestos; la racionalización del Gasto público con sus impactos negativos sobre el empleo; la anulación del contrato colectivo de trabajo, cierres de empresas así como la entrada al GATT que pasó a ser un nuevo modelo económico en el que la búsqueda de competitividad con el exterior exigió incrementar la eficiencia de la planta productiva, iniciándose así la reestructuración de las empresas estatales afectando la propiedad pública de estas, empezando un proceso de privatización.

Por otro lado, se manifestó una clara tendencia hacia la flexibilización de las

¹⁰ ORTEGA, y Solís. op. cit. pp. 6-7.

relaciones laborales, es decir, el libre uso de la fuerza de trabajo por parte de la industria respecto al proceso de trabajo, el empleo y el salario. "En cuanto al proceso de trabajo, compactación de tabuladores, movilidad interna y elasticidad de la Jornada de trabajo... la no injerencia de los sindicatos en las decisiones e implementaciones de los cambios tecnológicos y de organización del trabajo; así como en la definición de métodos de normas de productividad y calidad. En cuanto al empleo, la libertad de las empresas para subcontratar, emplear o desemplear obreros eventuales y hacer cambios en trabajadores de confianza, realizar recortes de personal de base de acuerdo a las necesidades de la producción. En cuanto a salario, la modificación más importante que puede llegar a producirse es el paso del salario semanal al salario por hora... (y) enfatizar el componente del salario individual en función de la productividad..."⁸¹. Además surge el empleo irrestricto de subcontratistas o de trabajadores eventuales, las polivalencias, el escalafón no ciego (del ascenso por antigüedad se pasa al ascenso por méritos y conocimientos) y la compactación de tabuladores en relación a pocas categorías con funciones amplias.

Como se puede observar las nuevas relaciones laborales tienden a ser menos protectoras y más competitivas, y a generar una relación más estrecha con la calidad y productividad, por lo que la nueva Ley Federal del Trabajo incluirá esta tendencia, conformándose lo que ha llamado De la Garza el Nuevo Modelo de Patrón de Relaciones Laborales Flexibles que surge con la finalidad de crear las condiciones más atractivas para promover el flujo de capitales extranjeros y un regreso de capitales nacionales que según los planes del gobierno, deberían permitir afirmar una inserción exportadora del país en el mercado mundial sustentada ante todo en la competitividad de la industria manufacturera y no ya en el petróleo y en otras materias primas. Un ejemplo de esto es lo sucedido en la Ford de Hermosillo en donde el contrato colectivo considera solamente una categoría laboral en operación, lo que implica una gran polivalencia⁸². De esta manera podemos ver que el modelo de flexibilidad se encuentra en las nuevas industrias de exportación y en las maquiladoras las cuales tienen un contrato muy simple y polivalente.

Por todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que con la flexibilización en las relaciones laborales: disminuye la estabilidad en el empleo; las organizaciones

⁸¹ DE LA GARZA, E. "Transformaciones del modelo contractual en México" Rev. TRABAJO. octubre-diciembre. 1989. México. Núm. 1 p. 12.

⁸² Ejemplo utilizado por Enrique De la Garza en su artículo: "Transformaciones del modelo contractual..." op. cit.

sindicales no intervienen en definición de los puestos y/o categorías de trabajo; se excluyen la antigüedad y las prestaciones; los salarios son bajos en relación a los otorgados en las viejas plantas; se da la marginación hacia los sindicatos buscándose una relación más directa entre los obreros y la empresa, dando lugar a la prevaencia de sindicatos débiles o de protección; se muestra una clara tendencia hacia la individualización de las prestaciones "...La gran mayoría de los trabajadores afectados por estos cambios tiene que realizar esfuerzos suplementarios durante la jornada laboral y fuera de ella para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios..."³³; igualmente se da la homologación de los salarios mínimos de las prestaciones ya sea por medio del tabulador general o por medio de los convenios departamentales.

Finalmente, consideramos que la nueva legislación de la contratación colectiva que se expresará en la nueva Ley Federal del Trabajo, en los reglamentos internos de trabajo y en los contratos colectivos, tendrá que plasmar en todas estas las demandas del sector empresarial y hoy más que nunca se deberán considerar como factores indispensables para superar el estancamiento, la crisis e incrementar la productividad. Una de las propuestas del sector empresarial es la siguiente:

"Debe prevalecer un marco legal para terminar con las dificultades para reubicar a los trabajadores, readiestrar de manera generalizada a la mano de obra, modificar cuotas salariales a fin de disminuir el número de categorías y el escalafón de manera que un mismo trabajador sea susceptible del traslado de diversas áreas de trabajo y desempeñar una labor de una complejidad semejante o "universal"; desregular el pago de jornadas extraordinarios y elevar la posibilidad de que en cada empresa se establezcan acuerdos específicos entre ejecutivos y obreros..."³⁴

Así mismo, la iniciativa privada propone al Programa Nacional de Desarrollo Industrial, terminar con las "rigideces" de la contratación colectiva y permitir que junto a la "desprotección de la industria nacional se avance en la desprotección del trabajo" liberalizándolo más, igualmente la iniciativa privada plantea sustituir el propósito del pleno empleo y situar a éste como consecuencia del desarrollo industrial; acabando con los obstáculos sindicales para efectuar ajustes en las empresas y preparando un marco desregulatorio que permita a las empresas subrayar sus propias necesidades y posibilidades de prestaciones con sus respectivos trabajadores; dar mayores márgenes

³³ PRIES, Lugder. "La transformación del trabajo industrial en España y en la RFA." *REV. SOCIOLOGICA DEL TRABAJO*. Ed. Siglo XXI de España. Madrid. 1988. p. 96. Nº 2.

³⁴ GUERRERO, Chiprés S. "Desregulación laboral proponen los empresarios." *Periódico La Jornada*. Día 15 enero de 1990 pp. 1 y 12 México. D.F.

genes de control a las empresas sobre el proceso productivo, dentro y fuera del establecimiento industrial, así como los mayores márgenes de autonomía empresarial frente a los sindicatos. **

Ante este panorama que se perfila para la clase obrera y en general para todos los asalariados de nuestro país (y que se complejiza más con el establecimiento del Tratado de Libre Comercio), lo único que nos queda decir que sólo la resistencia, unidad y organización de éstos, así como su capacidad de negociación; podrán detener esta embestida y sacar de ella el mejor provecho: en el mejoramiento de su nivel de vida, en la participación en la determinación de sus condiciones de trabajo, en la ingerencia en la producción y en instancias de representación más democráticas y participativas.

Aunque la tendencia neoliberal que hegemoniza y que flexibiliza las nuevas relaciones laborales, nos muestra como los sindicatos se han replegado a dicha tendencia, aceptando: la reducción de las prestaciones estipuladas en los contratos; la pérdida de la materia de trabajo; cambio del escalafón ciego por el de capacidad; reajustes de personal; reducción de personal sindicalizado a cambio del crecimiento del personal de confianza, polivalencia en los puestos de trabajo y el *maridaje* entre empresa y sindicato, Estado y sindicato, por lo que esto último da origen a una nueva relación corporativa, que se perfila claramente a través de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES), consideramos que el desarrollo de ésta, será decisiva para el sindicalismo mexicano, es en está también en la que actualmente se agrupan los sindicatos nacionales más representativos y de mayor importancia para el sector industrial y de servicios, que son finalmente los que mejor se han adaptado a la reestructuración productiva y al proyecto neoliberal, a través de la antidemocracia en sus sindicatos, aunque sus líderes utilizan un lenguaje democratizador mantienen una estrecha relación con el Estado y sus respectivas empresas para impulsar dicho proyecto.

** Idem. p. 1.

III CAPÍTULO. LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MÉXICO.

3.1. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA.

El proceso de trabajo en toda la industria de la loza y cerámica se caracteriza por ser heterogéneo y por la coexistencia de distintos sistemas tecnológicos. Es decir, operan desde métodos manuales con vestigio artesanales que datan de la fundación de la cerámica en México (época Colonial), hasta métodos automatizados, los cuales son los más avanzados actualmente y muestran una tendencia a desarrollar y perfeccionar a la industria.

El proceso de trabajo en las fábricas del 'Ánfora, San Isidro, Prima Cerámica, y Favorita', se basa en la combinación del sistema manual, semiautomatizado y automatizado. En el primero observamos la existencia de trabajadores de oficio que preservan sus habilidades manuales y en general mantienen el control sobre el proceso de trabajo; en el segundo encontramos trabajadores con rasgos tayloristas, sujetos a una división de tiempos y movimientos y una parcelación de tareas; en el tercer caso, observamos trabajadores dedicados a la vigilancia y operación de las máquinas, a los cuales los denominamos automatizados.

Conjuntamente con las figuras obreras señaladas antes en cada uno de los sistemas existen otras, no menos importantes: al obrero especialista en su línea de producción, lo encontramos en el sistema manual y semiautomático; en tanto que el sistema semiautomático y el automatizado comparten la presencia de obreros calificados. Por último, en los tres sistemas se observan tanto obreros generales como obreros polivalentes.

No obstante la diversidad de sistemas de trabajo y figuras obreras en el proceso de producción, los trabajadores están sujetos a normas de rendimiento y formas salariales como el destajo que intensifican notoriamente el trabajo, así como generan un gran desgaste físico, propician la división y competencia entre los obreros, el alargamiento de la jornada, provocando stress. Además, la lentitud en el trabajo o distracciones ocasionan una pérdida de ingresos.

Consideramos que el proceso de trabajo en la industria de la loza y cerámica se ha insertado en la reestructuración productiva capitalista de los últimos años de la década de los setenta y principios de los ochenta, sobre todo con la creación de una

nueva industria en 1982 llamada "Prima Cerámica", la cual se caracteriza por la alta automatización de todo su proceso productivo. Pero también por la innovación de maquinaria y equipo (administrativo y productivo), así como por los cambios implementados en la organización del trabajo, con las modificaciones de los procesos técnicos en la elaboración de pasta en todas las plantas más grandes del país y con los cambios implementados por la política de apertura al comercio exterior que ha influido en la quiebra de la empresa "Loza Fina de Guadalajara" (LOFISA) en 1990; e indirectamente en el cierre de la empresa con mayores atrasos tecnológicos llamada "Fábrica de Loza y Similares "La Favorita" en 1989 (aunque sobre el cierre de ésta plantearémos varias hipótesis cuando se describa su proceso de trabajo).

En nuestro análisis, consideramos a las empresas: El Ánfora, Nueva San Isidro, Prima Cerámica y La Favorita. Todas ellas representan a la rama de la industria de la loza y cerámica en nuestro país, por ser las más grandes y ocupar el mayor número de mano de obra, así como por abastecer la mayor parte del mercado nacional.

En todas estas empresas el proceso de trabajo es muy similar en cuanto que existen las mismas fases; las diferencias que se presentan son fundamentalmente en maquinaria (que puede ser moderna, atrasada y obsoleta), así como en el grado de automatización en el tipo de instalaciones, en equipo de higiene y seguridad, en infraestructura y, en general, en la inversión instalada que cada una de las empresas tiene dependiendo de los capitalistas que las administran, así como la forma en que cada una de éstas se ha insertado al proceso de reestructuración productiva, cuestión que desarrollaremos a lo largo de este capítulo.

Al proceso de trabajo las direcciones empresariales lo han dividido en tres fases: la primera incluye a varios departamentos que son: elaboración moldes, forja y barbotina; la segunda incluye: hornos, decorado bajo barniz, baño barniz y hornos de quem barniz; la tercera y última incluye: decorado sobre barniz, hornos mufla y almacén.

Presentando así el proceso de trabajo, no se pueden conocer todos los departamentos existentes en las respectivas plantas (se anexan en este capítulo diagramas de flujo por departamentos y de todo el proceso de trabajo en algunas de las empresas), es decir, el proceso de trabajo en su conjunto y en cada una de sus fases (y áreas complementarias a éstas), así como la secuencia que va siguiendo dicho proceso en forma encadenada.

Una vez aclarado esto consideramos que presentar el proceso de trabajo dividido en ocho fases más una sección de mantenimiento fue la manera más correcta, pues se hizo considerando: los diagramas de flujo elaborados por las propias plantas; la posición de los sindicatos y la concepción que éstos tienen sobre el mismo, así como retomando la propuesta (sólo en parte) de Arriaga y Márquez en el excelente trabajo sobre la empresa de Loza "El Ánfora", el cual es pionero en nuestro país sobre el estudio del proceso de trabajo en la industria de la loza y cerámica. Las ocho fases que se definieron son: 1ª, Elaboración pasta y moldes; 2ª, Forjado y Vaciado del Producto o Fabricación y Barbotina; 3ª, Primera quema del producto; 4ª, Decorado del Producto; 5ª, Barnizado del producto; 6ª, Segunda quema del producto; Barnizado y Decorado; 7ª, Tercera quema del Producto; Decorado; 8ª, Almacén y Empaque del Producto; y la Sección de Mantenimiento, Limpieza y Diversos.

Por otra parte, queremos mencionar que el objeto de nuestra investigación con respecto al proceso de trabajo es describir cada una de sus fases de manera detallada; presentar fundamentalmente los cambios en maquinaria y equipo, en las categorías, en la organización del trabajo, y caracterizar las diversas figuras obreras que intervienen en el proceso productivo.

Con todo esto, lo que pretendemos presentar es la reestructuración que se ha iniciado en el proceso de trabajo y su organización en cada una de las fábricas que ya hemos mencionado, las más importantes en el país, lo cual obedece a la renovación capitalista que se ha iniciado en México a nivel internacional y que tiene repercusiones directas sobre la clase obrera; queremos saber cuáles son éstas sobre los trabajadores de la industria de la loza y cerámica y a su vez, cuál ha sido la respuesta de éstos y la resistencia que están oponiendo.

Finalmente proponemos que, por la existencia de distintos sistemas en la organización del trabajo (manual, semiautomatizado y automatizado), se da una combinación de diversas figuras obreras en cada una de las fases -anteriormente mencionadas- del proceso de trabajo y que a su vez están expresadas en las diversas categorías establecidas en los escalafones respectivos de cada una de las empresas. Las figuras obreras a las que nos referimos son:

1. Obrero de oficio: es aquella figura obrera que se caracteriza por realizar su

* ARRIAGA, y Márquez. PROCESO DE TRABAJO Y ACCIÓN SINDICAL EN LA FÁBRICA EL ÁNFORA. Tesis de Licenciatura de la Facultad de economía de la UNAM. México 1985

trabajo con autonomía y control sobre el mismo, por desarrollar una gran habilidad, destreza, conocimiento, experiencia y calidad. Todo esto está determinado por la antigüedad del trabajador. Por otra parte, su trabajo difícilmente puede ser sustituido por una máquina. Esta figura se encuentra en varios departamentos; entre ellos, en decorado artístico, forja en torno y Fabricación Sanitarios. Además se requiere de cierta creatividad y de la utilización de herramientas simples, que se encuentra ubicada en los sistemas manuales y tiende a desaparecer como figura obrera por la tendencia al desarrollo de los sistemas semiautomatizados y automatizados en sustitución de los manuales.

2. Obrero Calificado: éste se encuentra ubicado en el manejo de máquinas y equipo especializado (como en hornos y mantenimiento) o bien en el diseño de modelos y matrices para forjar las piezas, en preparación de barnices de distintos colores para bañar las piezas, así como en la grabación de telas para decorado. Los conocimientos del obrero calificado son de carácter técnico, aunque también se da la combinación de éstos con el trabajo manual con lo que obtiene rapidez, destreza, dominio sobre el trabajo y la experiencia asociada a la antigüedad. Los obreros calificados son una minoría en la rama de la industria de la loza y cerámica, no llegan ni a un 10% del total del personal ocupado en ésta.

3. Obrero Especialista en su Línea de Producción: es aquél que, después de permanecer varios años en la planta, se ha especializado en la producción en un área, departamento y/o tarea específica. Nos referimos a los obreros encargados de los molinos (para la elaboración de pasta); encargado de licuadoras; impresor de calcomanía; aerografista; empacador; llenadores de moldes (sanitarios, pieza hueca y asas), colocador de asas a pocillos, cargadores y descargadores de hornos, bañadores de piezas, revisador y clasificador de piezas y a los de almacén y empaque. Todos ellos realizan tareas que nada tienen que ver con la de un obrero calificado o de oficio, sino que su trabajo es sencillo pero requiere de cierta experiencia, habilidad y rapidez para su ejecución, lo que implica por lo menos unos seis meses o un año de experiencia para realizar dichos trabajos. Los obreros de este tipo son un número considerable dentro de la rama y son los más representativos. Aproximadamente son como un 30% de todo el personal ocupado. Y se encuentran en todos los departamentos de cada una de las empresas.

4. Obrero Taylorizado: éste es el que se ha convertido en el apéndice de una máquina y, por lo mismo, difícilmente puede incidir sobre su proceso de trabajo; las tareas que realiza son sumamente repetitivas, monótonas, está sujeto a una norma de rendi-

miento, las operaciones que realiza están sumamente simplificadas, y son cronometradas por tiempos y movimientos. Por todo esto el obrero taylorizado se convierte en un especialista en la producción de una sola máquina, que en el caso de nuestra industria pueden ser las máquinas de forja de plato y taza (con las categorías de "prensador, colocador de molde y plato"), y en máquinas de decorado. Este tipo de obrero se encuentra también ubicado en las fases estratégicas del proceso de trabajo para acelerar la producción y no representa ni un 10% aproximadamente de todo el personal ocupado en la industria, aunque este porcentaje varía con el surgimiento de la fábrica "Prima Cerámica" que tiene un avance tecnológico significativo y que ha implementado sistemas semiautomatizados.

5. Obrero Automatizado: éste sustituye los trabajos de ejecución por los de operación (en forma mecánica o eléctrica); tiene que someterse a la producción estandarizada; la intervención humana se reduce a la vigilancia de la máquina descartando toda posibilidad de espontaneidad en el trabajo, pues únicamente la pone en funcionamiento o la apaga e interviene cuando se altera su funcionamiento y velocidad. El obrero automatizado sólo requiere de ciertos conocimientos sobre el funcionamiento de la máquina. Este tipo de obrero se encuentra también en fases estratégicas del proceso de trabajo como: elaboración pasta, en forja o fabricación, en una sección de decorado, y en algunas otras fases, es el caso de la empresa 'Prima Cerámica'; sin embargo, son muy pocos trabajadores, no llegan ni al 5% del total del personal ocupado en las empresas estudiadas.

6. Obrero Polivalente: este tipo de obrero tiende a crecer en toda la rama, es fruto de la flexibilidad en el trabajo y se encuentra ubicado en todas las fases del proceso de trabajo. Con categorías diversas y con la añadidura de trabajos varios. Ejemplo: cargador y trabajos varios o encargado de molinos y trabajos varios, o peón suplente cargador-descargador entre otras... Es un obrero con una de las categorías más bajas en el escalafón porque realiza actividades complementarias y por lo general descalificadas, a su vez inicia su especialización en el departamento en el que se ubica, o bien, hace el papel de comodín. Este obrero representa del 15 al 20% del personal ocupado en la rama.

7. Obrero general: este es un obrero de masa, no requiere de capacitación previa, el trabajo que realiza es sencillo, realiza funciones accesorias y complementarias como peón, ayudante, engrasador, acarreador y ocasionalmente aparece como suplente. Esta figura obrera se inicia con las categorías más bajas en el escalafón para ir ascen-

diendo paulatinamente en él. Por los cambios implementados en los últimos cinco años se ha estimulado la rotación de personal y propiciado que ocupen hasta un 30% del personal ocupado de toda la rama, pues es generalmente utilizado como auxiliar en una de las distintas fases del proceso de trabajo: acarreador, ayudante, encargado de una máquina simple, o engrasador de máquinas; y percibe generalmente el salario mínimo de departamento que es superior al mínimo de planta y éste a su vez es superior al mínimo oficial. A diferencia del Polivalente, se le ubica en sólo un puesto de trabajo.

Por otra parte, el establecimiento de categorías, si bien en un primer momento ha sido motor de la productividad, se ha convertido en un obstáculo de ésta, por la rigidez de los convenios y escalafones que chocan con los requerimientos de la producción y tiende a convertirse en una limitante para la innovación tecnológica, como parte de la reestructuración productiva que tiene como uno de sus fines principales el incremento sustancial de la productividad*. Sin desconocer que existen otras razones de la baja de productividad, tales como el atraso tecnológico en algunas plantas, mala administración, etc.

De aquí se desprende la contradicción entre las categorías, puestos y funciones establecidas a través de los escalafones y convenios, que se convertían para los obreros en la posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa (lo que traía consigo ciertos beneficios: profesionalización en un oficio, estabilidad laboral, antigüedad, la posibilidad de intervenir en su proceso de trabajo y por lo tanto de tener autonomía en éste, lo que a su vez también permitía garantizar ciertos niveles de producción y productividad). Todo esto choca con la flexibilidad del trabajo que busca aumentar significativamente las cuotas de productividad en el corto plazo y abaratar el precio de la mano de obra a costa, no sólo de desproteger al trabajador, sino además, de acabar con toda una tradición obrera en la que se daba la transmisión de conocimientos de una generación de obreros a otra y generaba la posibilidad de inventiva y creatividad en el trabajo.

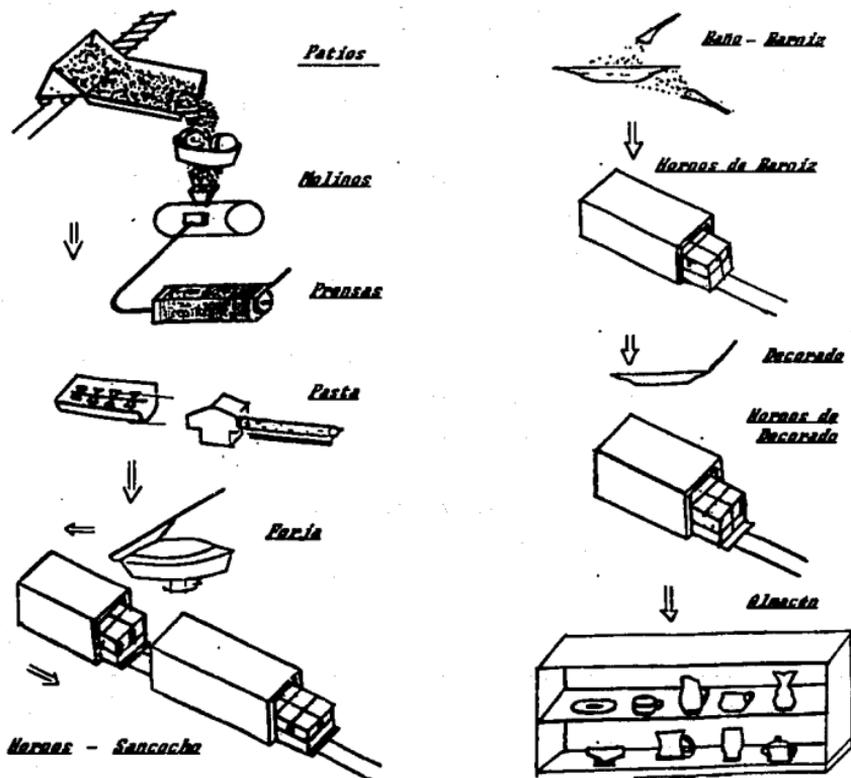
Una vez determinados los elementos anteriores, nos proponemos usarlos para describir el proceso de trabajo en cada una de las fábricas ya mencionadas, agregando para ello los factores que intervienen en el proceso de reestructuración o modernización productiva.

* Sariego, et. al. EL ESTADO Y LA MINERÍA MEXICANA. Política, Trabajo y Sociedad durante el Siglo XX. Ed. FCE y SEMIP; 1ª ed. México, 1988.

CARACTERIZACIÓN DE LA FIGURAS OBRERAS EN LA RAMA DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MEXICO.

SISTEMA MANUAL	SEMI AUTOMATIZADO	AUTOMATIZADO
OBRAERO DE OFICIO	TAYLORIZADO	AUTOMATIZADO
" GENERAL		
" POLIVALENTE		
" ESPECIALISTA EN LÍNEA DE PRODUCCIÓN		
	OBRAERO CALIFICADO	

Diagrama Ilustrado del Proceso de Trabajo en la Industria de la Loza y Cerámica



3.2. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "EL ÁNFORA".

El Ánfora es prácticamente la primer industria grande de loza y cerámica que surgió en México (la 12 al parecer fue la de Niño Perdido)⁴, esto fue aproximadamente en 1919, por ello es la más antigua, e inició con un proceso de trabajo completamente artesanal que fue sustituido paulatinamente, sobre todo en los años cincuenta, en los cuales se da el primer cambio tecnológico; de la utilización de los sistemas manuales se pasa al empleo de los semiautomatizados en algunas fases del proceso de trabajo (especialmente en elaboración pasta, forja y decorado)⁵, asimismo se intensificó el trabajo, se dio un reajuste de más de 200 trabajadores (hasta 1953 había más de 1000 obreros y se quedaron entre 800 y 850) y se alargó en algunas áreas la jornada.

El Ánfora es hasta ahora una de las empresas más grandes e incluso es una industria punta en México en la rama de la loza y cerámica, tiene la mayor producción de todas las empresas del ramo (algo más de 30 millones de piezas, aproximadamente; incluyendo loza doméstica, hotel, porcelana y productos sanitarios). En cada una de estas líneas tiene una gran variedad de estilos y decorados⁶; exporta a los Estados Unidos, Europa y Centro América⁷; su capacidad instalada asciende a más de 60 mil millones de pesos y tiene el mayor número de personal empleado, entre otros aspectos.

Esta industria ha estado en constante renovación tecnológica y readaptación de distintas áreas, especialmente en las estratégicas para el ciclo productivo (ellas son: elaboración pasta, forja, hornos y decorado). Sin embargo, desde fines de la década de los setenta y a lo largo de toda la década de los ochenta se presentaron los cambios más significativos en toda la empresa, que abarcan desde la administración, producción, distribución y venta de los productos. Se ampliaron las líneas de producción (en tipos de decorado y en la producción de sanitarios); se implementaron cambios en la organización del trabajo tendientes a flexibilizarlo (en molinos, hornos y almacén); se han dado cambios en casi todos los departamentos (son 42 los que abarcan las ocho fases del proceso de trabajo) de la planta; se llevó a cabo entre 1989 y 1990 el reconome-trado de tiempos y movimientos para retarifar los precios por el número de piezas que se le paga a cada trabajador; se han automatizado algunas áreas, pero en otras se han retomado los sistemas manuales; se ha incrementado la productividad significativamente y ha creado la tendencia a la polivalencia en los puestos y categorías de los trabajadores.

Entre las consecuencias de todos estos cambios encontramos: el reajuste de más

de 200 trabajadores en 1988, descalificación del trabajo, la pérdida del control de los trabajadores sobre su proceso de trabajo, la rotación de personal y el aumento de los requisitos para la contratación de mano de obra. La mano de obra oscila entre los 19 y 23 años de edad y en su mayoría está constituida por hijos de obreros del Ánfora: son la tercera generación.

Finalmente, encontramos que los retos que enfrenta la empresa ante la reestructuración, conjuntamente con los trabajadores son: reducir la gran variedad y diversidad de salarios, porque se generan choques entre los trabajadores más antiguos y los nuevos, ya que se dan casos en los que éstos últimos ganan más que aquellos debido al sistema de destajo. También la empresa tiene problemas con dicha diversidad tanto de índole administrativa como de inconformidad por parte del personal de confianza, pues éste llega a ganar menos que muchos obreros. Otro de los problemas para ambas partes es el de la rigidez en las funciones de cada categoría; la empresa quiere flexibilizarlas para incrementar la productividad, ante esto se realizan convenios internos que por la empresa o los trabajadores ocasionalmente son violados y causan conflicto entre ambas partes desestabilizando la producción. Para los trabajadores, la meta en este escenario es participar de los beneficios del incremento en la productividad y mantener la unidad sindical como garantía de que en el mediano y largo plazo se preserve dicha participación. Al respecto cabe anotar que actualmente existen fricciones internas y desapego de la dirección sindical a los problemas que en forma particular se presentan en distintos departamentos, ya que el comité ejecutivo se ha plegado a las iniciativas de la empresa.

I FASE. ELABORACIÓN PASTA Y MOLDES.

Esta comprende varios departamentos, en los cuales se inicia todo el proceso de trabajo en forma encadenada. Los departamentos que incluye, según la secuencia del proceso de trabajo son: Limpia Patios, Elaboración Pasta y Elaboración de moldes.

1.1. Sistema Manual, Semiautomatizado y Automatizado en Limpia Patios.

En el departamento de limpia patios prácticamente no se ha dado ningún cambio significativo, ha sido igual a lo largo de toda la década de los ochenta. Las operaciones que se realizan en este departamento se caracterizan por el uso de tres sistemas en la organización del trabajo, que son: el manual, realizado por el trabajo de los peones; el semiautomatizado, realizado por los operadores del bobcat (pala mecánica)

y montacargas, y el automatizado que realiza el gusano; la máquina que sube la materia prima a los silos.

Asimismo, las labores que se realizan en este departamento son el inicio del proceso de trabajo en la planta, por lo tanto, del departamento de limpia patios se derivan las fases subsecuentes hasta llegar a la obtención del producto que son vajillas y sanitarios. Pero también este departamento se caracteriza por la insalubridad existente, el contacto directo manual y corporal que tienen los trabajadores con la materia prima y la gran absorción de polvos tóxicos, polvo de silice y de arcillas, los cuales ocasionan una enfermedad llamada silicosis, la cual va avanzando progresivamente, además de que también padecen luxaciones de la cintura por la carga de costales hasta de más de cincuenta kilos.

Las funciones que se realizan en este departamento son diversas y se llevan a cabo según las categorías que ocupan los obreros dentro del departamento. Por ejemplo: "operador de bobcat" es la categoría más alta y por lo tanto la mejor remunerada; su función es descargar los carros con material a granel, llenar las tolvas (caja metálica como de 1.30 mts. x 2.00 mts. en donde se depositan materias primas, basura, rotura, etc.) de los molinos, cambiar material de un lugar a otro, llenar los camiones de basura y en general donde se necesite el bobcat. Le sigue el "operador de montacargas", una categoría casi intermedia encargada de descargar los furgones de material a granel o encostalado, llevar las tolvas de materia prima (que fueron llenadas por el bobcat) a los molinos, sacar material para la frita (es una mezcla de las diversas arcillas, caolines y demás materiales para elaborar la pasta). Ambas figuras obreras las catalogamos como de Obreros Calificados, porque requieren de capacitación y experiencia para realizar su trabajo. Continúa la categoría de "trabajos varios y suplente de montacargas" que se ocupa de subir la materia prima a los seis silos (son columnas de aproximadamente 20 mts. de largo por 5 de diámetro y se utilizan para almacenar la materia prima importada y en la parte inferior tienen una compuerta por donde se saca el material que a su vez se pesa y lleva a los molinos) a través del gusano—como lo llaman los trabajadores— que es un simple transportador mecánico de espiral manejado por los mismos obreros.

Ocasionalmente se introduce a los silos el obrero de esta categoría para empujar la materia prima y despegarla de las paredes con una pala y comprimirla. Finalmente, incluye otros trabajos como escombrar pisos y patios y descargar furgones y camiones cuando suple al operador oficial de montacargas. Por último se encuentra

la categoría de "peones", ésta es la más baja y se encarga de trasladar la materia prima que llega en costales (ésta puede pesar más de 50 kgs.), levantar la materia prima con pala y conducirla por medio de carretillas a las huchas (construcciones de material de concreto en donde se almacena la materia prima) y también se encarga de limpiar el cárcamo (éste es un estanque en el que se van acumulando los desechos de toda la fábrica). Consideramos a estos tres tipos de trabajador como obreros generales, que se van iniciando en la planta y se van capacitando para realizar el trabajo especializado que se realiza en el departamento.

Ahora bien, los trabajadores que hay en el departamento son cinco, uno de los cuales es operador de un montacargas, otro del bobcat o pala mecánica, otro más desempeña trabajos varios o es suplente del operador de montacargas, y los dos últimos son los peones. Todos ellos, como se expuso anteriormente, realizan las funciones que especifica su respectiva categoría.

Todos estos trabajadores reciben un salario mínimo de departamento más una gratificación o premio -así lo maneja la empresa o el sindicato- de acuerdo con la categoría que tienen, es decir, los peones por cargar costales de más de cincuenta kilos; trabajos diversos, por introducirse a los silos y los operadores del bobcat y montacargas por descargar especialmente materiales como sperce, bond, caolín brinden, arena silicia 208, arena silicia Jaltipan y feldespato de materias primas de Monterrey. El salario mínimo de departamento es superior al mínimo de planta el cual es superior al salario mínimo oficial.

La intensidad del trabajo en el departamento de limpia patios está determinada por la cantidad de material que llega a la fábrica en los furgones o camiones, la cual es variable: sumando lo anterior a la diversidad de tareas que este departamento realiza (acarrea material a molinos, a los silos, a las huchas, limpia del cárcamo, etc.) se genera una tensión y stress entre los escasos trabajadores, que realizan varias tareas en una sola jornada de trabajo para satisfacer las necesidades de los tres turnos, razón por la cual la empresa no ha tenido la necesidad de realizar el conteo de tiempos y movimientos, y no se vislumbra posibilidad alguna de cambio en la organización del trabajo.

Finalmente, los trabajadores de este departamento, al igual que los de toda la planta, van ascendiendo de categoría por antigüedad y se van capacitando para subir de puesto sobre el trabajo mismo. Y en relación con toda la base de trabajadores del

Ánfora se caracterizan por tener la escolaridad mínima: primaria, una antigüedad laboral de diecisiete años; y el salario promedio que perciben es de \$23,000.00 diarios, los cuales son equivalentes a tres salarios mínimos en millones de pesos constantes de octubre de 1990. Todos los salarios están sujetos a las revisiones contractuales y salariales.

1.2. Sistema Manual, Semiautomatizado y Automatizado en Elaboración Pasta.

En el departamento de elaboración pasta, se implementó un cambio significativo en la organización del trabajo por cuestiones circunstanciales y que obedeció más que nada a una decisión espontánea de los trabajadores para obtener la definitividad en el empleo (posteriormente explicaremos esto al detalle).

La pasta que se elabora es sólida o líquida; la primera es para la elaboración de piezas que se realizan en máquinas de forja y la segunda es para piezas huecas, éstas se hacen a través de unos moldes y son propias del departamento de sanitarios así como para algunas piezas de loza doméstica y de hotel (Jarras, azucareras, cafeteras, teteras, entre otras).

Por otra parte, el proceso de elaboración de la pasta implica tres etapas: Molienda, tamizado y filtrado-amasado. Asimismo, el departamento de elaboración pasta se caracteriza por su grado de automatización y "... utilización de sistemas tecnológicos basados en grupos de máquinas heterogéneas de origen alemán y americano con diverso grado de avance tecnológico: molinos de bolas, licuadoras, prensas y amasadoras..."² De hecho es ésta una de las partes más maquinizadas en todas las plantas de la industria de la loza y cerámica.

1.2.1. Sistema Automatizado, Manual y Trabajo en Equipo en Molienda.

En lo que se refiere a molienda, se realiza con una cantidad de agua una mezcla de las distintas materias primas: caolines: bond, sperce, americano del N° 6, morfo del N° 12, monera, M-25 y ajax. Además feldespato de Querétaro 208, mármol, talco de Texas, barro americano LanKin, rutilo, yeso, arcilla champion, arcilla lampin, arcilla

² AFRIAGA y Márquez. op. cit. p. 133.

gris, arcilla del N^o 6, arena sílice Jaltipan, arena sílice del N^o 208 y 306 y también otros caolines como: el acapulco, crema Georgia, la blanca, lucerna, paraiso, rosalia y caolin del N^o 12, etc.

Existen en la planta molinos, de los cuales unos están destinados para la pasta hotel, otros para la loza doméstica y sólo uno para loza porcelana. En el departamento de molinos trabajan 32 obreros en total con diversas categorías: 22 de ellos están en el primer turno, es decir por la mañana, y los 10 restantes en el segundo, es decir, por la tarde; a todos los trabajadores de este departamento se les paga bajo la forma de salario base más premio y tienen un salario promedio de \$30,000.00 por día, su escolaridad por lo general es de primaria, y es gente que rebasa los 45 años de edad, con más de 20 años de antigüedad; todo esto con respecto a los ubicados en el 2^o turno.

Las operaciones que se realizan en el departamento de molinos no han cambiado desde hace más de 15 años aproximadamente y a grandes rasgos las podemos describir en la siguiente forma: en una tolva malacate se vierte manualmente, con pala, la materia prima que se va a utilizar (la cual es traída de las huchas con carretillas o sacada de los silos), y en el momento de vaciarla a esta tolva es pesada en la báscula por el "oficial del molino" o "encargado de molinos y el ayudante de la báscula". A éstos los podríamos clasificar como obreros especialistas en su línea de producción, en cuanto que han aprendido a calcular y a conocer las diversas materias primas para la elaboración de las distintas pastas, así como los tiempos en que cada una de las variedades de arcillas debe depositarse en los molinos. Aunque el "Encargado de Molinos", como obrero que también se encarga de vigilar la bomba para el tamiz y las licuadoras, no trabaja solo, también está bajo la dirección de un supervisor que ordena las materias primas que se van a usar para la preparación de la pasta, ya sea hotel, doméstica o porcelana; cada una de ellas tiene fórmulas distintas. Una vez que se encuentra la tolva malacate con la materia prima es llevada a los molinos utilizando una polea para subirla a la altura de la boquilla de éstos y vaciando así las arcillas a los molinos directamente, por parte de los cargadores.

En esta forma se inicia la elaboración de la pasta y molienda de arcillas, caolines y demás materiales, pues dentro del molino se encuentran unas piedras especiales, muy duras, que son las que realizan el trabajo de pulverizar todos los materiales y dejarlos en estado líquido en un tiempo de dos a dos horas y media en promedio. Después de este proceso es vaciada por los "descargadores de molinos" por medio de una tubería a los depósitos accionando únicamente un botón, pero antes de entrar a éstos,

la pasta se coloca en un tamizador vibratorio para ser colada. A partir de este momento se inicia la segunda parte del proceso de elaboración pasta.

Ahora bien, en la organización del trabajo en el departamento de molinos se han presentado cambios significativos. En el 1º turno se trabajó con el sistema tradicional, con la misma división del trabajo basada en sus categorías, mientras que en el 2º turno se trabaja en equipo desde junio de 1989, fecha en que entraron nuevos trabajadores a ese departamento, el que sufrió un reajuste de personal y del cual salió el personal con mayor antigüedad dando lugar a un grupo de siete trabajadores a quienes se les ubicó en el segundo turno bajo un contrato de tres meses. Estos trabajadores, con el fin de obtener la definitividad, trabajaron a toda su capacidad y optaron espontáneamente por acelerar la producción, trabajar en equipo y dejaron de lado el sistema rígido de categorías, realizando las diversas funciones entre todos por igual, es decir, todos hacen las tareas de "cargadores y descargadores de molinos", "ayudante de básculas", "encargado de molinos", "peón de trabajos varios", "engrasador de molinos", "segundo suplente general", "segundo ayudante de báscula" y "suplente general". Es así como en este segundo turno todas estas categorías son sustituidas por una solamente, la de "trabajador de molinos", la cual consideramos característica de la figura obrera polivalente, expresión de la flexibilidad en el trabajo.

Esta nueva organización del trabajo en el departamento de molinos originó incluso una mayor producción respecto a los trabajadores del otro turno, que son tres veces más. Ante esto la empresa otorgó a los trabajadores la planta y el salario mínimo de departamento solamente y los reconoció a todos como obreros de "trabajos varios", lo que los caracteriza como obreros polivalentes, otorgándoles también una gratificación adicional cuando se ausenta algún o algunos trabajadores del equipo, además establece con el nuevo convenio que los trabajadores del 2º turno trabajarán en equipo y sostendrán la producción lograda.

Por otra parte, los trabajadores del primer turno continuarán con la misma organización del trabajo y cuando la empresa requiera de incrementar la producción se verá obligada a pagar a los trabajadores los estímulos, premios y gratificaciones correspondientes a cada categoría. Actualmente estos trabajadores del primer turno reciben una gratificación adicional por palear material a granel que está en el piso a las básculas, por cargar básculas con material encostalado, por cada molino cargado más de una vez y por levantar carga del piso para molinos extras.

En lo que se refiere a la productividad del trabajo podemos decir que es variable, pues está determinada por los pedidos que hacen los clientes a la planta, pero en promedio se sacan 15 mezclas (tantos de pasta) de los molinos entre los dos turnos, ocasionalmente los obreros del primer turno llegan a sacar hasta 10 mezclas y los del segundo hasta siete, siendo que los primeros son lo doble en número que los segundos, sólo que no se especifica en el contrato colectivo, en el tabulador o en algún convenio que los trabajadores del primer turno realizarán otros trabajos como el coser las lonas de las prensas y diversas tareas que se desprendan de la producción en el departamento. Por otra parte, el obrero "encargado de molinos" es el mismo que maneja la bomba para el tamiz y las licuadoras (de las que hablaremos en la siguiente etapa). Todo esto nos dice cómo está determinada la productividad del trabajo en el departamento de molinos, la cual además ha aumentado en los últimos 5 años por el crecimiento de la demanda de los productos sanitarios y de un promedio de 10 mezclas por día en 1985; entre 1989 y 1990 se sacan 15 por día y hasta 17 mezclas extraordinariamente. En esta forma podemos concluir que la productividad ha crecido de un 50% hasta un 70%, de lo cual se desprende el grado de intensificación sobre el trabajo y la descalificación del mismo que se dio en este departamento en el segundo turno solamente, para una mejor comprensión; de las 17 categorías que había, surgió una y desaparecieron las que había y que se encuentran en las áreas de Molienda, Tamizado y Filtrado-amasado, y que eran: encargado de amasadoras, descargador de prensas; bombero; ayudante de amasadoras y acarreador de tarimas; suplente general; cargador de molinos; acarreador de tarimas y trabajos varios. Y por último, es también en este departamento de Molinos en donde se presenta un sistema automatizado de lo más avanzado en el país, al lado del sistema manual en donde todavía la pala y la carretilla son los principales medios de trabajo.

1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado.

Tamizado es la segunda etapa en la elaboración de pasta, que consiste en detener las porciones de material que no se disolvieron o desintegraron en los molinos. Cabe mencionar que se tamizan sólo aquellas mezclas de pasta a las que se les vertió rotura (materia prima antes procesada que al salir de los hornos sancochó y fue descalificada). Asimismo, se pasa la pasta por unos canales en los que se colocan imanes para eliminar las partículas de fierro.

La realización de todo este trabajo está a cargo de un obrero que acciona la bomba alrededor de 3 veces en su jornada de trabajo, enviando la pasta a departamentos distintos: uno es sanitarios y el otro es barbotina; en ambos, las pastas se utilizan

en estado líquido para la fabricación de los productos y el otro departamento más al que llega la pasta, es el de prensas; en éste se inicia una tercera etapa: la de filtrado-amasado, y es en ésta donde la pasta cambia de estado líquido a sólido para la producción de diversas piezas de las vajillas, tanto las de hotel como domésticas.

El encargado de manejar las licuadoras es el mismo que acciona la bomba de los tamices, pues como su categoría lo indica, es el "encargado de licuadoras y trabajos varios". Esto manifiesta cierta intensidad en el trabajo y también polivalencia, aunque en ésta ya existía desde hace cuarenta años, cuando se estableció el contrato colectivo. A este obrero lo caracterizamos especialista en su línea de producción, porque tiene que conocer bien los tiempos y los tipos de pasta que se deben tamizar, así como conocer el funcionamiento de las licuadoras y la capacidad de éstas para remoler la pasta, la duración de este remolido, vaciar con carretillas y diablos la pasta a las licuadoras, así como limpiar su área de trabajo.

1.2.3. Sistema Automatizado y Semiautomatizado en Filtrado y Amasado.

Como se mencionó anteriormente, por este proceso sólo pasa la pasta que cambia del estado líquido al sólido, y para esto se extrae toda el agua posible que contiene la pasta, haciendo uso de 13 prensas que son alimentadas con pasta, automáticamente, por una bomba hidráulica. Es decir, la pasta que va descendiendo de los molinos se va acumulando en unos estanques subterráneos; de ahí, como ya se dijo, una sale a tamizado (cuando se requiere), otra directamente a los departamentos de sanitarios y barbotina y otra más se va a las prensas a través de la bomba que se acciona alrededor de seis veces al día, lo que significa que se acciona dos veces por turno y que en un turno se descargan dos veces las prensas y además cada turno que sale tiene que dejar las prensas cargadas. El sistema de trabajo que se utiliza es semiautomático porque lo único que se hace en forma automática es el bombeo de la pasta, de los depósitos a las prensas y los trabajadores se tienen que encargar de todo lo demás, que va desde apagar la bomba para que ya no siga pasando más pasta, hasta apretar las prensas en forma manual, haciendo un gran esfuerzo físico, y posteriormente sacar de las prensas la pasta completamente comprimida.

Una vez que la pasta sale de las prensas, sale en forma de galleta circular, discos o tortillas —así les llaman los trabajadores—, y de ahí pasa a otra operación llamada amasado. Ahora bien, tres obreros que también trabajan en el departamento de

molinos se encargan de descargar las prensas hidráulicas y apretarlas cuando a éstas pasa la pasta; haciendo un gran esfuerzo físico, los trabajadores tienen que comprimir al máximo la pasta para un mayor escurrimiento de agua, formando así las galletas. Las galletas llegan a las amasadoras por medio de un diablo (carro manual) al cual se le acomodan unas tarimas y se le suben las galletas; quien realiza este trabajo es un obrero con la categoría de "acarreador de tarimas y trabajos varios", o "el ayudante de amasadoras y acarreador de tarimas"; éste las lleva hasta el lugar donde se encuentran las 7 máquinas amasadoras y ahí son depositadas a éstas por los "encargados de amasadoras". Todos éstos son obreros generales, que no requieren de capacitación especial para realizar su trabajo, sino únicamente están en relación con el departamento, como ya habíamos mencionado.

El amalgamo es efectuado por máquinas amasadoras de origen alemán, cinco de ellas tienen más de 20 años en servicio dentro de la planta y dos se introdujeron a principios de la década de los ochenta, asimismo éstas dos sustituyeron a la amasadora que era más grande y tenía consigo una banda sin fin que transportaba a la galleta desde las prensas hasta las amasadoras. Al ser sustituida ésta máquina por dos nuevas, por la lentitud con que realizaba el trabajo, se quitó también la banda sin fin, sin que repercutiera fuertemente en la organización del trabajo en ese departamento, sólo con la introducción de un nuevo trabajador, un obrero general con la categoría de: "acarreador de tarimas".

El sistema de trabajo que existe en el amasado es automatizado y consiste en que las máquinas mezclan "al alto vacío" la pasta extrayéndole todo el aire posible, finalmente sale la pasta en forma cilíndrica, la cual es cortada manualmente por un obrero general que con un alambre la separa en pedazos de más o menos 70 cms., los cuales son transportados a una especie de almacén bajo el nombre de pellas, ahí se mantienen un tiempo indefinido bajo condiciones de humedad y se van sacando en la medida que son utilizadas por el departamento de forja siguiente, y, continuando así con toda la secuencia del proceso de trabajo.

Los trabajadores que manejan las amasadoras son cuatro, "encargados de amasadoras"; dos se dedican a alimentar las máquinas y vigilarlas hasta que salga la pasta para cortarla en pellas y los otros dos son "ayudantes de amasadoras". La intensidad y productividad sobre el trabajo en este departamento varía, pues éste a su vez depende de elaboración de pasta y según los requerimientos de la demanda del mercado se acelera o frena la producción; tampoco en esta área se han presentado cambios significativos.

en la organización del trabajo ni cierta descalificación del mismo. A ambas figuras obreras las consideramos como obreros especialistas en su línea de producción.

Finalmente, no queremos dejar de mencionar la existencia de un área que se encuentra dentro del departamento de elaboración pasta, y que es la de las licuadoras; éstas son cinco, dos de ellas para el procesamiento de la pasta sanitarios y las tres restantes son para loza hotel o doméstica. En las licuadoras se vuelve a moler la pasta sobrante para utilizarla nuevamente y evitar el desperdicio de ésta y de ahí nuevamente vuelve a pasar a las prensas; en el caso de la pasta sólida y en el de la pasta líquida, se canaliza otra vez directamente al departamento de sanitarios. Este trabajo es realizado sólo por dos trabajadores "encargados de licuadoras", los cuales tampoco han tenido cambios significativos en sus labores.

Por lo tanto, como se pudo observar, en el departamento de elaboración pasta en sus tres etapas (molienda, tamizado, y filtrado-amasado), se da la combinación del sistema automatizado en el que las máquinas de molinos, prensas, amasadoras y licuadoras realizan todo el trabajo y requieren vigilancia del obrero y de su intervención para alimentarlas o descargarlas; en este sentido, es uno de los departamentos más automatizados y en donde hay una de las mayores inversiones tecnológicas por parte de los empresarios y también en el que hay mayores riesgos de trabajo, además del ruido intenso que existe en toda el área. Por otro lado, existe el sistema manual, precisamente en la alimentación, carga y descarga de material. El Sistema Semiautomatizado, al apretar los discos de las prensas.

La combinación de estos tres sistemas de trabajo y las condiciones en que se realiza el mismo da por resultado un arbitrario tipo de salario fijo; la intensidad del trabajo está determinada por las máquinas de tal forma que no se requiere de una mayor presión y cuando se requiere mínimamente de ésta, existe una gratificación. De tal forma que existe un salario por día (o mínimo, también de departamento, que es superior al mínimo de la planta y del mínimo zonal) más una gratificación.

Continuando con la primera fase del proceso de trabajo en la fábrica de loza el Ánora, ahora pasaremos al tercer departamento que también está comprendido en esta fase y es el de elaboración Moldes.

1.3. Elaboración moldes. Sistema Manual.

Los moldes son hechos para la fabricación de los artículos sanitarios y para algunas piezas de vajillas; sin embargo, hay una diferencia sustancial en la organización del trabajo que se da en uno y otros, debido a la gran cantidad de moldes que se requieren para los de las vajillas y a los escasos moldes que se utilizan para sanitarios, aunque éstos últimos representan una mayor complicación para su confección y por lo tanto una mayor intervención de empleados y no de obreros; mientras que los moldes de las vajillas (modelos y matríceros) son hechos por obreros calificados que sobre el trabajo mismo se fueron especializando y adquiriendo una gran destreza. También fabrican matrices de toda clase de mercancía doméstica, hotel y porcelana y hacen diseños. Todo esto es realizado bajo el sistema manual.

Por lo tanto, los obreros de moldería fabricación (nombre oficial del departamento), realizan el diseño de la pieza, la hechura del molde original de yeso, elaboran una matriz y producen en serie los moldes. Todo el trabajo del departamento es elaborado por un "matricero" que hacen las matrices para los moldes; dos vaciadores de moldes, que mezclan el barro con agua y lo baten (con un agitador mecánico en unas cubetas de fierro como de 25 kilogramos), para vaciarlo en las matrices; "los oficiales molderos" que son alrededor de cinco obreros calificados, se encargan de sacar los moldes de las matrices (considerando un tiempo determinado de acuerdo con la calidad y cantidad del yeso y la temperatura del agua) requiriendo conocimiento para determinar el tiempo preciso de fraguado. Finalmente, con una gran habilidad y destreza saca de la matriz el molde recortándolo, ayudándose con un torno semiautomático y de una cuchilla. Todo este trabajo se realiza con una gran agilidad y con mucha velocidad, pues es la única categoría en el departamento que gana a destajo (los otros ganan por día), pues son los propios trabajadores quienes "...determinan su ritmo e intensidad de trabajo, posibilidad derivada de que su trabajo lo realizan con sistemas manuales...". Por último, dentro del mismo departamento se encuentran los trabajadores de las categorías de "peón de trabajos varios", que son los que se ocupan de abastecer yesos, tablas, bajar moldería, llevar arañas (carros) con moldes al secador, descargar sacos de yeso, levantar producción de destajistas, meter y sacar moldería del secador, limpiar lugares de destajistas y limpieza del departamento en general. Además ganan una gratificación adicional cuando aumenta la producción.

Cabe mencionar que a todos los trabajadores del departamento de moldería fabricación se les paga una gratificación por cambio de matrices. De una a diez se les

²ARRIAGA Y Márquez, op. cit. p. 145. Esto demuestra que la calificación esta determinada por la experiencia y antigüedad de los trabajadores y por ello son mejor remunerados.

pagan dos y tres horas cuando el cambio de matrices es mayor de diez. En el caso de los peones de trabajos varios (los cuales son obreros generales), reciben una gratificación progresivamente mayor conforme aumenta el peso de los costales que cargan, a partir de los costales de yeso de 45 kgs y hasta un máximo de 50 kgs. Y en el caso de los oficiales molderos (destajistas), se paga una gratificación cuando se cambia la moldería sin ayudante: 2.5 horas. Con ayudante 1.5 hrs., y 1 hr. por cambio de pasta.

En lo que se refiere a la fabricación de moldes sanitarios, como ya se mencionó con anterioridad, sus matrices son elaboradas por personal no obrero debido a la complejidad que representa, de tal forma que existen sólo un "oficial" y un "suplente" que se dedican a la elaboración de moldes en serie a través del vaciado de yeso en las matrices, realizando un mayor esfuerzo físico por la dimensión de los moldes, y con cierta sagacidad para armar aceleradamente las matrices y cerrarias con alambre y unas cuñas. Todos estos movimientos requieren también de gran ingenio y experiencia, ya que al mismo tiempo que van llenando la matriz la van moviendo diestramente con el pie para evitar que se formen burbujas de aire.

Junto con el "oficial" y el "suplente" está un "peón de trabajos varios y suplente" (obrero generalmente polivalente), así se llama esta categoría en la que este trabajador ayuda al suplente cuando el oficial llega a faltar o por exigencias de la producción. Además hay también dos "peones de trabajos varios" que se encargan de acarrear el yeso, las matrices y limpiar el lugar de trabajo. Todos ellos tienen un salario por día (son obreros generales), que es igual al mínimo de departamento, excepto el "oficial" (es un obrero calificado) con un salario a destajo con el cual se establecen las tarifas por ciento al igual que en el departamento de moldes fabricación (vajillas).

El sistema de trabajo en los departamentos de elaboración moldes, como se pudo ver con lo expuesto anteriormente, es completamente manual y no ha sufrido cambio alguno; la antigüedad promedio de los trabajadores es de 10 años y la edad de los trabajadores oscila entre los 30 y 40 años. Van subiendo de categoría por antigüedad en los departamentos y por la habilidad que van desarrollando en el trabajo, ya que eventualmente pueden hacer el trabajo de los destajistas empezando por los trabajos más sencillos y concluyendo con los trabajos más complicados. Su escolaridad es de primaria.

En lo que se refiere al departamento de moldes sanitarios, sabemos que el Ánfora está atrasada y que existen empresas que han modernizado ya sus sistemas de trabajo, tal es el caso de Vitromex, pero como la producción de sanitarios no es el producto principal y por lo tanto más importante para el Ánfora, es posible que ésta continúe sin modernizar dicho departamento y que con los años, incluso, pueda desaparecer y ya no sería sólo el de elaboración moldes sanitarios, sino que también el de vaciado sanitarios. Aunque cabe mencionar que a partir de 1985 creció significativamente la demanda de productos sanitarios, se considera que esto se dio por los seísmos y por los cambios que se implementaron en las normas sanitarias para ahorrar agua (reduciendo los tanques de 10 a 6 litros). Esto provocó un crecimiento sustancial de dichos departamentos, tanto en la producción como en el personal empleado; pero consideramos que esta situación es coyuntural.

II FASE. FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO O FABRICACIÓN Y BARBOTINA.

Esta es una de las fases más importantes de todo el proceso de trabajo, porque en ella se elabora el producto propiamente dicho, además esta Fase está conformada por los departamentos más grandes en extensión física y en número de obreros ocupados, aunque con los cambios que se han implementado en los últimos años (sobre todo en el departamento de forja o fabricación) se redujo el personal significativamente.

Asimismo, en esta fase se han dado una serie de cambios a lo largo de la década de los ochenta, que abarcan desde la innovación tecnológica (y todas las consecuencias que se derivan de ésta) hasta la modificación de las formas salariales.

La fase se encuentra conformada por cinco áreas de trabajo que son: Forjado en torno, forjado semiautomático, forjado automatizado (en todos éstos se utiliza la pasta sólida), Fabricación sanitarios y Barbotina o Fabricación de asas y piezas huecas (en éstos se utiliza la pasta líquida).

En dichas áreas: barbotina, sanitarios y forjado en torno, subsisten los sistemas manuales: en forjado, sistemas automatizados (combinación de funciones manuales con automatizadas), y sistemas automatizados, también en el Departamento de Forja en el que el obrero sólo vigila y alimenta las máquinas. Estos sistemas están determinados por el tipo de producción que realizan, es decir, por la complejidad que presenta la

elaboración de los diversos productos; no es lo mismo hacer un plato o una taza que hacer una jarra, un platón y una sopera. Existen piezas que no pueden hacer las máquinas, por lo tanto se hacen a mano; pero también para ahorrar costos de mano de obra se han implementado máquinas para la elaboración de las piezas que se hacían a mano y que eran las mejor pagadas dejando las piezas más baratas bajo el sistema manual, pero también porque no existen máquinas que puedan hacer ciertas piezas de forma abombada.

A continuación presentaremos los sistemas de trabajo que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos iniciando con los de Forja y terminando con los de Barbotina, mencionando el nivel tecnológico que existe en cada uno de ellos, así como los cambios que se han implementado, la productividad e intensidad, la calificación y el sistema salarial.

2.1. Sistema manual en Forja.

En éste se realiza la elaboración de algunas piezas de vajillas en tornos chicos (como en el trabajo artesanal), nosotros llamamos a éste sistema manual porque el trabajo que se realiza en él es completamente manual: lo único que incide técnicamente es un torno eléctrico, pero es manejado y controlado (en su velocidad) por el obrero.²

Actualmente sólo trabajan bajo este sistema 10 obreros que utilizan 5 tornos, ya que éstos trabajan en pareja, uno con la categoría de "oficial" y el otro con la de "ayudante"; el primero se responsabiliza de la calidad de la producción y a su vez realiza el trabajo más importante que es el forjado. Éste consiste en colocar la pasta sólida sobre el molde y en irle dando forma haciendo una serie de movimientos por medio del chablón (palanca que oprime la pasta) y la tarraja (especie de navaja) que es con la que se va recortando la pasta. Al mismo tiempo que con el pie se maneja la velocidad del torno eléctrico, que es el que va girando en el momento en que la pasta es oprimida por el chablón. Posteriormente saca la pieza y con una esponja mojada la pule dejándola completamente lisa.

Por otra parte, el ayudante se encarga de hacer las tareas complementarias como colocar los moldes, hacer las bolas de pasta que va a utilizar el oficial, acarrear en tablas o en carros la mercancía que va sacando el oficial y colocarla en los ten-

² ARRILAGA y Márquez clasifican a éste sistema como semiautomático op. cit., pero nosotros consideramos que es incorrecto por los argumentos expresados.

dales (lugar en donde se van almacenando las piezas a la vez que se van secando), y limpiar el lugar de trabajo.

Como se puede observar, el trabajo del oficial requiere de un conocimiento previo o experiencia, de cierta habilidad, de destreza y de la toma de decisiones por parte suya. Por todo esto se podría decir que, en el sistema manual en forja, el obrero es un obrero de oficio, con cuya experiencia laboral adquirió conocimiento, dominio, habilidad y participación en su proceso de trabajo. Todos estos factores determinan su calificación, pues a través de varios años le fueron transmitidos los conocimientos técnicos y los elementos antes mencionados; lo que a su vez le da la posibilidad de continuar capacitando a otros trabajadores que serán la mano de obra que garantice los niveles de producción y productividad requeridos por la empresa.

El oficial, trabajador de oficio, se fue capacitando desde que era ayudante, por lo que está obligado a transmitir su experiencia y conocimientos al que ahora es su ayudante, permitiéndole que paulatinamente vaya desarrollando el trabajo hasta que lo domine y en su ausencia pueda sacar también la producción. Es por esto que, incluso, se paga compartido el salario: el 40% para el ayudante y el 60% para el oficial, estipulándolo en el tabulador en los siguientes términos: cuando el oficial falte y el ayudante termine la mercancía se pagará el 35% y 65% respectivamente; cuando el ayudante falte y el oficial termina la mercancía se paga al 75% y 25% respectivamente por los días que falte el ayudante (El Tabulador de Pago de Tarifas 1989, pp. 15-16.) En esta forma el salario de los trabajadores de este departamento está determinado: por la cantidad de piezas que hagan por ciento y de acuerdo también con el tipo de piezas que sean (no todas se pagan por igual), más una gratificación. Por ejemplo, la taza bola Nº 4 se paga a \$ 2,086 más una recompensa de \$ 1,705, mientras que un plato lunch Ánfora a \$ 14,821, más una prima de \$ 12,126. En este sentido, a los trabajadores se les pagaba bajo la forma de destajo (por lo que hacían) pero desde hace cinco años se les viene pagando un promedio de producción y se determinó así su salario conforme al tipo de piezas.

Como se mencionó anteriormente, las piezas más mal pagadas son las que se siguen haciendo en torno (para ahorrar costos de producción) y de ahí que para mediar los salarios (porque habían quedado muy bajos), se llegó a un acuerdo entre empresa y sindicato de pagar bajo un salario promedio con base en la producción antes mencionada.

Asimismo se quitaron las horas extras, ya que anteriormente los trabajadores se

quedaban de dos a tres horas más después de su jornada y dichas horas no se les pagaban como horas extra, sino que se calculaba semanalmente su producción y, según fuera ésta, así se les pagaba.

Cabe mencionar que también en el departamento existen pagos extras (pago por horas) cuando se dan los cambios de molidería en forma parcial o total (por cambio en la línea de producción); cambio de pasta, cambio de chablonos y por trabajar la molidería que hacen las máquinas. Estos pagos se dan otorgando una gratificación únicamente.

Existen también en el departamento descuentos por obra mala (lo cual está estipulado en el contrato) que consiste en que: la mercancía goteada o reventada se paga al 55% de su valor; si el trabajador, en su entrega semanal, tiene menos del 6%, se le descuenta el 50%; pero si tiene un porcentaje mayor al 6%, se le descuenta toda la obra mala. Es importante señalar a este respecto que los trabajadores argumentan que en los últimos años ha bajado la calidad de la pasta, pues la empresa, por ahorrarse el costo de materia prima importada, la sustituye por la nacional y ésta no tiene el mismo rendimiento ya que es dura, tensa, tiene un secado prematuro que no permite su manipulación, ocasionando que se reviente y no se le deshagan las arrugas, mientras que hasta hace todavía 10 años la pasta era gelatinosa, maleable; fácilmente y con rapidez se podían sacar los defectos. Por lo tanto, la pasta con la que se ha trabajado en los últimos años ha mermado la productividad e intensificado el trabajo, esto por un lado; por el otro lado, la mayoría de los productos son producidos o forjados en las máquinas, lo que origina una descalificación del trabajo —desaparecen los obreros de oficio con su salario a destajo y el establecimiento de un salario promedio que es equivalente a un salario de por día—. Además, con la introducción de máquinas en sustitución de la tarraja y el torno, el obrero perdió el control sobre su proceso de trabajo y se estandarizó la producción. Finalmente, en el departamento de forja se muestra una clara tendencia hacia la maquinización; tan sólo entre 1987 y 1988 salieron 50 trabajadores reajustados por el ingreso de dos máquinas service que manejan dos operadores. A continuación desarrollaremos ampliamente esta cuestión.

2.2. Sistema Semiautomático en Forja.

Hasta ahora la mayoría de las máquinas en los departamentos de forja en la industria de la loza son semiautomáticas, porque todavía requieren de la intervención del obrero en la realización de tareas complementarias para la terminación del producto;

como se mencionó anteriormente, consideramos como semiautomáticas a las máquinas Service y Ram.

2.2.1. Las Máquinas Service.

El mayor número de estas máquinas semiautomáticas son las llamadas service, hay alrededor de 10, y en cada una de éstas se encuentran dos obreros fijos con la categoría de "colocador de molde y plato", uno se dedica a colocar la pasta en el molde haciendo con esta acción la forja del plato (que es la pieza que produce dicha máquina); el otro obrero se dedica a revisar, pulir con una esponja húmeda las piezas e ir las colocando en tendales móviles -carritos a los que les llaman arañas-; ahí son transportadas las piezas para ser colocadas en los secadores y posteriormente en los hornos. Es importante mencionar que los obreros que trabajan en la máquina service se rotan dentro de su jornada de trabajo: la actividad que realizan de colocador de moldes cambia a pulidor y de pulidor pasan a hacer lo del colocador; ambos tienen la misma categoría y salario, y la empresa lo acepta para romper con la monotonía del trabajo y el stress, pues llegan a producir hasta 9000 piezas por día entre ambos. Como se puede observar, éste es un trabajo netamente Taylorizado porque el obrero pasa a ser sólo un apéndice de la máquina, hace un trabajo repetitivo, especializado nada más en el trabajo que hace la máquina y sus categorías de trabajo están en función de los movimientos que realizan. Por todo lo anterior consideramos que a este tipo de trabajador se le puede caracterizar como obrero Taylorizado y lo vamos a encontrar en todo el departamento de forja en el manejo de las diversas máquinas.

El trabajo de la máquina service también implica la participación de otros trabajadores con la categoría de "peón de trabajos varios", éstos se dedican a llevar la pasta a los colocadores de moldes y a acarrear las piezas en las arañas. Por otra parte, los trabajadores que manejan la máquina requieren de buenos reflejos y de buena coordinación psicomotora, pues al mismo tiempo que meten la pasta al molde, sacan la pieza forjada con mucha rapidez debido a que la máquina tiene marcada una velocidad y el no estar a la velocidad de la máquina ocasiona fuertes machucones en los dedos o en toda la mano; sacan hasta 12.5 pintos por minuto.

Es importante también mencionar que son éstas las máquinas que han sustituido a los tornos (sistema manual); en los últimos tres años se adquirieron 3 máquinas más y en 1987-1988 se hizo un reajuste de personal sacando a los trabajadores más antiguos del departamento, lo que ocasionó que se trabajara en un 50%; a mediados de 1988 se

contrata nuevo personal (en su mayoría jóvenes con un máximo de 25 años de edad), que se adapta con facilidad a las máquinas y se empieza a incrementar la producción significativamente al grado de que se produce un 50% más de lo que se producía cinco años atrás en la jornada normal de 8 hrs.; esto se manifiesta en una modificación que implementó la empresa en los secadores para darse abasto con la producción que salía de las máquinas Service; de 9 ahora da 7, lo que permite que más productos estén pasando por los secadores en un 77%.

Pero esta modificación trajo consigo un inconveniente que merma directamente la producción total: debido a que ésta pasa muy poco tiempo en los secadores, sufre un cambio brusco de temperatura, y al salir las piezas al exterior se estrellan, ocasionando un desperdicio de un 20% de la mercancía que entra a los secadores.

El salario que se paga en el departamento es base más premio (una variante del destajo) y cuando se trabaja con pasta hotel se da una gratificación adicional 38% superior a la de la loza doméstica.

Por último, queremos manifestar nuestra divergencia con el trabajo de Arriaga y Mirquez (op. cit.) en cuanto a la clasificación que hacen al ubicar el sistema de trabajo utilizado en las máquinas Service como el de las demás máquinas, simplemente como maquinizados, cuando hay diferencias significativas en la forma de operar entre las diversas máquinas y por lo tanto en su organización del trabajo. Por los argumentos que mencionamos anteriormente (requerimiento de actividades manuales complementarias a las máquinas) consideramos que tanto las máquinas Service como las máquinas que a continuación describiremos funcionan bajo un sistema que hemos denominado semi-automático de forja.

2.2.2. Máquinas Ram de Platón.

Cada una de las máquinas Ram de platón (sólo son dos) es manipulada por un solo obrero con la categoría de "prensador", que se dedica a accionar la máquina para forjar la pieza colocando la pasta en los moldes con una gran rapidez y sacando la pieza ya forjada y colocándola inmediatamente en los transportadores automáticos o en unos carritos metálicos para llevar los productos a los hornos. Este trabajo es completamente taylorizado, el trabajador es un apéndice de la máquina, su trabajo es monótono y repetitivo; los tiempos y movimientos en cada operación están administrados, por lo que existe una norma de rendimiento y su salario es a destajo; la figura obrera en este

caso es de un obrero taylorizado especialista en una máquina.

Por otra parte, hay otros trabajadores con la categoría de "peón de trabajos varios" que se encargan de abastecer la máquina de pasta y retirarle la que sobra para que se vuelva a procesar, acarrear los productos terminados y limpiar el lugar de trabajo. Este tipo de trabajador es un obrero polivalente que además de hacer las tareas mencionadas tiene que aprender a manejar las máquinas para ascender de categoría y dejar de obtener un salario por día, de los más bajos en toda la planta.

Finalmente, cabe mencionar que recientemente se adquirió una máquina Ram más (por eso ahora hay 2), con el fin de incrementar también la línea de producción que se hace en ésta, así como también se realizó un cambio en la forma de pago con el fin de incrementar también la producción: del salario que tenía el "prensador" desde hace cinco años pasó a ser un salario a destajo y así, sin tener que pagar la empresa horas extra, intensificó el trabajo e incrementó la productividad en un 50%, y aunque los trabajadores consideran que también se favorecieron por el mejoramiento en su salario, olvidan que su desgaste físico es mayor (llega a producir hasta 2,300 piezas por día), al igual que la tensión y el stress; sus tiempos de comida, salidas al sanitario y cualesquier relajación o distracción representan para ellos una pérdida económica.

2.3. Sistema Automatizado en Forja.

La operación principal (la de forjado) es realizada completamente por las máquinas, eliminando los trabajos de operación y ejecución realizados por los trabajadores y dejando pocos espacios a la intervención humana (excepto la máquina de pocillo, que aún tiene necesidad del sistema manual).

Por otra parte, las máquinas automatizadas tienen ya programada cierta velocidad, por lo que se habla de un obrero automatizado que se limita a vigilar el trabajo que realizan las máquinas y la producción estandarizada, dedicado a atender los requerimientos de las máquinas: ponerlas en funcionamiento o apagarlas al término de la jornada, suministrarles material y realizar los ajustes necesarios para conservar la calidad de la producción. Sólo se requiere de cierto conocimiento (sin cursos de capacitación) sobre la actuación de las máquinas.

Por lo anterior podemos decir que el obrero automatizado en forja es un obrero

descalificado que ha sido despojado del saber que tenía cuando trabajaba en el torno como obrero de oficio y ahora se limita a respetar la norma de rendimiento que impone la máquina teniendo vedada la posibilidad de ejercer control alguno sobre su proceso de trabajo; su habilidad y destreza ya no son de vital importancia, le basta con un poco de experiencia. Además esta descalificación se refleja en su salario, que de destajo pasó a ser por día y si acaso con una gratificación mínima adicional por su categoría de "maquinista", originada cuando era oficial en el torno.

2.3.1. Máquina Mal.

Esta máquina opera con siete trabajadores: uno de ellos es el "maquinista" que la pone en funcionamiento y vigila cómo va saliendo el producto, junto con su ayudante llamado "ayudante de operador", pues en esta máquina van saliendo dos pltones al mismo tiempo en una especie de banda, mismas que las pasarán por los pulidores (estos son dos esponjas húmedas que pasan por el filo del plton y cuando fallan son sustituidas por dos trabajadores cuya categoría también se llama "pulidores").

Existen también un "revisor de plato y molde" que, como su nombre lo dice, se encarga de inspeccionar los moldes y la calidad de la producción; un "abastecedor de amasadoras", que acarreará la pasta para la máquina que lleva el mismo nombre, y un "peón de trabajos varios" que acarrea los platos a la siguiente fase del proceso de trabajo.

La organización del trabajo en la máquina Mal se caracteriza por la polarización del trabajo automatizado por una parte y por el trabajo manual que aún prevalece, por la otra parte; en el primer caso participan solamente el "maquinista y su ayudante". Ambos, como ya comentamos anteriormente, son obreros automatizados que además experimentan los efectos del trabajo taylorizado. En el segundo caso, participan dos categorías obreras: "pulidores" y "revisadores de plato y molde" que aun realizando un trabajo completamente manual, requieren de cierta calificación, conocimiento, habilidad y experiencia, lo que los perfila como obreros especialistas en la terminación de plato. Y también intervienen las categorías de "abastecedor de amasadoras" y "peón de trabajos varios", éstos son obreros generales que no requieren de alguna calificación o de un conocimiento especializado sino que sus categorías son el punto de partida en el escalafón y por lo tanto sus salarios son los más bajos con relación a las otras categorías. Cabe mencionar que el peón de trabajos varios es el obrero polivalente que puede sustituir a cualquier trabajador en caso de ausencia total

o parcial en horas de comida, etc.; excepto al maquinista y su ayudante.

Finalmente, para incrementar la productividad en la máquina Wal, la empresa tiene establecido un sistema salarial conocido como salario base que está calculado por el número de piezas que sacan en promedio al día los obreros, de tal forma que esta establecida una norma de rendimiento que difícilmente puede ser rebasada, pero tampoco deben de producir por debajo de la misma los trabajadores, porque son sancionados por la empresa. La categoría de maquinista percibe uno de los más bajos salarios, precisamente porque es un trabajo descalificado, en relación a los trabajadores de los sistemas manuales que requiere de varios años de experiencia y habilidad para desempeñar su trabajo.

2.3.2. La Máquina Zeilder.

Se dedica a hacer el tazón, la taza consomé, la taza bola y salseras. En esta máquina participan solamente tres trabajadores, dos de ellos con la categoría de "maquinista de zeilder"; cada uno en su turno se dedica a alimentar la máquina y a sacar las piezas que automáticamente fueron hechas (forjadas) por la misma. Estos obreros son automatizados, prácticamente se dedican a vigilar la máquina e intervenir en caso de descompostura, o por las imperfecciones que se presenten en la producción. Así mismo existe otro trabajador, en cada turno, con la categoría de "peón de máquina zeilder" que se dedica a acarrear la pasta y llevar el sobrante nuevamente a las amasadoras para su reprocesamiento. Este último trabajador es un obrero general y por lo mismo no requiere de un conocimiento especializado, su calificación está en función de que él mismo se siga promoviendo en el departamento y sobre su trabajo cotidiano aprenda a manejar las máquinas.

Todos estos trabajadores tienen un salario mínimo de departamento, más una gratificación adicional del 6% (al igual que en la máquina Wal), con el fin de incrementar la intensificación, aunque es muy difícil incrementarla, pues precisamente por eso tienen establecido un salario fijo con una pequeña gratificación; también, al igual que la anterior máquina, en los últimos diez años no se ha dado cambio alguno en cuanto a la organización del trabajo. Además el trabajo que realiza la máquina Zeilder corre el riesgo de ser sustituido por la máquina Service, lo que implicaría una mayor descalificación para los trabajadores de la máquina Zeilder.

2.3.3. Máquina Inglesa de Pocillo.

En lo que se refiere a la máquina inglesa de pocillo, podemos decir que recientemente se adquirió una máquina más de éstas, de tal forma que actualmente existen dos

en la planta.

La organización del trabajo en la máquina de pocillo es combinada al igual que en la máquina Zolider; en ambas la acción principal se realiza en forma automática y el resto de las operaciones en forma manual.

Durante más de quince años en la única máquina de pocillo que había, se trabajó con un equipo de siete obreros, pero en su afán de hacer eficaz el trabajo en los últimos dos años, la empresa ha llevado a cabo conteo de tiempos y movimientos para detectar los tiempos muertos y en esta forma implementó en la máquina de pocillo sólo un equipo de cinco trabajadores en lugar de siete y reubicó a los dos sobrantes e incrementó el salario de los que se quedaron trabajando en dicha máquina; cuando entró en funcionamiento la nueva máquina de pocillo la empresa también implementó la nueva organización del trabajo en ésta, con sólo cinco trabajadores. De acuerdo con la secuencia del proceso de trabajo se presenta primero el "maquinista", éste es un obrero automatizado que solamente pone a funcionar la máquina y observa que el pocillo esté saliendo en perfectas condiciones y retira los pocillos defectuosos. Las otras categorías: "bolero", "colocador de asas" y "pulidor" las ejecutan obreros especialistas en pocillo realizando una acción y organización del trabajo completamente manual excepto el "pulidor", que interviene cuando los pulidores automáticos fallan; por lo demás, las operaciones que realizan los trabajadores de estas categorías son aquellas que todavía no han podido sustituir las máquinas como es el caso del "bolero", que recoge la pieza ya forjada y da el terminado colocándole un molde nuevamente para perfeccionar la forma de la pieza (en este caso del pocillo); la acción es muy rápida y los obreros le dicen "dar bola". Posteriormente el "colocador de asas" se encarga de pegar éstas al pocillo uno por uno y también con mucha rapidez; junto a él, se encuentra el "pulidor" que sustituye el trabajo de la máquina como ya habíamos mencionado y su trabajo consiste en pasarle a cada pieza una esponja húmeda por el filo de la taza y el asa para darles el terminado y quitarles la rebaba, dejando las piezas completamente lisas. Estos dos últimos trabajadores se coordinan en parejas y van alternando el trabajo de cada uno en forma espontánea y luego colocando las piezas en un transportador automático para ser llevado a los hornos.

Como se puede observar, a los trabajadores con las categorías anteriores no se les puede considerar "obreros generales" porque requieren de cierta calificación, conocimiento y experiencia, además de la habilidad adquirida; pero a la vez esto no implica que sean obreros de oficio, pues sólo realizan una actividad complementaria

a la máquina y el control que ejercen sobre su proceso de trabajo es mínimo; consideramos que su trabajo es de otro carácter, por lo que los consideramos como 'obreros especialistas' en su línea de producción es decir, en pocillo.

Finalmente existe un obrero más en cada turno llamado "suplente general", que se encarga de realizar el trabajo de los que se ausentan en horas de comida, etc., o cuando cualesquiera de los trabajadores del equipo (excepto el maquinista) falta, por lo que consideramos que éste es un obrero polivalente.

Cabe mencionar que todos los trabajadores de esta máquina perciben un salario por día superior al mínimo de planta, pero el mejor remunerado es el maquinista, pues al igual que en la máquina Wal y Zeilder su salario se calcula conforme a la productividad y a la norma de rendimiento establecida. Tocante a la intensidad, es mayor en la máquina de pocillo por los cambios en la organización del trabajo que en los Wal y Zeilder que se implementaron a mediados de 1989. El maquinista de pocillo gana más que los demás trabajadores de la máquina y que los maquinistas de las Wal y Zeilder.

2.4. Sistema Manual en Barbotina y Sanitarios.

Como se mencionó anteriormente, en barbotina y fabricación sanitarios se utiliza la misma técnica de vaciado debido a que la pasta que se utiliza en este departamento es líquida y a diferencia de la pasta sólida, sólo se requiere verter la pasta directamente a los moldes, dejarla secar y sacar posteriormente de dichos moldes las piezas completamente constituidas, listas para pasar a la siguiente fase.

Barbotina es el departamento en el que se fabrican algunas piezas de vajilla, tanto de loza doméstica como de loza hotel, llamadas piezas huecas (Jarras, azucareras, soperas, etc.) y también las asas para las tazas o pocillos. Fabricación Sanitarios es el departamento en el que se producen el lavabo, la taza, el tanque y su tapa, así como todos los aditamentos que se utilizan en los baños (Jabonera, cepillero, gancho, portarrollo y toallero). Ambos departamentos trabajan por separado dentro de la planta, pero bajo la misma técnica de vaciado y bajo el mismo sistema manual aunque con diferente organización del trabajo. A continuación explicaremos en qué consiste ésta y cómo se da en cada uno de los departamentos.

2.4.1. Departamento de Barbotina.

Como en la mayoría de casos en los que se trabaja bajo el sistema manual, aquí

existe también el trabajo de oficio, y la figura del obrero de oficio se encuentra en la categoría de "oficial"; existen 7 en todo el departamento y realizan prácticamente toda la operación sin la ayuda de algún otro trabajador. El oficial ensambla las piezas que componen el molde y las apricta con unos flejes; alinea los moldes y los acomoda para realizar el vaciado de la pasta por medio de una cubeta grande y en esta forma vacía la pasta a cada molde rápidamente, cuidando el grosor y el llenado requerido, pues no debe pasarse ni tampoco debe faltarle pasta porque si no se echa a perder la pieza; es ésta una de las operaciones más importantes, que le da proplamente la calificación al obrero pues su conocimiento y habilidad son determinantes y difícilmente podrían ser sustituidos por una máquina. Posteriormente regresa la pasta excedente a las tinas y se inicia la extracción de las piezas de los moldes, aflojando los flejes, colocando las piezas en los tendales y arañas (carros) para ser transportadas al departamento de hornos por los "peones de trabajos varios": antes había un "acarreador" que se encargaba de hacer este trabajo, pero fue sustituido por un peón que además se encarga de realizar otras funciones como: contar y apuntar las piezas terminadas por el oficial, accionar la bomba para que suba la pasta a los tanques de pasta, retirar la rotura y la pasta sobrante que se fue acumulando en las tinas, llevarla a las licuadoras nuevamente para que se vuelva a reprocesar y limpiar el departamento.

Como se puede observar, éste último es un trabajador polivalente que realiza diversas actividades de otras categorías, tiene que iniciarse en el trabajo del "oficial" para poder ascender de puesto; si no, está condenado de por vida a percibir uno de los salarios más bajos y a trabajar con una intensidad mayor pues al desaparecer la categoría de "acarreador" aumentó más la carga de trabajo.

En lo que se refiere a los "vaciadores de asas" hay un cambio en la organización del trabajo, porque éste es más simple y lo realizan dos trabajadores encargados de traer la pasta, licuarla, llenar los moldes, sacar las asas de éstos y entablarlas. A esta pareja de obreros la consideramos como de obreros especialistas en la hechura de asas, es decir, en su línea de producción, al igual que a los "recortadores de asas", que se encargan de recortarlas (porque salen unidas) y les quitan la rebaba que se forma, sobre todo en el lomo de dichas asas. Los trabajadores de asas no requieren de un conocimiento muy especializado, sino que basta con un poco de experiencia y de conocimiento sobre el mismo para su realización y esto es lo que determina su calificación. Y la intensidad está determinada por el tipo de salario que tienen establecido, que es el salario por día, pero tienen establecida una norma de rendimiento de acuerdo con el modelo que producen, oscila entre 4,000 y 3,000 piezas por día.

El salario del "oficial" es un destajo y, como ya se mencionó, tiene una significativa intervención sobre su proceso de trabajo y requiere de cierto ingenio y pericia para su realización. La intensidad del trabajo ha decrecido en los últimos años debido a la tendencia que existe a la disminución de estos productos en el mercado, la empresa argumenta que no son costeables y que estas piezas tienen poca demanda, por lo que no ha repuesto las plantas que han salido desde 1987 y de 12 trabajadores sólo quedan 7 y tienden a ser menos, aunque no necesariamente debe desaparecer el departamento.

Finalmente, las condiciones en las que realizan su trabajo los obreros de barbotina propician enfermedades como el reumatismo, pues tienen por un lado la humedad y por el otro los calefactores: ventiladores que son instalados para acelerar el secado de las piezas. Además, luxaciones en la cintura por la carga de cubetas llenas de pasta, por acarrear las piezas y los moldes. La enfermedad que padecen todos los trabajadores de la industria de la loza: la silicosis, por el polvo que se desprende de las piezas, el cual circula por toda la planta.

2.4.2. Departamento de Fabricación Sanitarios.

Este, a diferencia del anterior, se caracteriza porque ha crecido en los últimos años significativamente debido al aumento en la demanda del producto. Sin embargo, no se ha modificado la organización del trabajo y tampoco se ha invertido en innovación tecnológica ni cambio alguno de categorías.

En este departamento el trabajador más importante es nuevamente el "oficial" porque realiza la acción principal y tiene a su vez la mayor responsabilidad en el trabajo del departamento; son alrededor de 50 trabajadores, los otros 50 están repartidos en diversas categorías, que a continuación desarrollaremos.

El "oficial" en este departamento despliega un gran esfuerzo por el tamaño de la pieza y el peso de la misma lo que obliga a que el trabajo se realice entre dos oficiales en ciertas operaciones. Como anteriormente mencionamos, el "oficial" es un obrero de oficio que requiere de diversas cualidades, aptitudes y habilidades para realizar su trabajo, éstos son factores que se van desarrollando con el tiempo, con la experiencia y con la práctica, pues la complejidad para hacer los productos sanitarios es mayor en relación con el departamento de barbotina porque se realizan más operaciones y también quizás un poco en relación con el departamento de forja en torno.

Las operaciones realiza el oficial en el departamento de sanitarios son: antes de armar los moldes en los que se vaciará la pasta líquida, se riega sobre éstos polvo seco que se introduce en tela de manta de cielo, para que pase el polvo más fino, posteriormente se vacía la pasta líquida sobre el molde por medio de unas mangueras que están conectadas directamente a los tanques en donde se encuentra la pasta en su estado líquido, al ir vaciando la pasta se tiene que hacer con mucho cuidado y a la vez con rapidez porque ésta tiene un secado repentino y tiene que dársele un espesor determinado. Cuando se trata de piezas como la taza sanitaria, la operación es muy repetitiva porque hace lo mismo para las distintas piezas que conforman la taza; a su vez con la misma pasta se van pegando algunas piezas. Al ir llenando el molde y pegando las piezas se requiere de la ayuda de otro oficial, por el peso y el tamaño para voltear todo el molde.

Una vez que se sacan las piezas dentro de los moldes -en un margen de tiempo de 3 horas- se sacan las piezas de los moldes e inmediatamente las pulen con gran habilidad y rapidez con una esponja húmeda, posteriormente colocan las piezas hechas en los tendales para que se sequen y les ponen un número para identificar quién las hizo.

El "peón revisador" se dedica a revisar las piezas hechas por los oficiales (son varios trabajadores con ésta categoría) y a contarlas, por lo que es un trabajador especializado en la línea de producción sanitarios, su calificación es mínima sin embargo tampoco es un obrero general como el "peón de trabajos varios" que además es un obrero polivalente como ya lo hemos mencionado, o como el "suplente revisador" que de ser un obrero general, sobre su propio trabajo se va capacitando con el "peón revisador" hasta escalar el cargo de suplente de éste y va conociendo las cualidades que debe de cumplir el producto. Por último, existe un trabajador más con la categoría de "peón bombero", éste se dedica a poner en movimiento la bomba que se encuentra en los estanques en donde fue elaborada la pasta líquida para hacerla llegar hasta el departamento de fabricación sanitarios.

Finalmente en lo que se refiere a la intensidad del trabajo, está determinada por el sistema de pago, que en el caso de los "oficiales" es a destajo; se paga por lo que hacen, propiciando que éstos trabajadores tengan una jornada de 10 a 12 horas de trabajo diarias sin que se les reconozcan como horas extras, sino simplemente como parte de su producción y que como mencionábamos al inicio de éste apartado, la demanda del producto ha crecido mucho en los últimos cuatro años, lo que ha ocasionado que ésta

situación sea cotidiana en el departamento: el crecimiento mismo de la demanda hizo que el departamento creciera significativamente y que se doblara casi el número del personal ocupado y a pesar de esto aumentó la intensidad del trabajo. Cabe mencionar que las otras categorías tienen un salario general, por día y que es el mínimo de departamento, superior al mínimo de planta y al mínimo oficial, sin recibir además gratificación alguno o premio. Esto es importante, porque al aumentar la producción de los oficiales, obligan a los demás a trabajar al mismo ritmo e intensidad, pues el trabajo en cadena y por secuencia requiere de que los otros también aceleren el ritmo de trabajo sin obtener remuneración adicional. Y en ésta forma está estructurado todo el sistema de pagos en las industrias de la loza, al lado de los destajistas aparecen trabajadores con salario por día y los más bajos en su percepción.

III FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO: "SANCOCHO".

Absolutamente todas las piezas que se producen, ya sean las obtenidas con la pasta líquida o con la pasta sólida, pasan al horno para ser cocida, quemadas o sancochadas -como dicen los trabajadores- con el fin de que la pieza adquiera cuerpo o lo que es lo mismo, se endurezca. Hay piezas que pasan a los hornos hasta tres veces como es el caso de las de porcelana, y hay piezas que pasan sólo una vez, como las de sanitarios; pero por lo general la mayoría de las piezas son quemadas dos veces: cuando se cocen y cuando se quema el barniz y el decorado. Según el tipo de decorado que tengan las piezas de loza doméstica y hotel, son pasadas por los hornos una o dos veces y las piezas que pasan tres veces por los hornos son aquellas que son decoradas sobre barniz, que puede ser calcomanía o filis, según sean los pedidos que siempre son especiales y por lo mismo más costosos.

Por ahora sólo nos vamos a referir a la primera quema del producto conocida como "hornos sancocho" que se caracteriza por la utilización de cuatro hornos: el No. 2 emplea 15 obreros se utiliza para quemar la loza doméstica; el No. 3 para la quema de productos sanitarios y emplea a 12 obreros; el No. 4 para loza hotel y doméstica, emplea a 12 obreros y el No. 8 para loza doméstica, emplea a 11 obreros.

Cada horno tiene características propias y hasta cierto punto una manera un tanto diferente de organizar el trabajo: mientras que el horno 8 sólo tiene tres "horneros",

un "suplente", 5 "cargadores-descargadores" y 3 "peones", el horno 2 tiene tres "horneros", un suplente, tres "cargadores" y tres "descargadores", un "cargador" y un "descargador suplentes", un "descargador de planta", dos descargadores y tres peones de trabajos varios. De la misma forma pasa con los otros hornos, varían las categorías y el número de trabajadores empleados, pero lo más importante es que varía también su salario: no gana igual un "hornero" del horno 3 que un hornero del 2, y lo mismo sucede con los cargadores, descargadores y suplentes; sólo ganan igual los "peones de trabajos varios"; también cambian las categorías en cada horno: en el horno 2 por lo general un obrero realiza funciones de dos categorías, por ejemplo: todos los suplentes trabajan tres días como suplentes en la categoría correspondiente y los otros tres días hacen trabajos varios, en el horno 4 hay trabajadores que tienen dos y hasta tres categorías, es el caso de un "peón y suplente", "cargador y descargador"; (sic) éste último obrero realiza cuatro funciones distintas según los requerimientos de la producción, algo similar ocurre en el horno 3 con la categoría de "suplente hornero y trabajos varios" la cual realiza dos funciones. Los trabajadores que se encuentran en éstos casos se les paga de acuerdo al cargo que realizan bajo la orden de la empresa en la difícilmente puede influir el sindicato. A un obrero se le puede comunicar de un momento a otro que va a realizar otra función, ejemplo: "suplente hornero", cuando la haga de 'hornero' tendrá ese salario, cuando la haga de 'suplente' hará diversos trabajos con un salario inferior; y aunado a la variación del salario está también la forma de pago: los 'cargadores y descargadores' del horno 2 tienen un salario por día, mientras que los del horno 4 su salario es a destajo.

Después de ver todas estas variaciones y diferencias en un mismo departamento, encontramos que las condiciones de trabajo son iguales: se trabajan las 24 horas del día de lunes a domingo bajo el sistema de relevos, es decir, para que los trabajadores puedan salir después de su jornada de trabajo es necesario que lleguen los del siguiente turno en sus respectivas categorías pues si llegan a faltar alguno de éstos, obligadamente se tienen que quedar a sustituir al ausente y en el caso de faltar también el del turno siguiente, tienen la opción de retirarse o de quedarse. Generalmente los trabajadores optan por quedarse y hacer un turno más porque se les paga de acuerdo a la ley (al triple), aunque el desgaste físico no se compensa. Además se alternan los turnos cada semana, de tal forma que todos los trabajadores del departamento pasen por los tres turnos (mañana, tarde y noche), y se trabajan seis días por un descanso: el día de descanso también se rota pudiendo ser entre semana o el domingo, no hay día fijo. Todo esto causa una gran inestabilidad en la vida cotidiana de los trabajadores: el cambio constante de turnos, el trabajo ininterrumpido de 16

y hasta 24 horas, la combinación de diversas funciones y por lo tanto cambio de salario, puede ser del destajo (requiere de una mayor intensidad), a salario por día -que es el caso de los 'suplentes de cargador y descargador'. Pero no sólo es la inestabilidad sino también problemas de salud e inseguridad económica.

En relación con los problemas de salud encontramos que las altas temperaturas causan enfermedades de reumatismo, silicosis (por el polvo que desprenden las piezas), dolores musculares, irritación en los ojos y ceguera a largo plazo; por sacar más piezas, se acercan a abrir las compuertas recibiendo el calor de las temperaturas mayores a los 900 grados, sufriendo continuamente quemaduras en las manos, en los brazos y en las piernas.

Por todo esto los trabajadores de éste departamento deben de usar guantes, mascarillas y un delantal de cuero, pero el mismo calor hace que anden sin camisa, o bien, se quiten las mangas. Los trabajadores pueden salir 30 minutos antes de su horario para enfriamiento pero prefirieron irse a bañar para retirarse lo más pronto posible de la planta.

Por otra parte, la innovación que se ha dado en hornos sancocho es significativa porque los hornos de petróleo se sustituyeron por los de gas y se implementaron unos pistones que jalan a los carros ya sea para meterlos o sacarlos en forma automática, sin tenerlos que empujar como hasta hace siete años. Todos éstos cambios han influido decisivamente sobre la productividad e intensidad del trabajo: anteriormente sólo se podían sacar seis carros por jornada de trabajo, actualmente en el horno No. 2 se pueden sacar nueve carros; en el No. 1 diez; en el No. 8 de diez a catorce y en el No. 3 de doce a dieciséis. Los carros que finalmente se sacan son aquellos que requiere la planta, según sea la demanda que tienen los productos en el mercado.

Podemos deducir que la innovación tecnológica puede aumentar la temperatura de los hornos y con esto "la carrera" de los mismos (la velocidad o aceleración de las etapas); la mercancía cruda dura en el horno aproximadamente 24 horas pero pasa por tres etapas de 6 a 7 horas dentro del mismo: la de calentamiento, la zona de fuego y la de enfriamiento. Al aumentar la temperatura de los hornos se aceleran éstas etapas y las piezas salen sancochadas en un lapso de 20 a 22 horas, propiciando con esto una entrada mayor de carros y una intensificación mayor sobre el trabajo.

En lo que se refiere a las condiciones generales de trabajo corroboramos que los

rieles de las vías por donde pasan los carros para introducirlos a los hornos No. 3 y 4 tienen una inclinación desde hace más de diez años, lo que propicia la caída de las piezas de los carros y el choque entre los mismos; también por jalar los carros rápidamente uno tras de otro, chocan y se caen las piezas, habiendo una pérdida considerable de mercancía, para la empresa y para el trabajador, pues éstos tienen un salario a destajo, como en el caso del horno No. 4.

3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos.

El proceso de trabajo que se realiza en hornos se caracteriza por la utilización del sistema manual y el automatizado, ambos con una diversidad de tareas que dan lugar a varias figuras obreras. El departamento creció con la introducción de un horno más en la década de los ochenta, el horno No.3 (actualmente se le llama Unidad Automática de Cocción). A los demás hornos se les han cambiado quemadores, reestructurado las bóvedas y en general se les ha dado mantenimiento y con ello la facultad de aumentar su temperatura hasta 1,050 °C.

Cabe mencionar que entre 1983 y 1984 desapareció un horno (destinado a sancochado), el que sólo tenía tres carros y poco a poco fue siendo desplazado y sólo se usa ocasionalmente.

Consideramos importante exponer cómo era la organización del trabajo en los hornos una vez que hemos expuesto cómo se organizan actualmente. Por ejemplo para el horno No. 2 se utilizaba un transporte que partía desde el departamento automático de forja y llegaba directamente al horno llevando consigo toda clase de plato y taza y los cargadores de dicho horno de ahí toman su mercancía para cargar los carros; las piezas grandes (azucareras, lecheras, cafeteras y en general la pieza hueca) las llevaban los peones en carros araña. Ahora todas las piezas son llevadas de los tendales o del departamento de forja a los hornos por medio de las arañas. Y el transportador automático nunca más se ha vuelto a usar pues resulta ser infructuoso y además incosteable, pues rompe más piezas. Algo muy similar sucedió con el horno No. 4.

En el horno No. 5 dejó de funcionar desde 1993-1994, pero lo que cabe resaltar es que de hecho, ha sido un horno que se ha utilizado esporádicamente por su incapacidad y deficiencias en el quemado o sancochado de las piezas pues es difícil de controlarle la temperatura y en ocasiones quemaba las piezas, o bien las dejaba

completamente crudas. Ésta fue una de las malas inversiones que hizo la empresa y una pérdida hasta cierto punto de la materia de trabajo para los obreros del Ánfora.

El sistema automatizado se encuentra en la organización del trabajo que existe en los hornos; en cada uno de ellos se encuentra un equipo con diversas categorías que obedecen a la división del trabajo existente, pero todo el trabajo gira en torno al horno automático, en la primera etapa y en la segunda, en torno a la descarga de piezas. De tal forma que en la primera etapa se queman las piezas y se sancochan automáticamente y en la segunda se limpian, se pulen y se preparan para pasar a decorado, pues por lo general las piezas pasan primero a éste departamento y sólo cuando son pedidos especiales pasan inicialmente a baño barniz y después a decorado.

La organización del trabajo en horno consiste, como anteriormente mencionamos, el establecimiento de categorías a partir de la división del trabajo, la primera de ellas y la más importante y mejor remunerada es la del "hornero" la cual la realiza un obrero calificado que requiere de años de experiencia para poder controlar y manejar la temperatura, la presión, la carga que pueden llevar los hornos, vigila el funcionamiento del horno a través de los controles que existen del mismo y por medio de unas gráficas que van señalando las temperaturas de cada una de las bóvedas, vigila también el paso del gas, alimenta de aceite a la máquina que controla los pistones (son los que van empujando los carros para dentro del horno); asimismo está al pendiente del sistema de alarmas y además es el que se encarga de enganchar los carros que se introducen o se sacan de los hornos, aceita los carros y está obligado a cargar (en el caso del horno 2) los carros de piezas, conjuntamente con los otros trabajadores. En el caso del horno 4 enganchan los carros con un malacate para poderlos sacar.

Cabe mencionar que cuando el "hornero" tiene problemas en el manejo del horno puede y debe recurrir a un técnico o al departamento de mantenimiento que existe en la planta exclusivamente para atender todos los problemas que existen con los diversos hornos, para evitar algún desperfecto mayor y que éstos lleguen a parar la producción.

Ahora bien, con respecto a las figuras obreras consideramos al "hornero" como un obrero calificado, es un trabajador que por lo general tiene un nivel escolar de primaria o secundaria y que su calificación la adquiere en el trabajo, ya que va conociendo poco a poco cada una de las partes del horno, las condiciones en que deben de estar las bóvedas, los ruidos que se producen, así como cuando se están sancochando bien las piezas o no y en qué momento pasan de la etapa de precalentamiento a la zona

de fuego y de ésta al enfriamiento. El salario que perciben todos los horneros de éste departamento es por día, es un salario base más tiempo extra de acuerdo al turno que tengan (el nocturno es de 7 horas) y equivale casi al doble de lo que gana la categoría más baja.

En orden de importancia siguen las categorías de "cargador" y la de "descargador", obreros especializados en su línea de producción, se dedican como su categoría lo indica, a cargar los carros de piezas para introducirlas al horno y a descargar las piezas que fueron sancochadas. Las piezas llegan a los cargadores por medio de unos carritos que se manejan manualmente por los peones, los cargadores tratan de que quepan el mayor número de piezas posibles y llenan los espacios vacíos con las piezas más pequeñas que pueden ser tazas, platitos, azucareras, etc.; o sea se combinan las piezas y entran las de todo tipo, excepto en el horno Nº 3 que es de productos sanitarios únicamente, ahí sólo son para piezas sanitarias que entran a la primera quemá con todo y barniz y que llegan al horno transportadas en diablos, en monorrieles y montacargas cuando hay mucha mercancía y que lo hace sumamente necesario.

Los "descargadores" quitan las piezas de los carros y las van poniendo en tarimas e incluso algunos "descargadores" llevan las piezas al siguiente departamento (en los casos de los hornos 3 y 4). Ya mencionamos anteriormente que en éste departamento existe la fusión de categorías como la de "cargador y descargador", en el horno Nº 3; y la de "peón suplente cargador y descargador" en el horno Nº 4 y que esto había de cierta polivalencia y la forma en que la empresa abusa de la inestabilidad en el departamento y como una forma de ahorrar costos en mano de obra. En éste sentido también mencionamos que siendo las mismas categorías en el mismo departamento tienen diferentes formas salariales: a los "cargadores y descargadores" del horno Nº 2 se les paga un salario fijo (superior al mínimo de planta); a los del horno 4, a destajo y a los del horno 3 un salario fijo, sin embargo, también en éste horno, el salario que tiene el "peón y suplente y cargador y descargador" (sic) varía según las suplencias que hayan realizado. Ésta última categoría muestra una figura obrera completamente polivalente porque los peones hacen las tareas de las diversas categorías dentro de su área, pero únicamente se le diferencia de los otros peones porque tiene un salario un poco mayor al de los otros peones.

Las diversas formas salariales que existen en los hornos nos demuestran que la empresa tiene todo el control sobre el proceso de trabajo, sobre sus tiempos y movimientos, pero sobre todo utiliza el destajo en los hornos (y en su caso también

en algunos los departamentos) porque ahí se concentra una gran producción y de ahí se diversifica a otras áreas.

La categoría que sigue es la de "hornero suplente", ésta es un tanto imprecisa ya que el trabajador que realiza ésta función trabaja tres días como "hornerd" y 3 días haciendo labores varias dentro de la misma área en donde se encuentra el horno y lo mismo sucede con todos los suplentes que sería el caso de "cargador suplente", "descargador suplente", "peón y suplente, cargador y descargador" y "suplente hornero y trabajos varios"; por el simple hecho de ser suplentes éstos obreros son polivalentes y pueden hacer diversas funciones, que van desde mover los "carros huacal", acarrear piezas, limpiar el área de trabajo, engrasar carros, etc., hasta realizar una tarea calificada y que requiere de conocimiento, experiencia, antigüedad; esto último los hace indispensables para el proceso productivo. Sin embargo, son los que tienen una mayor inestabilidad laboral precisamente por su polivalencia; de acuerdo al trabajo que hagan es su salario, el cual puede aumentar o bajar semana a semana, aunque uno de los logros sindicales ha sido precisamente que se establezcan por lo menos tres días de la semana haciendo un trabajo fijo que garantice un salario en mejores condiciones.

Por último, se encuentra en ésta primera etapa del departamento de los hornos la categoría de "peón de trabajos varios", una categoría que se encuentra en todos los departamentos de la planta y que al igual que en los departamentos de las dos fases antes vistas, es un obrero polivalente que complementa con su trabajo todas las operaciones que los otros trabajadores efectúan y llena todos los huecos que pudieran quedar en el departamento, en éste caso en el de hornos sancocho: acarrean piezas, engrasan los carros, hacen limpieza; en fin todos aquellos trabajos que se puedan presentar. El salario es superior al salario mínimo oficial, aún cuando la intensidad que realiza es mayor al de todas las categorías del departamento, pues se trabaja con todas ellas.

3.2. Sistema Manual en Limpia Sancocho.

Ahora bien, para concluir ésta tercera fase del proceso del trabajo haremos referencia a la segunda etapa llamada "limpia sancocho" que se caracteriza por una organización del trabajo bajo el sistema manual, como se mencionó previamente; tiene como eje central a una banda "sin fin" en la que trabajan alrededor de ella los trabajadores que tienen dividido el trabajo en tres facetas: la de revisión-clasificación e impresión de sello; la de limpia y pulido y la de control de calidad.

En cada una de ellas se encuentran trabajadores con la categoría correspondiente a la función; la organización del trabajo es completamente manual y sin herramientas, sólo utilizan una lija. Por otra parte, la mayoría de éstos obreros tienen un salario llamado "cuenta y premio" que consiste en que se les establece a los trabajadores un determinado número de piezas que tienen que revisar, limpiar o clasificar a las que se les llama cuenta y por ello se les paga un salario; cuando se rebasa esa cuenta se les da un premio, el cual es un estímulo para que trabajen con una mayor intensidad e incrementen la productividad, excepto los trabajadores que tienen la categoría de "peón de trabajos varios" que tienen un salario mínimo de departamento por día y que es superior al mínimo de planta.

Las tres facetas anteriormente mencionadas se unen a través de la banda sin fin, es decir, el trabajo de limpiar sancocho se inicia en la banda: revisando, clasificando y sellando los platos y las tazas por tamaños (recogiéndolos de las tarimas), puliendo posteriormente las piezas y separando la rotura (mercancía defectuosa). De tal forma que la intensidad del trabajo está determinada por la velocidad que lleva la banda, la cual puede ser controlada por los propios trabajadores. Las figuras obreras que participan en estas tres facetas son obreros de oficio y obreros generales. Los obreros de oficio son: "limpiador de banda taza, limpiador de banda plato y torno; y suplente de banda taza y torno". Todos ellos trabajan en un torno manual y se encargan de lijar las piezas huecas y plátón con una lija quitándoles rebaba y dejándolas completamente lisas para que el barniz sea absorbido por las piezas y no se corra o se gotee, posteriormente ponen las piezas sobre la banda para que sean separadas y clasificadas en primera rotura.

Todo el departamento de limpiar sancocho, pero especialmente la segunda fase de éste (limpia y pulido), requiere de una gran habilidad y destreza así como cierta agudeza visual para reconocer de un vistazo las piezas (sobre todo la taza) que están bofas y despostilladas, con una gran rapidez; la cuenta es de 26,000 platos por jornada en el caso de la loza doméstica y en el caso de la loza hotel es de 15,000, o sea, que su salario se cuenta más premio, que es una variable del destajo.

Había una máquina selladora pero como pasaban muchas piezas sin sellar, se optó por quitarla y dejar el mismo sistema manual, pues a la vez que están siendo selladas las tazas son colocadas por los mismos trabajadores en huacales para ser acarreadas y conducidas al departamento siguiente que es el de almacén sancocho. Éste es un ejemplo de que en la rama no ha sido posible sustituir el trabajo manual por la

manquinaria, sino una vez que se ha implementado ésta, se ha tenido que regresar a los sistemas manuales.

Finalmente, se encuentran otros trabajadores con las categorías "trabajos varios y suplente de bandas" y "peón de trabajos varios"; los obreros de ambas categorías los consideramos como obreros generales, los de la primera categoría suplen a cualquiera de los limpiadores de banda y hacen trabajos varios; además los de la segunda categoría que consiste en: surtir pedidos, acarreo y acomodo de piezas en el almacén sancocho, lijar piezas en torno y platonos para decorado Puebla y limpieza del departamento. Es el dominio sobre éstas tareas lo que determinan la calificación sobre el trabajo de éstos obreros, de tal forma que la calificación se traduce en conocimiento, destreza y habilidad, adquiridos con la experiencia laboral, la cual está estrechamente relacionada con la antigüedad. Es así como la constante preocupación del trabajador dentro de la industria de la loza el Ánfora es hacer carrera dentro de la empresa, a través de la calificación en el trabajo, para mejorar su ingreso y no estancarse en las categorías más baja, como en el caso de los peones, que tienen el salario mínimo del departamento de limpia sancocho y en otros departamentos en los que éstos tienen el salario mínimo de planta.

IV FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.

Entramos a la fase distintiva de la fábrica de loza "El Ánfora", es en ésta fase por la que se distingue la producción que realiza cada una de las fábricas de loza, pues la creatividad, diseño y fineza de los decorados son los factores que determinan los estilos que cada empresa utiliza y por ello tendrá conventos de exclusividad con restaurantes y hoteles.

El caso del Ánfora es para nosotros muy peculiar, porque a diferencia de los otros establecimientos más grandes del país, se ha preocupado por retomar los decorados típicos mexicanos que hacen los talleres artesanales (pero éstos con una pasta de muy baja calidad al igual que la quemada de barnices y los barnices mismos, lo que ocasiona un mayor desprendimiento de partículas de plomo). De tal forma que el Ánfora, con una alta calidad en sus productos y con 3 tipos de pasta -doméstica, hotel y porcelana- produce vajillas muy originales que la han puesto como una empresa competitiva en el mercado nacional e internacional, ya que es una empresa exportadora.

Los decorados que produce el Ánfora son diversos y lo más importante es quizá

que utiliza varios métodos y sistemas de trabajo para la realización de los mismos; hay desde métodos completamente manuales en los que se utiliza el pincel y que se dibuja pieza por pieza, hasta métodos prácticamente automatizados como el decorado que se hace en serimático. Además es la única empresa que produce sus propias calcomanías, aunque la mayoría son importadas, especialmente para las piezas de porcelana y, hace las sedas en las que imprime los logotipos que los solicitan que lleven impresas las piezas de los hoteles y restaurantes.

Por la importancia que tiene el departamento de decorado, la empresa instaló un anexo a la planta en 1984, es un edificio de tres niveles, en cada uno de ellos se encuentran las diversas máquinas y especialmente en el tercer nivel, hay un nuevo departamento llamado decorado artístico en el que se están preparando supervisores que capaciten a obreros para hacer el decorado a mano.

Nuestra exposición sobre el proceso de trabajo en la fase de decorado la iniciaremos describiendo la sección de decorado servicios, porque es en ésta donde se inicia la fase, donde se elabora la materia prima para el decorado: se preparan los barnices, se hacen los diseños, se hacen las calcomanías y se elaboran las sedas. Es el punto de partida de la IV Fase de todo el proceso de trabajo. En ésta área de trabajo se encuentran solamente obreros calificados; trabajan en condiciones óptimas y la empresa ha querido incorporarlos como trabajadores de confianza.

La secuencia que se presenta del proceso de trabajo en el área de decorado servicios es la siguiente:

4.1. Etapa preliminar del departamento de decorado: Decorado Servicios.

4.1.1. Preparación y terminación de telas.

El trabajo consiste en estirar, poner listón, bloqueadores, preparar moldes, recortar, parchear y todo lo relacionado con la colocación de telas en los marcos en los que se grabarán los dibujos para decorado. Se dice telas porque hasta hace diez años se utilizaban sedas, pero actualmente se utiliza Nylon, el cual llega en grandes cantidades en carretes y tienen que recortarlo. El trabajo es realizado por un obrero únicamente que tiene la categoría de "preparador de telas" y un salario base que equivale a casi dos veces el salario mínimo de planta (el mínimo de planta es de \$18,261.00 hasta noviembre de 1989 y el de departamento es de \$32,856.00 diarios).

FÁBRICA DE LOZA EL Ánfora, S.A. DE C.V.
TABULADOR DE TARIFAS 24/11/89.*

PREPARAR Y TERMINAR TELAS	SALARIO
Estirar, poner listos, bloqueadores, preparar moldes, recortar, planchar, y todo lo relacionado a lo mismo, así como limpieza de su lugar.	\$ 30,392.-
PREPARAR Y GRABAR TELAS	
Grabar, pegar, clavar, engrapar las telas en los marcos, limpieza de su lugar y todo lo relacionado al trabajo.	\$ 32,856.-
PREPARACIÓN DE COLORES	
Amasar la tinta con barniz, ponerlo en los molinos de rodillo y de bola, envasar el color y clasificarlo.	\$30,484.-
IMPRESIÓN DE CALCOMANÍAS	
Cortar el papel, preparar colores, hacer la impresión del dibujo y acomodar la calcomanía en cartones; todo lo anterior lo trabaja a destajo. Cuando no trabaja a destajo, ésta en trabajos varios: acomoda telas, limpieza, y como ayudante de colores.	\$ 22,945.-

*Tarifas integradas, incluido 79. día 1/2 hora de lunch, revisión de Contrato de 1988, así como los aumentos de 1989. Hoja No. 74 del Tabulador.

El trabajador que realiza éstas tareas es un obrero calificado que después de varios años en el departamento se especializó en la preparación y terminación de telas, que tiene cierta libertad y control sobre su proceso de trabajo, así como la creatividad e ingenio en la realización del mismo y no tiene la exigencia de entregar una norma de rendimiento o lo que es lo mismo, determinado número de telas montadas en marcos o de recorte de telas. Todos éstos factores le dan autonomía en su trabajo y lo determinan como un obrero calificado, cuyas características anteriormente han sido expuestas y ya no consideramos pertinente redundar en ellas.

4.1.2. Preparar y grabar telas.

Consiste en grabar, pegar, clavar, engrapar las telas en los marcos y hacer la limpieza de su lugar. El trabajo más especializado es el de aplicar la película a la tela, lo cual requiere de todo un tratamiento especial y de conocimiento de serigrafía, por lo que el obrero que realiza éste trabajo es un obrero calificado que requiere de un conocimiento técnico que le brinda la empresa después de varios años de servicio en el departamento, con una categoría de "grabador de telas" y con un salario por día

o base, con una remuneración igual al "preparador de telas" y con las mismas condiciones de trabajo y de autonomía sobre el mismo.

4.1.3. Preparación de colores.

También es un solo trabajador el que realiza varias tareas para concluir en el trabajo principal, en éste caso elaborar los barnices de diferentes colores; ya que el barniz llega en polvo a la planta, el trabajador tiene que hacer distintas mezclas para la obtención de un color, amasa la tinta con barniz, posteriormente pone ésta masa en los molinos de rodillo y de bola y le va vaciando lentamente la tinta y de ésta manera va saliendo el color en forma de una pasta líquida, la cual se envasa y se clasifica de acuerdo al color. Éste es un trabajo sumamente especializado, pues calcular a través de una serie de mezclas un color, requiere de un conocimiento muy preciso y de varios años de experiencia. El obrero que realiza éste trabajo es un obrero calificado, que tiene un control total sobre su proceso de trabajo y una gran habilidad, destreza y espontaneidad en la realización del mismo. Al igual que los anteriores tiene un salario por día pero inferior al que perciben las dos categorías anteriores y está bajo una supervisión, por esa razón gana menos y porque puede seguir otros niveles en el escalafón y los anteriores obreros no; su categoría es "preparador de colores" simplemente.

4.1.4. Impresión de calcomanías.

La categoría del trabajador que realiza éste trabajo se llama "impresor de calcomanía" y a diferencia de los anteriores, éste tiene un salario a destajo y no requiere de cautela y gran cuidado al hacer su trabajo sino más bien de mucha rapidez ya que entre sus tareas está la de ser ayudante de los anteriores, acomodando tela, haciendo limpieza y preparando colores. Su trabajo primordial es el de cortar papel, preparar colores, hacer la impresión del dibujo color por color y dejando secar cada uno; al quedar completo el decorado lo recorta y le pone una goma que será la que se adhiera a la pieza cuando se moje y acomoda la calcomanía en cartones. Caracterizamos a éste obrero como especialista en su línea de producción, que sobre la práctica cotidiana en su trabajo se va especializando en las diversas tareas y por lo mismo es mucho mayor: sin embargo, su salario es menor, poco superior a el salario mínimo de planta; por las diversas funciones que realiza es también un obrero polivalente. Cabe mencionar que ocasionalmente se hace y es posible que aumente la producción con los nuevos decorados que tiene proyectados la empresa.

Como se mencionó al iniciar la descripción del proceso de trabajo en ésta fase existe una gran variedad de decorado lo que determina la utilización de dos sistemas de trabajo: manuales, semiautomatizados y automatizados de los cuales sólo en un 10% de la producción se hace el decorado bajo el sistema manual cuando todavía a principios de la década de los ochenta se hacía en más de un 50%, que se ha ido sustituyendo por el decorado de las máquinas de serigráfico con el fin de ahorrar costos de mano de obra e incrementar la producción significativamente.

Existen diferentes formas de pago o salario que van desde el destajo con sus variantes hasta un salario por día también conocido como salario base. Asimismo, la reducción del decorado a mano se tradujo en la pérdida de la materia de trabajo y originó a la vez la distribución de éstos obreros en las otras secciones del departamento de decorado.

4.2. Sistema Manual en Decorado.

El sistema manual tiene dos formas, una es individual y la otra es en equipo, pero en ambos hay diferentes tipos de decorado con diferentes formas de salario.

4.2.1. Sistema Manual Individual.

Bajo éste sistema se hacen a su vez cinco tipos de decorados distintos, que a continuación se describen en forma detallada:

4.2.2. Decorado Artístico.

En éste trabajan 4 obreros con la categoría de "decorador artístico", su trabajo consiste en decorar loza doméstica y hotel con un pincel a mano, especialmente las piezas huecas como cafeteras, azucareras, teteras, soperas, etc., el salario que perciben está calculado por el promedio de piezas que decoran en una jornada de trabajo normal, por lo que también se le dice salario promedio. Se eliminó el destajo con el fin de que los trabajadores hagan el trabajo con cautela y le den la mejor presentación posible a la pieza. Aunque cabe mencionar que hasta hace aproximadamente cinco años sí se les pagaba a los trabajadores a destajo. Por los requerimientos del mercado -crecimiento de la demanda-, la empresa colocó éste decorado en las máquinas de serigrafía dejando únicamente las piezas huecas con los decoradores artísticos porque aún no los puede decorar la máquina. A éste tipo de obreros se les puede considerar

de oficio, ya que su trabajo requiere sobre todo de una gran creatividad, habilidad manual, gusto y agudeza visual para que el decorado de las piezas sea uniforme, tiene el control total sobre su proceso de trabajo y autonomía en el mismo.

4.2.3. Decorado Filos.

El decorado filos consiste en colocar a los platos únicamente en la orilla o en todo su alrededor con un pincel, un bordesito que puede ser de barniz, de platino o de oro, según sea el pedido de la empresa. El obrero, para realizar este trabajo coloca las piezas sobre un torno y lo hace girar manualmente a la velocidad que él considere pertinente ya que en el momento del giro es cuando coloca el pincel sobre la pieza dejando alrededor de la misma, el filo. La categoría del obrero que hace esta labor se le llama "fileteador" y lo hace únicamente una persona en toda la planta este tipo de decorado y percibe un salario por día.

Este trabajador no requiere de gran conocimiento o capacitación, simplemente con un poco de experiencia en el departamento puede hacer este tipo de trabajo, razón por la cual lo consideramos como un obrero especialista en su línea de producción, con una intensificación promedio, aunque ésta ha aumentado por el crecimiento en la producción que en general se ha dado en los últimos tres años en el Ánfora.

4.2.4. Decorado Bandas.

En este tipo de decorado también se encuentra un solo trabajador en toda la planta con la categoría de "decorador de bandas", por medio de un torno eléctrico, el trabajador coloca el plato sobre el mismo y pasa por todo su alrededor un rodillito con barniz de diferentes colores dejando en la pieza un decorado de banda que es simplemente una franja de diversos colores de uno a dos centímetros de ancho en toda la orilla de la pieza, según sea el pedido pero por lo general es de 1/2 a 3 centímetros.

En lo que se refiere al tipo de obrero y a la productividad, es igual al anterior, es decir, al decorador filos, lo único que cambia es la forma de pago que en caso de decorado bandas es de cuenta más premio que consiste en establecer una cuota de producción y si la rebasa se le paga un premio y si no la alcanza a cubrir se le descuenta en forma proporcional. Esta cuestión propicia que el obrero trabaje con un ritmo de trabajo mayor en relación a los decorados anteriores, además la producción

tan estandarizada lo hace posible.

4.2.5. Decorado Aerógrafo.

Este decorado a diferencia de los anteriores tiende a desaparecer, y ha sufrido modificaciones en los últimos años: anteriormente se colocaba sobre las piezas una plantilla que tenía una figura (decorado) y con una pistola de aire paraba el barniz sobre la plantilla dejando impregnada dicha figura en la pieza. Actualmente se rocía toda la pieza de un barniz en colores jaspados sin el uso de plantilla. El "secreto" en éste decorado es barnizar la pieza con la pistola a una distancia considerable y que la pieza quede bien rociada con un solo baño, de tal forma que ahorre barniz y tiempo de trabajo. El obrero que hace ésta labor es uno solo en toda la planta (porque al igual que en las anteriores áreas de decorado han reducido al personal de 5 o 6 trabajadores a 2 o 1 solamente) y la categoría que tiene es de "aerografista" o "decorador de pistola", tiene un salario de cuenta y premio, razón por la cual tiene un ritmo de trabajo acelerado porque, como ya comentamos con anterioridad, si no saca su cuota de trabajo se reduce su salario.

Finalmente, consideramos que éste tipo de obrero es también un especialista en su línea de producción que no requiere de un conocimiento muy especializado para realizar su trabajo y que con sólo un poco de experiencia lo puede llevar a cabo y tiene el control sobre su proceso de trabajo, porque él determina su ritmo de trabajo y la realización del mismo.

4.2.6. Decorado Calcomanía.

Esta área de trabajo había dejado de laborar desde 1982 y hasta principios de 1990 empezó a funcionar nuevamente, razón por la cual actualmente se presenta como un nuevo departamento en el que solamente laboran mujeres, con la categoría de "calcomanistas"; la empresa contrata sólo mujeres porque ha encontrado que éstas tienen una gran habilidad manual y delicadeza para hacer el trabajo, el cual consiste en desprender la calcomanía del papel con goma, mojándolo en agua e inmediatamente se pega en la pieza (plato, taza, jarras, etc.); la trabajadora tiene que hacer el trabajo con mucha rapidez y calculando que la calcomanía quede centrada en la pieza. Estas trabajadoras perciben un salario por día que es muy poco superior al mínimo de planta y

logran hacer hasta 220 piezas por día normalmente. Por el tipo de trabajo que realizan las caracterizamos como especialistas en su línea de producción que requieren fundamentalmente tener ciertas aptitudes para el trabajo que un conocimiento muy especializado y de experiencia de varios años en el departamento.

Por último, cabe mencionar que trabajan con una gran intensidad en el trabajo y productividad pues la empresa tiene el cálculo preciso de lo que deben de producir por día y en caso de que no saquen esa producción los supervisores le llaman la atención y las pueden castigar quitándoles dos o tres días de trabajo. A partir de enero de 1991, éstas trabajadoras realizan trabajos de limpieza planta, porque la empresa argumenta que no están trabajando a toda su capacidad. En realidad lo que está pasando es que el mercado se encuentra saturado de éste tipo de producto decorado y no se está realizando la mercancía.

4.3. Sistema Manual en Equipo.

El decorado que se hace en éste sistema lo dicen finlandés o calcomanía, porque es muy similar al trabajo que se hace en calcomanía, sin embargo, es diferente; la organización de trabajo es en cadena, laboran en él cuatro obreros llevando a cabo la siguiente secuencia: un obrero en un papel especial (como papel china) imprime el dibujo pasando la seda con tinta y expandiéndola con una espátula, saca el papel de china con la figura impresa e imprime la pieza por medio de una brocha, la extiende, las pone en unos cuadros de triplay y las va colocando en un carrito para que se sequen y no se manchen o se corra la tinta; posteriormente despega el papel de la pieza con una solución usando una brocha y los dedos; las va colocando en un tendal para que sean llevadas al horno. A todos éstos trabajadores se les paga por el número de piezas que hacen por hora (en el caso de platos y tazas con 145 y en piezas huecas son 14) y de acuerdo al tipo de decorado es también el precio, según su laboriosidad y cuidado.

Los decorados que se hacen bajo éste sistema son de los más costosos y se hacen solamente sobre pedido y es especialmente para la pasta vitreo hotel o loza hotel y muy poco para loza doméstica. Los obreros que realizan éste tipo de decorado son especialistas en su línea de producción, porque sólo requieren cierta experiencia y antigüedad en su departamento para realizar su trabajo, en éste caso son los decorados: Europa, Medio Chino y de diferentes restaurantes y hoteles del país.

Estos trabajadores laboran con una intensidad considerable, presionados por un

salario cuenta y premio por hora porque la producción se reparte entre todos y todos a su vez tienen la misma categoría: la de "Impresor de calcomanía".

Por último, queremos decir que aunado a cada una de las áreas se encuentra uno o dos trabajadores que se encargan de acarrear las piezas, limpiar el lugar de trabajo e incluso llegan a ser suplencias (ganando una gratificación o el salario del que suplió); en ésta forma se van preparando para ocupar algunos de los puestos por escalafón cuando llegue a ser necesario. Estos son trabajadores con la categoría de "peón de trabajos varios", por lo que hemos caracterizado como trabajadores polyvalentes, se utilizan de acuerdo a los requerimiento de la producción y tienen un salario mínimo de planta que los reconoce como trabajadores descalificados.

4.4. Sistema Semiautomatizado en Decorado.

Bajo éste sistema trabajan dos técnicas distintas, cada una de ellas con diferentes máquinas pero realizando operaciones manuales muy similares. Una de las técnicas se realiza en las máquinas de litografía y la otra se realiza en las máquinas de serimático.

4.5.1. Sistema Semiautomatizado en Máquinas de Serimático.

Este sistema en las máquinas de serimático se ha convertido en los últimos siete años en uno de los primordiales y más importantes dentro de la planta; ha desplazado a los "decoradores artísticos" y a los decorado finlandés, pues el tipo de decorado que hacían pasaron a hacerlo las máquinas; el número de éstas máquinas ha crecido dentro de la planta: de 3 que había en 1983, actualmente hay 10 y en cada una de ellas se encuentra un operador que tiene la categoría de "decorador de serimático". Este trabajador introduce la pieza en un molde de un lado y del otro bajan la seda a una especie de goma en la que se imprime el decorado, levantan la seda y pasan la goma del otro lado en donde se encuentra el plato (la única pieza que decoran) y por medio del vacío que se genera al poner la goma en el plato, se levanta la goma dejando impreso el decorado o dibujo. Estos movimientos se hacen con mucha rapidez, al grado de que en la observación no se alcanza a distinguir qué acción se realiza primero, porque al mismo tiempo que se coloca una pieza está pasando el dibujo a la goma por succión y cuando sacan una pieza, prácticamente ya están metiendo otra, el trabajo que se realiza en función de la velocidad que tiene la máquina señalada. Esto se explica también porque a los trabajadores que están en éstas máquinas se les paga a destajo y por lo

general son gente muy joven de 25 a 35 años, sólo uno que otro tiene cinco o más años de trabajo. Lo que nos demuestra que la empresa aprovecha la etapa más productiva de los trabajadores, que llegan a sacar hasta 15,000 piezas por semana cada uno, lo que además también nos demuestra la productividad e intensidad que hay en el trabajo de ésta área y el nulo control que tienen los obreros sobre su proceso de trabajo, es un trabajo muy repetitivo y monótono.

Por todo eso podemos decir que éstos trabajadores son obreros taylorizados, porque todavía requieren de la intervención humana y a su vez no es necesario tener un conocimiento muy especializado para el manejo de las máquinas; sus movimientos son mecanizados, estandarizados y repetitivos, por lo que pueden ser cronometrados (tiempos y movimientos). En éste caso la espontaneidad y creatividad en el trabajo está excluida; dependen únicamente de los requerimientos de la máquina y ésta se convierte en el eje de todo el trabajo.

4.5.2. Sistema Semiautomatizado en Máquina de Litografía.

En éste tipo de máquinas sólo se decoran las piezas de loza hotel, por la dureza y firmeza que tienen y porque no es una pasta porosa, sino todo lo contrario, es muy comprimida y pesada por lo que las máquinas de serimático no pueden decorarla.

Existen nada más tres máquinas y en cada una de ellas hay un operador que tiene la categoría de 'decorador de litó' que decora todo tipo de piezas incluyendo a las huecas, pero cuando decora éstas últimas hay una variación en el sistema de trabajo, que a continuación describiremos.

Cuando se decoran las piezas comunes se colocan sobre una base que hace a la vez la función de molde, se imprime sobre la goma (al igual que en serimático) la figura o dibujo, la goma pasa a la pieza pero el obrero acciona un pedal que hace que la goma se infle al hacer contacto con la pieza y en ésta forma el dibujo queda plasmado en la pieza, aunque en el momento en que la goma está succionando la pieza, la base en la que se encuentra éstajala la pieza hacia abajo propiciando con ésta acción una mayor fuerza en el vacío y que el decorado pase más nítidamente a la pieza al jalar el aire con mayor presión.

En el caso de las piezas huecas es diferente, porque sobre éstas pasa un rodillo de goma que tiene el dibujo también impreso a través de la soda; se revisa en ese mismo

momento que el decorado haya pasado bien y las va colocando en un tendal en el que serán transportadas a la siguiente fase.

Estas máquinas lito se introdujeron a la planta a partir de 1984 de una en una y actualmente sólo hay tres; cada una de ellas es manejada por un operador que realiza las operaciones anteriormente mencionadas y requiere de tener una gran rapidez, agilidad, buenos reflejos y una gran capacidad para adaptarse a la máquina. Y al igual que el operador de la máquina de serimático, consideramos que es un obrero taylorizado por las características ya mencionadas. Este trabajador percibe un salario promedio, es decir, es una forma de pago en el que se calculó lo máximo y lo mínimo que produce un trabajador y se establece una cuota promedio a la que también se le llama salario de garantía.

La productividad de éstos trabajadores es menor que la de los de las máquinas de serimático porque producen mucho menos, de 1000 a 1200 piezas por día cada trabajador, según sea el tipo de éstas y las necesidades de la producción. Esto evidencia que la intensidad del trabajo es inferior, de ahí que éste sistema no es muy redituable para la empresa, a diferencia del sistema finlandés que es el que lo ha venido sustituyendo.

4.5.3. Sistema Semiautomatizado en Máquina Monterrey.

Dentro del sistema semiautomatizado se encuentra una máquina llamada Monterrey que realiza un decorado similar al de serimático e incluso también es manejada por un solo operador, el cual pasa directamente sobre la seda una tinta y la extiende con una espátula, posteriormente levanta la seda y queda la figura impresa en la pieza; para esto la pieza se coloca previamente en un torno eléctrico quejala por succión la seda que se adhiere a las piezas y es cuando el trabajador le vacía la tinta y la expande con la espátula. Este trabajador realiza de 2000 a 2500 piezas por día y tiene un salario a destajo, razón por la cual hace su trabajo con suma rapidez y agilidad manual y no requiere de un conocimiento muy especializado, sino que con nociones elementales puede realizarlo; más que nada requiere de buena coordinación psicomotora. Son éstos factores los que determinan a ésta figura obrera, también al igual que los anteriores, como taylorizados.

Finalmente, cabe mencionar que ésta máquina trabaja esporádicamente, ya que hace decorados especiales y sobre pedidos (esto explica porque no se han comprado más

máquinas de este tipo y que las que siguen predominando son las máquinas de serimático ya que el decorado que realizan tiende a generalizar en toda la planta).

Queremos también mencionar, que bajo estos sistemas semiautomatizados, se encuentran trabajadores con la categoría de 'peón de trabajos varios' (como ya mencionamos se dedica a acarrear las piezas, a llevárselas a los decoradores, a acomodarlas, hacer limpieza, etc. Son obreros descalificados y polivalentes con un salario por día equivalente al mínimo de planta); también se encuentran otros más con las categorías de "suplentes" que se dedican a ajustar las máquinas, a colocar las sedas y a recolocarlas cuando no están imprimiendo bien el dibujo, sustituyen a los operadores de las máquinas y mientras realicen este trabajo se les podrá considerar como obreros especialistas en su línea de producción. Tienen un salario por día que es el mínimo de departamento, superior al mínimo de planta, pero cuando sustituyen a algún operador perciben el salario del puesto que fue suplido.

Otro trabajador en este sistema es el "preparador de muestras"; trabaja en una máquina para experimentar cómo salen los nuevos diseños, antes de que se generalicen en la producción global; tiene un salario por día igual que el anterior y trabaja con cierta autonomía, pero es simplemente un obrero más, especialista en su línea de producción; este trabajador también tiene que tener cierta iniciativa y creatividad para desarrollar su trabajo.

4.6. Sistema Automatizado en la Organización del Trabajo de Decorado.

En este sistema hay una sola máquina en la empresa, llamada milking, únicamente hace fillos y bandas con barniz; como vimos anteriormente, los fillos y bandas de platino y oro se hacen predominantemente con el sistema manual, sin embargo, bien podría sustituir esta máquina a los trabajadores del sistema manual.

El trabajo consiste únicamente en que el obrero con la categoría de "operador de máquina" coloca la pieza sobre un torno eléctrico y en el momento en que gira la pieza baja una espátula (o un rodillo en el caso de decorado fillo) de la máquina y deja plasmado en la pieza el fillo o la banda de los diversos colores que fueron programados. Este obrero logra sacar entre 4000 y 5000 piezas por día, pues tiene un salario a destajo. La intensidad con la que trabaja es considerable, lo hace a la velocidad que le marca la máquina y desarrolla una habilidad manual tanto como destreza que en el momento que está colocando un plato ya está quitando el otro y tomando el que va a

colocar con posterioridad. Este obrero es automatizado, que al mismo tiempo que alimenta la máquina, tiene que vigilar que ésta esté trabajando bien.

Finalmente, tenemos las condiciones de trabajo, las cuales se caracterizan por la absorción de barnices, thinner, pinturas y otros tóxicos que causan en los trabajadores enfermedades en las vías respiratorias tales como la gripe, que en muchos de ellos es crónica. Asimismo mencionan los trabajadores que permanecen mareados a lo largo de su jornada de trabajo y que con el ruido que producen las máquinas tienen frecuentes dolores de cabeza. Además presentan machucos en los dedos, quemaduras, cansancio visual. Pero sin duda, la enfermedad que se va desarrollando lentamente y que a largo plazo dejará al trabajador inútil, es la artritis, por el contacto con el thinner y los químicos antes mencionados.

V FASE BARNIZADO DEL PRODUCTO.

Una vez que las piezas han pasado por los hornos para ser sancochadas (excepto fabricación de sanitarios), entran a una nueva fase conocida como baño barniz la cual se divide a su vez en dos áreas: baño barniz sanitarios y baño barniz loza doméstica y hotel.

Esta fase, al igual que las anteriores, se caracteriza por la utilización de sistemas manuales y semiautomatizados en la organización del trabajo. Para barnizar las piezas más sencillas se utiliza el segundo sistema y para las piezas más complicadas el primero. En ésta forma el sistema manual es el que sigue predominando en más de un 50%, mientras que el sistema semiautomatizado no ha sido capaz de realizar el barnizado de piezas huecas y aún de los productos sanitarios, por lo menos la tecnología con la que cuenta nuestro país no ha sustituido con un sistema automatizado o incluso semiautomatizado el barnizado manual para piezas complejas.

5.1. Sistema Manual en Baño Barniz.

El primer sistema manual que se utilizó en la fábrica de loza "El Ánfora", fue el de inmersión que consistía en sumergir en unas tinas comunes llenas de barniz a cada una de las piezas producidas y sacarlas con unas pinzas; pero a partir de 1965 (según Arriaga y Márquez) desapareció éste sistema dando lugar a la utilización de pistolas de aire.

El barnizado manual que actualmente se realiza y que existe desde hace más de veinte años consiste en el establecimiento de una serie de casetas (alrededor de 13) metálicas que tienen cada una de ellas una base giratoria en la que se coloca pieza por pieza; con una pistola de aire en una mano, el trabajador va rociando la pieza con barniz y con la otra mano hace girar la base sobre la que está colocada (con el fin de que el bañado barniz sea uniforme y la pieza quede completamente cubierta por el mismo); al terminar el barnizado va colocando cada pieza en las arañas para que sean transportadas a los hornos. Los trabajadores que realizan el barnizado tienen la categoría de "bañador de pieza doméstica y bañador de pieza sanitaria". Todos ellos son obreros especialistas en línea de producción que requieren de un conocimiento previo que fueron adquiriendo a lo largo de los años, de habilidad, destreza y sobre todo de rapidez, porque el salario que perciben es a destajo, sobre todo en el departamento de baño barniz sanitario por el crecimiento de la demanda del producto.

Asimismo, existe otro grupo de trabajadores que oficialmente tienen las categorías de "peón de trabajos varios", "suplente y trabajos varios" y "suplente general"; realizan tareas complementarias en relación a los anteriores: acarrean las piezas barnizadas al horno; ponen sellador a las piezas sanitarias; ponen el sello del Ánfora a cada una de las piezas; llenan los tinacos de barniz; disuelven el barniz sobrante de las bocinas y también las limpian, además, limpian las casetas y hacen el aseo de esa zona de trabajo. Incluso, quitan y ponen carros a los bañadores de sanitarios e imprimen sellos en crudo. Como se puede observar los que realizan éstos trabajos son obreros descalificados y también polivalentes que tienen que realizar diversas tareas y satisfacer los requerimientos de los trabajadores calificados sólo que éstos ganan a destajo y los otros tienen un salario y fijo, pero trabajan con la misma intensidad y es posible que más aún con un salario mínimo de departamento, excepto el "suplente general" que gana 50% más en relación a los otros. Finalmente, la innovación tecnológica que se ha llevado a cabo es únicamente la renovación de casetas, pistolas y tuberías, pero esto no implica cambios significativos.

5.2. Sistema Semiautomatizado en Baño Barniz.

Este sistema se desarrolla con las máquinas bañadoras que solamente pueden bañar platos, tazas y platonos de barniz. Este sistema es uno de los más modernos y se ha venido perfeccionando con nuevos modelos y estilos de bañadoras, pero en su esencia tiene el mismo funcionamiento; en la fábrica hay cuatro máquinas pero sólo funcionan tres y en cada una de ellas se encuentran 3 y 4 trabajadores con la categoría de

"operador de máquina bañadora", ellos se encargan de alimentar cada una de las máquinas tomando las piezas de los carros móviles (algunas piezas se encuentran ya decoradas y otras sin decorar, a las primeras se les llama decorado bajo barniz y a las segundas decorado sobre barniz); y las van colocando una por una sobre una especie de "arañitas metálicas" que giran circularmente para que sean cubiertas completamente de barniz. El trabajo lo realizan sentados frente a la máquina, así mismo las "arañitas" se encuentran sobre una base giratoria que circula en un diámetro como de 10 metros (es como una rueda de la fortuna pero en forma horizontal) y pasan las piezas por un túnel en donde son bañadas de barniz por medio de unas pistolas de aire que se encuentran en el interior; enseguida pasan por una barrera de fuego que tienen unos sopletes que se encargan de secar la pieza inmediatamente.

En ésta forma salen las piezas por el otro extremo de la máquina, en donde son tomadas por el operario para pulirles el asiento en el momento en que van pasando sobre la banda y las vuelven a colocar sobre la misma y de ahí son puestas en los carros móviles para ser transportadas a los hornos nuevamente.

Anteriormente estaban las bañadoras unidas a los hornos a través de las "bandas sin fin", pero con la remodelación de los hornos y el cambio de los mismos (antes se utilizaban los hornos 1, 6 y 7 y ahora se utilizan los hornos 3, 9 y 10 para la quemadura de barniz), fue sustituida la "banda sin fin" porque resultaba más rápido transportar las piezas en carritos y también más barato.

Como mencionamos antes, los obreros que manejan éstas máquinas son obreros con la categoría de "operador de máquina bañadora" y también se encuentra la categoría de "suplente de máquina bañadora", ellos realizan su trabajo con mucha rapidez a diferencia de los bañadores manuales, el trabajo de los operadores es sumamente mecánico y repetitivo, ya que al mismo tiempo que colocan las piezas sobre las arañas tienen que vigilar que la máquina esté bañando bien el plato barniz y que las pistolas no derramen más barniz que lo necesario; en general vigilar el funcionamiento de la máquina al mismo tiempo que la están alimentando, posteriormente cuando están recibiendo las piezas revisan que estén saliendo bien barnizadas a la vez que las están puliendo. En éste sentido consideramos que éste perfil de obreros es el de especialistas en línea de producción, que se han convertido en el apéndice de las máquinas y tienen que satisfacer una norma de rendimiento pues perciben un salario a cuenta y premio, y salarios por día o base; por lo que la empresa en los últimos dos años ha implementado en éstas máquinas un conteo de tiempos y movimientos con el fin de obtener

el mayor rendimiento posible de éstos trabajadores.

Así mismo, son las máquinas las que determinan la intensidad del trabajo; un operador de máquina saca un promedio de 14,500 piezas por día y es ésta la base de producción a la que salarialmente se le llama cuenta y a la cantidad de piezas que rebasen sobre ésta base, se le llama premio. Pero las máquinas 3 y 4 ganan sólo de acuerdo al promedio de piezas antes mencionadas, de tal forma que la empresa no quiere pagar más allá de la producción que no necesita, pero en el caso contrario, cuando llega a requerir más de la producción acostumbrada, establece la forma de salario a destajo libre (sin establecer una cuota fija por un determinado número de piezas). Pero esto se da generalmente en la máquina 2 y cuando crece la demanda del producto significativamente.

El "peón de trabajos varios", se encarga de lavar las máquinas bañadoras, acarrea piezas, reprocessan el barniz tamizándolo nuevamente y limpia el lugar de trabajo así como todo lo necesario y requerido por los trabajadores calificados y supervisores. Son polyvalentes y descalificados, (a diferencia del "lavador de máquinas y cassetas" que realiza un trabajo específico que lo define como un "obrero especialista en su línea de producción"). Algo similar ocurre con un obrero con la categoría de "preparador de barnices" que se dedica solamente a elaborar los barnices en los colores requeridos y en las cantidades necesarias; para ello requiere de un conocimiento especializado adquirido a lo largo de su antigüedad en el departamento por medio del escalafón, pues cuenta ésta categoría con ciertos espacios de autonomía sobre su trabajo sin la presión e intensidad en la realización de su tarea como la mayoría de los otros obreros. Esto lo determina como un obrero calificado que toma decisiones sobre su trabajo, con los conocimientos y experiencia que lo hacen irremplazable en cualquier momento.

Ahora bien, en cuanto a las condiciones de higiene y seguridad en éste departamento de Baño Barniz, encontramos que por la intensificación en el trabajo (estimulada por el salario a destajo que perciben) y por el calor, se propicia un gran agotamiento físico que por un lado se produce por las propias máquinas y por el otro por los sopletes que continuamente producen fuego. La enfermedad más común es la del saturnismo por la composición química que tiene el barniz, así como problemas en las vías respiratorias. Otra enfermedad es el reumatismo en las manos y en las muñecas, producido por la humedad del barniz.

Finalmente, encontramos que actualmente en éste departamento hay una planta joven de trabajadores: casi un 50% de ellos tiene sólo un año de trabajo en la empresa y edades de 25 a 35 años e incluso hay gente hasta de 20 años de edad. Esta situación debilita al sindicato, ya que propicia cierta irresponsabilidad en el trabajo y políticamente no manifiesta ningún interés por defender a la organización y luchar por mantener las conquistas logradas en el contrato colectivo, y, menos aún, ver por la democratización del sindicato, aunque el problema es más de fondo, pues la deficiencia de éste, está en la falta de información y educación sindical por parte de la dirección.

VI FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: BARNIZ Y DECORADO.

En ésta fase se realiza la segunda quema u horneada de la loza doméstica y hotel para fijar el barniz o el decorado de las piezas, o bien ambas cosas. De ser éste último caso, se explica por qué el decorado se hace bajo barniz (inmediatamente después de la primera quema y que es casi el 80% de la producción, el resto se decora después de la quema de barniz). En el caso de las piezas sanitarios es diferente porque éstas pasan por una sola quema, es decir, después de fabricación pasan directamente a baño barniz y de ahí al horno de quema barniz.

Por lo anteriormente expuesto, encontramos que en ésta sexta fase se encuentran por un lado los hornos de quema barniz y decorado para loza doméstica hotel, y por el otro lado, el horno de quema barniz sanitario y al final se encuentra un departamento más que realiza una actividad complementaria en ambos departamentos llamado limpia barniz.

6.1. Sistema Automatizado y Manual en los Hornos de Quema Barniz.

Cabe mencionar que ésta sexta fase es muy similar a la tercera, pues en ambas el trabajo con los hornos, las condiciones de trabajo, así como la tecnología son iguales, y sobre todo, la organización del trabajo también descansa sobre el sistema automatizado y el manual. De aquí que encontraremos las mismas categorías, figuras e innovación tecnológica que en los hornos sancocho.

En la tercera fase se mencionó que se ha dado una innovación en los hornos, o sea, éstos se renovaron y uno de ellos es completamente nuevo; en la sexta fase pasa algo similar, sólo que en ésta, todos los hornos se renovaron y tres de ellos

desaparecieron (el Nº 1, 6 y el 7). Esta situación ha modificado las condiciones de trabajo y ha logrado una mayor eficiencia tanto como la reducción del personal; sólo existe un horno (el Nº 3 de sanitarios) que sigue trabajando igual desde hace más de quince años y es precisamente en éste en el que se encuentran las mismas condiciones de trabajo que en la fase tres; en lo que se refiere a la fusión de dos y tres categorías en una sola ("suplente de hornero y trabajos varios, cargador y descargador, peón y suplente cargador y descargador"), sólo los trabajadores calificados tienen una categoría ("hornero y suplente de hornero"). De tal forma que la caracterización de las figuras obreras son las mismas: obrero polivalente, especialista en línea de producción y la de obrero calificado (ver la descripción de la primera quema).

En lo que se refiere a los hornos 9 y 10 sólo existen cinco categorías: "hornero"; "suplente de hornero"; "cargador descargador"; "acarreador" y la de "peón y trabajos". Existe un promedio de ocho trabajadores en cada horno y turno. Los trabajadores que ocupan éstas categorías realizan las mismas operaciones que las que realizan los trabajadores de los hornos sancocho, sólo hay una pequeña variante en dos categorías pero son intrascendentes: en el caso del "peón de trabajos varios" que se caracteriza por ser un obrero polivalente por la diversidad de tareas que lleva a cabo, se le suma la tarea de empastar las placas de los carros (como se meten piezas que fueron barnizadas, éstas se ponen sobre unas plataformas que hay en cada carro que entra a los hornos, a dichas plataformas se les pone una pasta que se aplica con una brocha para que las piezas no se peguen en las plataformas al momento de sacarse del horno. Y la otra categoría es la del "hornero", un obrero calificado que requiere de una serie de conocimientos para controlar la temperatura de los hornos y que en el caso de éstos hornos tiene que vigilar también los "conos" (éstos son unos separadores de pasta a través de los cuales se puede ver la intensidad del calor del horno y calcular si las piezas se pueden sacar o no).

Por otra parte, en éstos hornos nuevos se emplea a un menor número de trabajadores: de 13 a 15 que se utilizan en los hornos viejos a 8 en éstos hornos nuevos. Esto se debe a su funcionalidad; la carga y descarga de piezas la hacen entre cuatro a seis trabajadores incluyendo al "hornero"; éstos tienen una intensidad de menor de trabajo en relación a la de los hornos viejos que llega a ser hasta lo doble. Y su trabajo tienden a realizarlo en equipo, aunque esto ha ocasionado muchos problemas entre los obreros pues a pesar que la división del trabajo lo propicia de alguna manera, el establecimiento de puestos define funciones específicas y de éstos se derivan diversos salarios, con esto una diferenciación salarial que origina inconformidad y competencia

que los divide y además los predispone contra el trabajo en equipo. De tal forma que los mejor pagados argumentan "que cuando se trabaja en equipo algunos de los compañeros flojean y se atienen a que los otros saquen el trabajo del departamento"(comentarios de trabajadores realizado en una visita a la planta).

No queremos dejar de mencionar también que un avance tecnológico significativo que se llevó a cabo en esta década de los ochenta es el desplazamiento de las cajas refractarias que se utilizaban en esta sexta fase del proceso de trabajo para meter las piezas barnizadas sin que le llegara el fuego directo dentro de los hornos. Actualmente, con la renovación de los hornos y el uso de nuevos barnices se sustituyeron por castillos en los que se enciman las piezas una por una simplemente, las cajas de pasta que también se hacían dentro de la planta.

En lo que se refiere a condiciones de trabajo consideramos también que éstas son prácticamente las mismas (en riesgos de trabajo o higiene y seguridad) que en los hornos de quemado sancocho, pues existe el mismo sistema de relevos, tres turnos y las altas temperaturas que caracterizan a éstos departamentos, sin embargo, con los hornos nuevos los trabajadores ya no están tan expuestos al fuego directo porque éstos tienen un sistema de enfriamiento, al mismo tiempo que el sistema de quemado es más eficaz. Por lo demás, los trabajadores siguen haciendo un gran esfuerzo físico al sacar los carros, sobre todo de los hornos de quemado barniz sanitario, porque son piezas más grandes, más pesadas y más incómodas para moverlas; la falta de mantenimiento en el equipo (postes caídos al igual que los rieles) propicia la caída de la mercancía cuando sale o entra a los hornos.

Finalmente, queremos agregar que también desapareció una mufla circular que había en quemado barniz y en la que únicamente trabajaban cuatro obreros ("hornero, cargador, descargador y peón") y que ésta, junto con los hornos 1, 6 y 7 fueron sustituidos por los hornos nuevos 8, 9 y 10 (el 8 es de diversos, en el que se pueden pasar a primera y segunda quemado según lo requiera la producción y trabaja con el mismo número de personal que el 9 y el 10). Además, en lo que se refiere a la mufla eléctrica, ésta sólo opera con tres trabajadores que cargan, descargan y acarrean las piezas; ellos mismos la manejan pues ello no requiere de una especialización o capacitación especial.

Estos trabajadores los caracterizamos como especialistas en su línea de producción, pues a pesar de la simpleza del trabajo no lo pueden realizar obreros generales sino requieren de conocimiento sobre la materia de trabajo.

6.2. Sistema Manual en Limpia Barniz.

Ahora bien, Hornos barniz fue una de las partes de la sexta fase, pero la otra parte de ésta fase es la de Limpia Barniz; sin ésta última, las piezas no pueden pasar a la siguiente fase y continuar el proceso de trabajo hasta llegar a la de terminado del producto.

Limpia Barniz se divide en limpia barniz loza doméstica y hotel y limpia barniz sanitarios, en ambos departamentos la organización del trabajo tiene su base en el sistema manual y en el semiautomático, con la utilización de herramientas simples. Por otra parte en cada uno de éstos departamentos hay diversas categorías que son completamente diferentes en cada uno de ellos.

6.2.1. Limpia Barniz Loza Doméstica y Hotel.

En el departamento de limpia barniz loza doméstica y hotel existen solamente tres categorías entre los trabajadores. Los mejor pagados son los que perciben un salario a destajo y tienen la categoría de "limpiadores de plato", éstos, con una cuchilla quitan el barniz o con un esmeril; tiene que realizar el trabajo con cuidado, cautela y a la vez con mucha rapidez, por lo que requiere de cierto ingenio y más de una calificación, se requiere especialización que se adquiere con la práctica, lo que lo tipifica como un obrero especialista en línea de producción, pues realiza un trabajo repetitivo de tareas simples que sólo requieren de habilidad manual conjugada con la agudeza visual para quitar la rebaba y gotas de barniz. La forma como se trabaja es que le juntan montones de 50 platos de diversos tamaños de los dos tipos de loza. Se le paga de \$ 160.00 a \$ 250.00 el ciento (noviembre de 1990).

Asimismo, se encuentra la categoría de "revisor", los trabajadores que tienen esta categoría se encargan de revisar con cuidado y esmero toda clase de mercancía y clasificarla en: primera o standard, en tercera y el desecho, así como sacar la que aún tiene rebaba (en éste caso se regresa a los limpiadores), la estrellada y tirarla. El "revisor" es un obrero también que se va especializando en su línea de producción, pero que a diferencia de los limpiadores, no se encuentran en relación directa con la máquina. Además la forma salarial que tienen es la de salario por día que es el mínimo de departamento. Es importante señalar que por lo general junto a los trabajadores que tienen un salario a destajo, se encuentran en el resto del departamento los obreros que laboran con salario de por día; de tal forma que todos trabajan con la misma o

similar intensidad sólo que la empresa paga a destajo a los obreros calificados y que hacen el trabajo principal. De ésta manera la empresa busca ahorrarse costos de mano de obra, esto sucede en varios departamentos.

Finalmente se encuentran los obreros con la categoría de "acarreador", éstos son los trabajadores descalificados que no tienen especialización alguna y que realizan tareas accesorias o complementarias a la producción, razón por la cual los definimos como obreros generales que comúnmente acarrean la mercancía de limpia barniz al almacén, por medio de los carros.

6.2.2. Limpia Barniz Sanitario.

Para concluir ésta fase tenemos el departamento de limpia barniz sanitarios. Los productos sanitarios no pasan por el departamento de hornos sancocho, sino que directamente de fabricación sanitarios pasan a baño barniz y de ahí a limpia barniz, como ya habíamos mencionado; y el sistema de trabajo es completamente manual.

En limpia barniz sanitarios hay varias categorías que tienen trabajo en común y por ello utilizan el mismo nombre o bien se utilizan dos categorías a la vez. Ellas son: "estibador" (es la principal), "peón estibador y suplente de revisador" y "peón trabajos varios y suplente estibador". El trabajo de todos ellos consiste en estibar, tapar, sellar, probar las tazas de W.C. y clasificar los accesorios de baño. Aquí el obrero calificado es el "estibador", que acomoda las piezas empacadas en cajas, de la mejor manera para que quepan el mayor número posible, lo que requiere de ingenio y maestría. Todo esto se adquiere con experiencia y con esto cierta antigüedad en el trabajo, lo que se refleja en el escalafón. Es decir, el trabajador se inicia como un "peón de trabajos varios" realizando diversas tareas que van desde el aseo del departamento hasta el acarreo de piezas y proveer de material a los empacadores, así como preparar los accesorios que llevan los tanques de las tazas W.C. Posteriormente, en el transcurso de un año o más podrá subir a la categoría de "peón de trabajos varios y suplente estibador" percibiendo el mismo salario por día (que es el mínimo de departamento y con la posibilidad de irse especializando en el trabajo del "estibador" el cual es un obrero especialista en su línea de producción). En seguida, de "peón de trabajos varios y suplente de estibador", podrá pasar a ocupar la categoría de "peón estibador y suplente revisador", con ésta percibiría un salario más alto, igual a la que percibe el "estibador", por lo que lo suplirá cuando la producción lo demande y a la vez podrá irse capacitando en el trabajo del revisador, el cual a continuación

explicaremos.

La categoría de "revisor" corresponde a obreros de oficio que clasifican la mercancía standard en A, C y mercancía de rotura (defectuosa), pegan el instructivo en el tanque, hacen todas las pruebas de agua a la taza sanitaria para ver que ésta pase bien (se les llama pruebas de la tinta, aserrín, estopa y esponja) y quitar la rebaba de barniz.

Cabe mencionar que el revisor realiza un trabajo muy especial y en medio de sus diversas tareas, se encarga de corregir los defectos de las piezas sanitarias preparando una pasta con distintos componentes químicos y del color de las piezas que va a corregir y aplicándola, parchando o también tapando las imperfecciones. Asimismo quita las rebabas de barniz, lo cual puede ser manualmente con una cuchilla o con un esmeril, según el tipo de rebabas. Por éstas funciones y por las anteriormente expuestas consideramos que el "revisor" es un obrero de oficio, cuyo conocimiento, destreza y dominio adquirido es determinante para la realización de su trabajo, así como también por las características de éste, tiene cierto control sobre su proceso de trabajo y espontaneidad en el mismo, por ésta razón la empresa le otorga un salario por día superior al de todas las categorías anteriores pero no le puede exigir una gran productividad.

No queremos dejar de mencionar el ahorro significativo que hace la empresa en costos de mano de obra con el establecimiento de dos categorías a la vez, o fusión de 2 y 3 categorías en una como son las de "revisor y suplente empacador", "peón estibador y suplente revisor" y la de "peón trabajos varios y suplente estibador". Esto propicia la movilidad que en un momento dado puede hacer la empresa, del personal, según los requerimientos de la producción como de hecho lo demuestra la categoría de "peón de trabajos varios" que es un obrero completamente polivalente y que se encuentra en todos los departamentos que hay en la planta. Todas éstas categorías tienen un salario por día.

Finalmente, queremos mencionar varios aspectos importantes dentro de ésta segunda parte de la sexta fase y que no hemos expuesto. En primer lugar en el trabajo de Arriaga y Márquez (op. cit.) precisamente a ésta segunda parte (limpia Barniz Sanitario), la ubica como una fase más del proceso de trabajo (a la que llama Acabado y Terminado, la 7ª fase específicamente); y nosotros, como complemento de la sexta, porque lo que se hace es dar por concluida la etapa del barniz por la que pasan todas

las piezas y en segundo lugar porque fue el mismo criterio que se utilizó en la tercera fase llamada quema sancocho y que concluye exactamente con limpia sancocho, porque es continuidad en ambos casos del trabajo con el que se inicia cada una de las fases. En segundo lugar, existe una clara tendencia en éstos departamentos de reducir el personal año con año y en forma paulatina (de 1 a 3 trabajadores por año); en los últimos diez años, por ejemplo, en limpia barniz de 35 obreros que había en 1979 pasaron a ser 24 en 1987 y a 18 en 1990 sin que se repongan las plantas, lo que da lugar a una mayor intensificación del trabajo, ya que además hemos mencionado que en los últimos tres años ha aumentado la producción significativamente.

En tercero y último lugar, consideramos que las condiciones de trabajo e higiene son las siguientes: existe un exceso de ruido en el departamento (en el momento en que se revisan las piezas se escucha como se avientan las piezas rompiéndose cuando se limpian con el esmeril, etc.), lo que aturde causando dolores de cabeza lo que produce sordera a largo plazo. Por las cuchillas que usan los limpiadores se hacen cortadas en los dedos constantemente y por la coordinación que tiene que haber con la vista al observar rápidamente los defectos de las piezas para clasificarlas, se origina un cansancio visual lo mismo que en los brazos por la rapidez de los movimientos; también por la carga de tanto peso (de los montones de 50 platos o bien por las piezas sanitarias), se dan luxaciones en la cintura que a largo plazo se presentan problemas en la columna vertebral. Además que al igual que todos los trabajadores de la planta, perciben en grandes cantidades partículas de polvo que les ocasiona la silicosis.

VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO.

A ésta fase llegan las piezas más finas, por lo tanto costosas, que produce el Ánfora, nos referimos a la loza porcelana, la loza doméstica que llevan filos de oro, plata y calcomanía o cualquier otro tipo de decorado especial.

7.1. Sistema Automatizado en el Horno Mufa.

El sistema de trabajo que se realiza es automatizado y se implementó en 1982 aproximadamente con la introducción de una pequeña mufa eléctrica y metálica que incluso es móvil y que está instalada en el departamento de decorado por el momento (no ha tenido un lugar fijo); trabaja con una temperatura relativamente baja en relación a la que se utiliza en los hornos.

El obrero que trabaja en ésta mufla tiene experiencia de varios años del departamento de hornos; su trabajo consiste en manejar la mufla, regular su temperatura, apagarla y encenderla diariamente, vigilarla, sacar y meter el carro cargado de piezas, mismas que él mismo acomoda en el carro por lo que hace la función de un "cargador y descargador". Como se puede observar existe la combinación del sistema manual con la del sistema automatizado y cabe destacar que la vigilancia y manejo de la mufla no requiere de conocimientos sumamente especializados y de varios años de experiencia como pasa en el caso de los "horneros" sino con conocimientos elementales y siguiendo las instrucciones; cualquier trabajador está en condiciones de desempeñar la categoría de "operador de mufla eléctrica", prueba de ello es que cuando éste trabajador se ausenta es sustituido por un peón, o cuando se implementa un segundo turno por los requerimientos de la producción, sin embargo, la figura obrera que realiza el trabajo de la mufla eléctrica no es un obrero general, sino que los conocimientos previos y la experiencia lo determina como un obrero especialista en su línea de producción.

Los conocimientos previos serán decisivos para un mayor rendimiento en el trabajo y en la buena realización del mismo, pues como se trata de piezas costosas así como de pedidos especiales, se requiere de hacer el trabajo con cautela, saber acomodar las piezas para que no se caigan y tener mucho cuidado con la temperatura de la mufla pues de pasarse el tiempo o de faltarle la mercancía se echaría a perder. Por todo esto el salario que se percibe en éste trabajo es de base o también conocido por día y lo realiza un obrero únicamente.

Por otra parte, consideramos que las condiciones en las que se realiza el trabajo son casi óptimas, porque la temperatura es menor en relación a los hornos, no hay contacto directo con quemadores o parrillas, ni tampoco recibe polvo, el único problema propiamente dicho es el exceso de peso que carga éste trabajador, lo que le ocasiona luxaciones en la cintura y dolores de espalda que a la larga se convierten en afecciones de la columna vertebral.

Se puede decir también que no hay una gran intensidad sobre el trabajo y que éste se lleva a cabo de una forma moderada con una intensidad promedio, originada con la innovación tecnológica, ésta última ha sido significativa en el Ánfora y como dice Martín Cabrera (Secretario de conflictos del Ánfora) "...hay que reconocer que la innovación tecnológica en la planta ha simplificado el trabajo y mejorado las condiciones ambientales, lo cual está repercutiendo ya en la salud y en la vida cotidiana de

los trabajadores".

Por último, no queremos dejar de mencionar que la producción en la tercera quema del producto ha disminuido significativamente, pues hasta hace dos años se trabajaba en los tres turnos y en el último año (1990) sólo ha habido un turno y esporádicamente uno más, lo que nos muestra que la producción fina que produce la planta ha bajado por la crisis y que la que crece y prevalece es la hotel y la doméstica comúnmente conocida. Sin embargo está dentro de los proyectos de la empresa incrementar la producción de la tercera quema con el fin de ajustarse a los requerimientos del mercado ya que una sola no satisface toda la demanda.

VIII FASE: ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.

Esta fase comprende varios departamentos o lo que es lo mismo, varias áreas de trabajo que son: almacén loza doméstica; loza hotel; empaque loza doméstica y hotel; almacén sanitarios, empaque sanitarios y transportes. En todas estas áreas se trabaja bajo el sistema manual, excepto en el departamento de empaque sanitario que también utiliza el método semiautomatizado.

Es esta fase el área o departamento que más cambios ha presentado en relación a la organización del trabajo y a la intensificación del mismo, lo que ha traído como consecuencia el surgimiento de una categoría polivalente y la desaparición de todas las existentes en el escalafón -sólo de ese departamento-, la sustitución del viejo personal por nuevo (en su mayoría jóvenes entre 25 y 35 años de edad), liquidando de acuerdo al contrato las categorías que existían y reiniciando la relación laboral con los trabajadores que se quedaron y trabajadores nuevos que ingresaron.

Lo anteriormente mencionado tiene su origen en la existencia de 33 plantas (trabajadores definitivos) que por convenio entre empresa y sindicato estaban asignados a las áreas de almacén loza doméstica y hotel desde 1960; en 1970, se redujeron a 30; en 1975 bajaron a 20 y en 1989 sólo quedaban 10 plantas y 5 trabajadores eventuales. Desde 1980 el sindicato demandó a la empresa, exigiendo la restitución del número de plazas según el convenio existente; después de 9 años, en 1989, el sindicato ganó el conflicto y logró que se liquidaran las plantas existentes que quisieron retirarse de la empresa y repartió a los trabajadores de esas áreas la liquidación de esos puestos, aumentó \$ 3000.00 pesos diarios a cada trabajador que siguió trabajando, convino la desaparición de categorías estableciendo sólo una: "trabajador de operario de almacén"

el cual está en condiciones de realizar las diversas tareas que se deriven del trabajo que se realiza en esas áreas y dejarles el trabajo más sencillo a los obreros de mayor antigüedad, precisamente en reconocimiento a su antigüedad y vejez.

En ésta forma, actualmente en el almacén todos los trabajadores hacen de todo, es decir, realizan las diversas funciones que con anterioridad hacía cada una de las categorías: "apuntador", "bodeguero"; "acarreador"; "revisor"; "acomodador de pieza" "acarreador de platos" y "peón de trabajos varios". Casi todas las categorías tenían trabajos varios excepto la de "acarreador y revisor". En cada una de éstas categorías variaba el número de trabajadores y los mejor pagados eran el "bodeguero, el apuntador y el empacador". De los dos primeros se generalizó su salario y ahora ganan todos los trabajadores lo mismo (\$ 30,000.00 diarios). Es así como en las áreas de almacén quedaron únicamente 15 trabajadores con su respectiva planta y absorbieron el trabajo de las otras 15 plantas que fueron liquidadas intensificando el trabajo en un 50% con base en la flexibilidad en el trabajo.

Por lo que respecta a el área o departamento de empaque y el de transportes son mínimas las modificaciones que se llevaron a cabo, en el caso de empaques continúa el mismo escalafón y categorías: "empacador", "empacador y trabajos varios", "preparador y surtidor de pedidos" y la de "operador y preparador de pedidos". La única modificación fue el cambio en la forma de salario que tenían los empacadores en 1988 que era a destajo y pasó a ser de cuenta (determinado número de piezas empaquetadas que tienen que sacar cada uno de los trabajadores por día). En el caso de transportes también hubo un cambio en la forma de pago, que se implementó en 1989, se quitó la entrega de platos que tenían (para pagar a los agentes de tránsito y tiempos extras que hacían); por cada viaje, la empresa les daba un determinado número de platos, pero en ocasiones los trabajadores los vendían. De ahí que por la inconformidad de éstos, llevó a la empresa a realizar un aumento salarial conocido como mínimo de departamento (y que es superior al mínimo de planta y el mínimo oficial en el D.F.).

La entrega de los platos se sustituyó por un premio o gratificación entrega de actividad en efectivo. Después desapareció esto y se integró un salario base superior al mínimo de planta.

A continuación presentaremos la descripción del proceso de trabajo en cada una de las áreas, es decir, en almacén, empaque y transportes, enunciando las figuras obreras, el proceso de trabajo y las condiciones en las que se realiza el mismo, así

como sus riesgos.

8.1. Almacén Loza Doméstica y Hotel. Sistema Manual.

En el área de almacén loza doméstica y hotel, habían alrededor de nueve categorías —que fueron enunciadas anteriormente— y que estaban repartidas entre 30 trabajadores hasta la década de los setenta y en los ochenta pasaron a ser únicamente 15, intensificando con esto su ritmo de trabajo, para lo cual fue necesario implementar la flexibilidad y polyvalencia, dejando la rígida división del trabajo en el que por ejemplo, el encargado de bodega se restringía únicamente a hacer entrega a los trabajadores de los cartones para el empaque, actualmente los trabajadores directamente toman el cartón que van a necesitar, los separadores y se lo llevan a su lugar de trabajo. En ésta forma, desde a mediados de los ochenta, con el incremento de la producción y la tendencia a la baja del personal en éste departamento, los trabajadores espontáneamente empezaron a realizar el trabajo en equipo dejando de lado su categoría o puesto de trabajo, porque era la única forma de sacar la producción exigida por la empresa y les permitía terminar más rápido el trabajo, hasta con dos horas de anticipación. Pero fue hasta 1989 cuando se logró un acuerdo entre empresa y sindicato, pues había una inconformidad entre los obreros que trabajaban en equipo esporádicamente y a la vez la empresa se resistía a reconocer el mayor esfuerzo de los trabajadores y no estaba dispuesta a entregar gratificación alguna por ello aunque se veía beneficiada, sino que más bien lo utilizó en contra de los trabajadores argumentando la existencia de tiempos muertos durante la Jornada de trabajo y no sustituyendo las plantas de los trabajadores que salían del departamento de almacén, de tal forma que el personal tendía a disminuir, como se mencionó, desde la década de los setenta y fue hasta 1989 cuando se llegó a un acuerdo, comprometiéndose la empresa a respetar en forma definitiva la existencia de 15 trabajadores de planta en el departamento haciendo las diversas tareas como: clasificar; revisar; acarrear; acomodar y/o colocar la pieza de loza doméstica y hotel en casilleros o anaqueles (que tienen una altura de cinco metros por diez de largo); descarga de piezas que pueden ser entregadas a los empacadores o a los mismos trabajadores del almacén para que se coloque en su lugar y limpiar su lugar de trabajo. Todos tienen un salario por día o fijo.

Por todas éstas tareas que realizan los trabajadores los caracterizamos como "obreros especialistas en su línea de producción", que requieren de cierta habilidad manual así como de fuerza física para cargar y descargar piezas, tanto como el conocimiento del trabajo que se realiza en el área y que le puede llevar medio año de

capacitación para que se desenvuelva plenamente en el almacén.

Por otra parte, cabe mencionar que también en el departamento de almacén una de las categorías pasó a ser parte del personal de confianza en la empresa, la de "apuntador y trabajos varios", ya que éste se encargaba de llevar el control de la entrada y salida de mercancía al almacén; pero la empresa se dio cuenta que éste tipo de información le da poder al sindicato por lo que suprimió dicha categoría argumentando la falta de capacitación del trabajador que realizaba el trabajo y que podría desfalcar a la empresa al no declarar la existencia de las piezas que entraban y salían.

8.2. Almacén Mercancía Empacada. Sistema Manual.

Después del área de almacén loza doméstica y hotel se encuentra otra área llamada Almacén Mercancía Empacada; en ésta únicamente trabajan seis obreros, dos de ellos con la categoría de "acarreador y trabajos varios" ellos son "obreros generales" simplemente, que se dedican a trasladar la mercancía empacada del departamento de almacén, a éste departamento de mercancía empacada para de ahí sacarla a transportes; otros tres obreros con la categoría de "preparador y surtidor de pedidos", que se encargan de surtir pedidos, depositar dichos pedidos en el embarque y de hacer el aseo del departamento. Estos también son "obreros generales" que con un mínimo de experiencia y desconocimiento sobre el funcionamiento del departamento pueden realizar el trabajo que consiste en clasificar los pedidos, surtir los transportes por zonas, es decir, el surtir un pedido o varios, ubicarlos por zonas para facilitar su transporte. Por último se encuentra un obrero más con la misma categoría que los anteriores "preparador y surtidor de pedidos", pero su trabajo consiste en manejar un montacargas para estibar la mercancía empacada (dentro de ese departamento) y también arriba de los camiones, ya que las cajas de las vajillas son muy pesadas y acomodar y subir una por una se llevaría mucho tiempo. A éste obrero nos atrevemos a caracterizarlo como un "obrero calificado", porque requiere del conocimiento de la máquina -del montacargas- y de cierta experiencia para poderla manejar, ya sea subiendo o estibando la mercancía empacada. Esto implica que el trabajador que maneja el montacargas requiere entonces de cierta especialización y que no puede ser sustituido por cualquier trabajador a no ser que éste tenga conocimientos de la máquina.

Cabe mencionar que éste departamento de almacén mercancía empacada ha tenido desde hace varios años un salario base y que en él había dos trabajadores más, pero con los cambios implementados a lo largo de la década de los ochenta, la empresa

consideró que con dos trabajadores menos era más que suficiente ya que se acabaría con ello los tiempos muertos. Con ésta medida logró incrementar la productividad en el departamento y ahorrar costos de mano de obra, tanto por el reajuste del personal, que en un primer momento se otorga con un aumento salarial atractivo, pero que con el tiempo con la caída del poder adquisitivo tiende a deteriorarse esa forma de pago; pero finalmente en éste departamento la intensificación incluso aumentó con la reducción del personal y con la presión de que por sí tienen con el departamento que les antecede, el de empaque el cual tiene un salario a destajo, lo cual no es una simple casualidad, sino que precisamente es una forma de presionar a los del departamento de almacén mercancía empacada.

8.3. Almacén Sanitarios. Sistema Manual.

Ahora tenemos en el área de almacén una pequeña sub-área o departamento que hasta cierto punto no funciona como tal, pero que bien podría ser almacén sanitarios. En ésta se encuentran sólo tres trabajadores con las características de obreros generales, que en un espacio del departamento de Limpia barniz sanitarios se dedican a acomodar las piezas sanitarias ya empacadas; éstos tres con la categoría de "peones de trabajos varios" acarrean las piezas empacadas al Departamento de Transportes. Esta área de trabajo no ha sufrido cambio alguno y dichos trabajadores siguen teniendo un salario por día y trabajando con mayor intensidad por el crecimiento de la producción en sanitarios, además que como los trabajadores que les anteceden son destajistas, propician una presión para mantener e incrementar la productividad e intensidad en su trabajo. Finalmente, sufren entre las mayores afecciones físicas por el trabajo: luxaciones en la cintura y problemas en la columna vertebral, por el exceso de peso.

8.4. Empaque Loza Doméstica y Hotel. Sistema Manual.

Ahora bien, en lo que se refiere a los departamentos o áreas de empaque tenemos Empaque Loza Doméstica Hotel y Empaque Sanitarios. En lo que se refiere al primero de éstos departamentos podemos decir que el sistema de trabajo es completamente manual, que consiste solamente en guardar las piezas en cartones y que pueden ser únicamente platos, platitos y tazas; o bien empaçar vajillas completas que pueden ser desde 16 hasta 116 piezas colocando para su mejor acomodo separadores de cartón, lo cual requiere de cierto ingenio y habilidad para acomodar la mercancía (y no se vaya a maltratar, también cuidar que diferentes piezas surtidas quepan en un cartón). Los trabajadores que realizan éste trabajo tienen calculada una intensidad, por ejemplo,

en el caso de empacar vajillas menores de 30 piezas tienen que hacer 130 cartones al día; si las vajillas son mayores, entonces será el número de cartones que cada trabajador deberá entregar al día, pues éste número va a variar según el tamaño de las vajillas que se empaquen, lo cual está bien calculado por la empresa que precisamente les paga a los trabajadores con una variante del destajo y que es el salario conocido como de cuenta.*

Cabe mencionar que se dio en los últimos tres años un cambio en éste departamento precisamente en la forma de pago: tenían un salario a destajo, pero la empresa para incrementar la productividad optó por implementar el salario de cuenta (en 1958). En ésta forma obligó a los trabajadores a entregar un determinado número de cartones empacados al día uniformando con esto la producción y a la vez ahorrándose costos de mano de obra ya que ningún trabajador podrá sobrepasarse de lo establecido, pues no hay un premio acordado y difícilmente podría un trabajador con la intensidad fijada producir más.

Por otra parte, consideramos que las figuras obreras representadas en las categorías de "Empacador y empacador trabajos varios" son de obreros especialistas en línea de producción que requieren de destreza, habilidad y una gran rapidez para armar cajas y colocar separadores de cartón para empacar las vajillas y piezas que se preparan sobre pedido. Es sumamente importante en éste departamento hacer el trabajo con mucho cuidado para evitar despostilladuras o roturas de las piezas, pero a la vez debe de hacerse rápidamente, ya que como se mencionó anteriormente, los trabajadores de éste departamento tienen que entregar una cantidad fija de cartones empacados al día.

En cuanto al número de trabajadores empleados en el departamento son 13, nueve de ellos son "empacadores" de planta y cuatro son suplentes (no tienen planta), cubren el lugar cuando alguno de los empacadores no se presenta a trabajar, está incapacitado o castigado por la empresa. De ahí que la categoría que tienen es de "empacador y trabajos varios", porque realizan diversas tareas dentro del departamento como limpiar, acarrear piezas y empacar. El salario de éstos es por día y es el mínimo del departamento de empaque.

* Es decir, los trabajadores están obligados a sacar un determinado número de cartones empacados al día, el supervisor lleva un control estricto de lo que hace cada uno de los trabajadores del departamento (9 empacadores y 4 suplentes), y si no sacan la cuenta, están obligados a entregar lo que les faltó al día siguiente, lo cual difícilmente sucede.

8.5. *Empaque Sanitario. Sistema Manual y Automatizado.*

En lo que se refiere al departamento o área de Empaque Sanitarios, encontramos que en éste al igual que los anteriores, el sistema de trabajo es manual e individual; consiste en meter en cajas de cartón y rejillas de madera, los accesorios de baño por un lado y por separado las piezas de baño (en lo futuro se piensa utilizar únicamente cartón) en cajas de cartón haciendo un gran esfuerzo físico para levantar las piezas (sobre todo la taza) y acomodarlas en las cajas de cartón y luego colocarlas en los pasillos o en las tarimas las cuales son llevadas por los peones al departamento de Almacén Sanitarios, en donde se van juntando las piezas para que posteriormente un montacargas (o los operarios de éste departamento) se las lleven al departamento de transportes.

Así mismo, en el departamento existe 3 destajistas y un suplente, los primeros tiene la categoría de "empacadores" y el último la de "empacador y trabajos varios", a éstos los caracterizamos como obreros especialistas en su línea de producción que requieren de un conocimiento y habilidad en el trabajo que se desarrolla con la experiencia que un obrero de un día para otro no podría adquirir. El salario que perciben éstos trabajadores es por destajo en el caso de los "empacadores" y por día en el caso del "suplente o empacador de trabajos varios", ambos trabajan con una intensidad considerable, pues están presionados por el tipo de salario que tienen, el cual se ha mantenido desde hace más de veinte años, sólo que la intensidad ha aumentado por el aumento de la producción que se ha registrado en los últimos tres años por la liquidación de dos trabajadores desde hace cinco años en ese departamento; hasta 1985 había 6 y de ese año a la fecha el departamento se ha mantenido con 4 personas únicamente. Los trabajadores lo han permitido porque su salario es a destajo y tienen -ante la ausencia de dos trabajadores- garantizado horas extras y la materia de trabajo, sin embargo la empresa con esto ha logrado un ahorro importante de mano de obra.

Cabe mencionar que éste departamento de Empaque Sanitarios se encuentra ubicado junto al de Limpia Barniz Sanitarios (VI Fase), por lo que bien se podría decirse que es parte de éste, pero que en realidad es parte de la octava fase del proceso de trabajo. Pero desde el punto de vista de los trabajadores es de la IV Fase porque físicamente el departamento se encuentra ahí.

Ahora bien, queremos mencionar que la categoría de "empacador" utiliza el sistema

manual y el semiautomático para realizar su trabajo que consiste únicamente en empacar toda la mercancía de productos sanitarios en cajas de cartón o en rejillas de madera o huacal; en éstas últimas se colocan sólo las tazas W.C., los tanques y los lavabos, mientras que en cajas de cartón se coloca todo tipo de mercancía especialmente los accesorios para baño.

Quando el "empacador" utiliza el sistema manual tiene dos opciones: la primera consiste en poner las piezas dentro de la caja o huacal sobre un torno o base giratoria en la que al momento de cerrar el empaque lo puede ir girando para su mayor acomoda; en el caso del huacal utiliza alambre y en el caso de la caja grapa. En la segunda opción coloca las piezas sobre una plancha en la que él mismo voltea la pieza dentro de la caja la engrapa y la sella con cinta adhesiva.

También el "empacador" puede utilizar el sistema semiautomático que consiste únicamente en que sobre la plancha, se colocan los paquetes y con un fleje que atraviesa a éstos automáticamente queda cerrado y empaquetado el producto. En éste caso el obrero únicamente pone y quita el paquete con la pieza sobre la plancha y hace accionar el fleje.

Bajo los dos sistemas, el trabajo se tiene que hacer con mucha rapidez, aunque el semiautomatizado es mucho más rápido, pero en general la intensidad del trabajo y productividad existentes son extremos, prueba de ello es el salario a destajo que perciben los de ésta categoría ("empacador") y que es el mayor en todo el departamento.

3.6. Transportes. Sistema Manual.

Finalmente, tenemos dentro de ésta octava fase del proceso de trabajo a el departamento de transportes; en él laboran 9 trabajadores con la categoría de "macheteros y trabajos varios", ellos son obreros generales que se encargan de cargar los camiones con los cartones de mercancía o muebles sanitarios, de repartirlos y entregarlos así como de colocarlos en el lugar donde se les indique por parte de los clientes. Asimismo se encargan de estibar los embarques de sanitarios y de loza hotel o doméstica, revisar los talones de embarque o corregirlos si fuera necesario y realizar de 3 a 4 viajes por día. Ocasionalmente se realizan hasta tres viajes pero como tiempo extra, se pagaba un salario base que era muy bajo y se pagaba como \$ 400.00 por viaje; se acordó con la empresa aumentar el salario base a \$ 2,500.00 y quitar la gratificación. Esto les dio mayor estabilidad y garantizar la fuente de trabajo ante

la amenaza de desaparecer el departamento, pidiéndole al mismo cliente recoger su mercancía y liquidar en ésta forma a todo el departamento (esto sucedió en 1990).

La intensificación del trabajo también en éste departamento a aumentado pues en 1987 eran 13 y de esa fecha en adelante empezó a disminuir el personal, sobre todo con el reajuste que se dio en toda la planta (con el que salieron los trabajadores más viejos) en 1989 y actualmente sólo trabajan 9 macheteros, con un salario por día, más una pequeña gratificación por colocar la mercancía a donde lo indique el cliente y otra más, equivalente a un 20% de su salario para pagar en caso de que tengan problemas con los agentes de tránsito o cualquier contrat tiempo. En realidad esto último lo concedió la empresa a partir de 1989 en sustitución de los platos que les daba a los trabajadores para que pagaran a los agentes de tránsito o para compensación a problemas causados en el trayecto, así como del pago de tiempo extra.

Como se pudo observar en toda la octava fase, se presentaron una serie de cambios sobre todo de reajuste de personal, sustitución de gente vieja por joven, o simplemente dejando a la más joven en su lugar de trabajo y liquidando a la más vieja, aumento de la productividad e intensidad del trabajo, el cambio en la forma de pago para aumentar la intensidad o para ahorrar costos de mano de obra y la flexibilidad en el trabajo implementada en el departamento de almacén loza doméstica y hotel. A todo esto queremos agregar que toda la octava fase se caracteriza por registrar una reducción importante de mano de obra y que fue influenciada por el gran ausentismo que se presentaba propiciando incluso la flexibilidad del trabajo de manera espontánea (ya explicamos con anterioridad). Asimismo, las condiciones de trabajo son similares. El padecimiento más notable son las luxaciones en la cintura por la carga de 50 kilos y más por un solo trabajador, lo que incluso puede ocasionar problemas en la columna vertebral; por otro lado, se encuentra el polvo que hay en toda la planta y que ocasiona la silicosis, enfermedad reconocida como profesional en la producción de loza.

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO, LIMPIEZA Y DIVERSOS.

El presente apartado no es una fase más del proceso de trabajo, sino un conjunto de departamentos o áreas que agrupan cada una de ellas a un pequeño número de obreros que realizan al interior de la planta diversas tareas para que el trabajo en toda la fábrica se realice en condiciones óptimas.

Esta sección comprende cinco departamentos que son:

1. **Mantenimiento:** emplea a obreros calificados como mecánicos y eléctricos.
2. **Construcción y conservación:** emplea a albañiles y a sus ayudantes, son obreros de oficio.
3. **Diversos:** comprende a obreros generales que utilizan como comodines en los distintos departamentos.
4. **Taller de carpintería:** agrupa a obreros de oficio conocidos como carpinteros.
5. **Limpieza en planta:** ocupa a obreros generales para asear la planta.

Cabe mencionar que existían dos secciones más pero que desaparecieron, una de ellas era la de limpieza de oficinas que pasó a manos de una compañía particular a partir de que se iniciaron los cambios e innovación tecnológica de la administración del Ánfora en 1985. La empresa exigió al sindicato dejar esa área ya que por seguridad de la empresa tenía que quedar en manos de personal de toda su confianza, utilizó además algunos acontecimientos que se habían presentado como la filtración de la información confidencial de la empresa al sindicato.

Por otra parte, a partir de 1987 desapareció un departamento conocido como el de Incapacitados en el que había un promedio de 12 obreros de diferentes departamentos que por incapacidad total o parcial -según los diagnósticos de Medicina del Trabajo del IMSS- ya no podían seguir trabajando en su departamento y eran reubicados en otras áreas realizando trabajos de menor intensidad y se les pagaba un salario equivalente al 35% del salario que tenían al sufrir el riesgo profesional (enfermedad adquirida por el trabajo), más el salario mínimo que rigiera en la empresa. Si el cálculo anterior superaba al salario que tenía el trabajador, se le pagaba únicamente el salario que ya percibía éste con anterioridad. En ésta forma, el sindicato garantizaba a los trabajadores su fuente de trabajo, sobre todo en el caso de obreros de 45 a 50 años que por haberse empleado en la empresa desde los 16 años estaban ya reconocidos como silicóticos e impedidos para volver a trabajar en otra empresa. Pero a partir de 1987 la empresa se negó a seguir con éste departamento, argumentando que su situación económica ya no se lo permitía y que le era incosteable.

1. **Mantenimiento.**

Como ya mencionamos, en mantenimiento se ocupan a obreros calificados que oficialmente tienen la categoría de "operador de primera, operador de segunda y peón de trabajos varios", anteriormente también había la categoría de "operador de tercera y operador de cuarta", pero desde 1986 aproximadamente desaparecieron éstas dos

últimas. En éste departamento trabajan 7 obreros con conocimientos en mecánica y electricidad, así como también están obligados a "...manejar: torno, cepillo, taladro, rectificadora de torno, soldadura eléctrica y autógena, mechelear, hacer cuerdas de listón, trazar toda clase de plantillas, codos, campanas, engargolar, pestañear, estañar, remachar, conocer instalaciones sanitarias, sistemas hidráulicos, de cheks (sic), neumáticos, calefacción, manómetros, bombas de agua, etc..." * Para realizar plenamente labores de mantenimiento se necesita un mínimo de dos años, pero entre más antigüedad tenga un trabajador en ésta área, estará en mejores condiciones de realizar las diversas tareas que se le asignen, que pueden ser la de tornero, embobinador, soldador, electricista, mecánico, entre otras. Hasta cierto punto los siete trabajadores que se encuentran en éste departamento son también polivalentes porque están obligados a realizar y a manejar las diversas tareas y herramientas ya mencionadas respectivamente, y los que realizan precisamente todas las tareas que se deriven de mantenimiento serán los operarios de primera y así sucesivamente; los trabajadores con menos experiencia son los que sirven como asistentes y que no pueden realizar más allá de una sola tarea. En ésta forma se asciende de acuerdo al escalafón y por capacidad.

Por lo anteriormente mencionado, encontramos que en éste departamento se encuentran aún trabajadores con edades mayores a los 40 años, y con antigüedades de más de 20 años; su escolaridad no va más allá de la secundaria, sin embargo, los años que tienen en la planta los ha especializado y calificado en el trabajo. Pero a pesar de lo anterior su salario es uno de los más bajos en toda la planta, que es por día únicamente.

2. Construcción y Conservación.

En éste departamento se emplean a obreros de oficio que en éste caso ocupan la categoría de "albañiles", éstos son de primera y "ayudantes de albañil" son los de segunda. Hay 7 en todo el departamento, en el caso de los primeros, se ocupan de colocar tabiques, azulejos, mosaicos, puertas, ventanas, ciembras, lozas, dadas, castillos, columnas, nivelar, hacer cimientos para máquinas o muros, enyesar, aplanar, preparar mezclas, etc., sin ser necesario saber interpretar planos o dibujos *. Los

* TABULADOR DE LA FÁBRICA DE LOZA EL ÁNFORA, México, D.F. 1989, Departamento de Mantenimiento, p. 37.

* Ídem. p. 37

segundos, tienen que hacer más o menos lo mismo que el albañil de primera, pero en menor escala, así como abrir cepas, amarrar varillas, hacer y componer pisos, arreglar carros de los hornos y a los hornos mismos, así como a los molinos.

También los trabajadores de este departamento son los de mayor edad y antigüedad, con un salario poco menor que el anterior; pero ambos son de los más mal pagados; tienen un salario por día y reciben una gratificación cuando arreglan los hornos y molinos, se evalúa por el supervisor y de acuerdo a la importancia de la reparación es la gratificación.

Asimismo, el nivel escolar máximo alcanzado por los trabajadores de este departamento es de primaria. Las condiciones en las que realizan el trabajo son insalubres por su contacto con los materiales de construcción y los polvos de sílice que de por sí hay en la planta agravando en éste caso el padecimiento de la silicosis; además del exceso de peso que por lo general carga en sus espaldas y afecta a su columna vertebral.

Cabe mencionar que este departamento tiende a desaparecer, porque los trabajos que realiza son mínimos, por lo que podría hablar de la pérdida de la materia de trabajo. Cuando se llega a presentar algún arreglo importante de la planta, la empresa prefiere contratar gente de fuera, porque trabaja con mayor rapidez y no con la lentitud con la que trabajan los obreros de éste departamento. Este es un problema que tendrá que enfrentar el sindicato y que ha descuidado.

3. Diversos.

Diversos, es un departamento en el que se encuentran obreros generales calificados con la categoría de "peón trabajos varios", todos ellos trabajadores que sobran en otros departamentos, o que fueron desplazados por el cambio en el sistema de trabajo. Cuando sucede esto último se le respeta al trabajador el salario que tenía en el departamento del que procedía, aunque por lo general son trabajadores que tenían ya el salario mínimo de planta que es el que prevalece en todo el departamento.

Asimismo, se encuentran en el departamento obreros que han solicitado cambio de área y mientras se les reubica permanecen en el departamento de Diversos; también se encuentran trabajadores de reciente ingreso a la planta y que son utilizados para realizar suplencias, que pueden ser de un día, una semana y hasta un mes. En éste caso

los trabajadores reciben el salario del puesto suplido.

Como se puede observar éste departamento alberga a trabajadores que fungen como comodines en toda la planta, por lo que no se puede hablar del grado de intensidad que realizan y de las condiciones de salud e higiene que tienen, pues todo está en función del departamento en el que se ubican y podrán quedarse fijos en un área de trabajo hasta que haya una planta disponible en cualquiera de los departamentos. En su mayoría son trabajadores jóvenes.

Cabe mencionar que el departamento de diversos es un área muy importante dentro de la planta que agrupa alrededor de unos 20 obreros y que resuelve el fuerte ausentismo que hay dentro de la planta, ocasionado fundamentalmente por el alcoholismo. En ésta forma empresa y sindicato protegen y solapan el problema del alcohol dentro de la planta, que también es un problema de salud de los trabajadores que ninguna de las dos partes está dispuesta a solucionar y atacar para evitarlo.

4. Taller de Carpintería.

Este departamento ocupa a tres obreros de oficio con la categoría de "carpintero de primera" y de "ayudante de carpintero". El primero se encarga de hacer toda clase de trabajos de carpintería, desarmar cancelas, arreglar mesas, cajones, escritorios, sillas, todos los trabajos menores de carpintería; el segundo (son dos ayudantes) colabora y comparte con el primero todas las tareas bajo su dirección.

El salario en éste departamento es uno de los más bajos dentro del área de mantenimiento, así que entre categoría y categoría hay muy poca diferencia. El salario que perciben es por día más una gratificación pequeña a uno de los ayudantes por tener mayores conocimientos que el otro. Además todos los trabajadores del departamento son jóvenes entre 25 y 35 años de edad que realizan su trabajo con una intensidad media y sin grandes riesgos, por lo general sólo sufren machucones, rasguños y pequeñas cortadas, e incluso están menos expuestos a los polvos de sílice que hay en toda la planta.

5. Departamento de Limpieza en Planta.

Este departamento está conformado por 6 trabajadores que bien podríamos considerar obreros generales, que no requieren de capacitación especial para realizar

su trabajo; son trabajadores jóvenes de nuevo ingreso y que se inician en éste departamento para ir ascendiendo en el escalafón, realizan su trabajo con mediana intensidad y sin grandes riesgos de trabajo.

Finalmente, consideramos que toda la sección de mantenimiento, limpieza y diversos, se caracteriza por mantener un ritmo de trabajo e intensidad media, y pueden realizarlo tomándose su tiempo; las condiciones de trabajo y riesgos son menores, sólo existen ciertas diferencias en relación al departamento de mantenimiento que tiene 3 turnos precisamente porque se presentan desperfectos en las máquinas, problemas de electricidad y algunas otras áreas que propician mayor dinamismo en el trabajo e incluso es en éste departamento en donde se encuentran mayores riesgos de trabajo porque no se han renovado las herramientas y las que aún existen están desgastadas, es el caso de los taladros, esmeriles y llaves sobre todo, lo que ocasiona los accidentes de trabajo precisamente.

En ésta forma, como secciones son parte importante para el funcionamiento de las distintas fases del proceso de trabajo que a lo largo de éste capítulo hemos expuesto y dejaría fuera de nuestra exposición por no ser propiamente parte del proceso de trabajo, sería un error; los trabajadores de ésta sección también son sindicalizados y garantizan la producción de mercancías. En el trabajo de Arriaga y Márquez (op. cit.) se deja fuera sin dar explicación alguna.

CONCLUSIONES: PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA FÁBRICA DE LOZA EL ÁNFORA.

El proceso de reestructuración productiva en la fábrica de loza "El Ánfora" se inició a fines de los años setenta con la introducción de nueva maquinaria y equipo; reajustes del personal; mejoramiento del mantenimiento a la planta; creación de nuevas líneas de producción y baja en el control de calidad del producto. Posteriormente, a mediados de la década de los ochenta se realiza una remodelación del sector administrativo informatizándolo, cambiando el personal gerencial y fusionando jefaturas de departamentos en la administración tanto como en la producción; en éste caso, de 42 jefaturas de departamentos quedaron únicamente cuatro, cada una de ellas concentra varios departamentos, observemos:

1. Jefatura de Línea Sanitaria: abarca todo el departamento de fabricación sanitarios, revisado, baño barniz, horno de quema sanitarios Nº 3 y clasificación de pieza quemada sanitaria.
2. Jefatura de Línea Doméstica: comprende el Horno Nº 2 de quema de loza doméstica y hotel, el departamento de limpia sancocho, departamento de limpia barniz, de decorado y los hornos Nº 8, 9 y 10 que queman todo tipo de mercancía, según los requerimientos de la producción.
3. Jefatura de Elaboración Pasta y Almacén: engloba los departamentos de almacén, limpia barniz loza doméstica, departamento de empaque, transportes y toda el área de elaboración pasta que comprende molinos, tamizado, filtrado-amasado y elaboración moldes.
4. Y Jefatura de Mantenimiento y Limpia Patios: ésta abarca únicamente a éstos dos departamentos, de los cuales el primero incluye: mantenimiento; construcción y conservación; diversos; taller de carpintería y limpieza de planta.

Además, se realiza uno de los reajustes más drásticos que haya experimentado la empresa y es el despido de 200 trabajadores (los más viejos en su mayoría y gente que se había caracterizado por su combatividad sindical), los cuales fueron sustituidos por gente joven de no más de 25 años de edad. También se realiza una nueva inversión que moderniza a los departamentos claves en el proceso productivo y que son: forja, hornos, molinos y decorado. Así mismo, se implementan cambios en la organización del trabajo en los departamentos de molinos, almacén y ocasionalmente, en los que se intenta establecer el sistema de trabajo en equipo, con esto se ha logrado quitar el escalafón y flexibilizar el trabajo. Por último, se han modificado las formas salariales tendientes a desaparecer el pago a destajo.

Nos manifestó el Secretario de Conflictos, que la fábrica El Ánfora se ha distinguido por invertir permanentemente en maquinaria y equipo, pero nunca antes como en los últimos quince años: "...antes sólo había reacomodos y readaptaciones en los distintos departamentos de la planta, con el fin de agilizar el trabajo, evitar accidentes y aumentar la producción. Se cambiaban de lugar los departamentos para evitar desplazamientos largos y acortar distancias, y se hacían constantemente readaptaciones en cada uno de los departamentos. Ahora la cosa es distinta, se deja ver un plan más ambiciosos por parte de la empresa..." 7.

⁷ Entrevista con Martín Cabrera, Secretario del trabajo de "El Ánfora". diciembre 1990, México, D.F.

Ya a lo largo de la descripción del proceso de trabajo describimos cada una de las innovaciones tecnológicas en los departamentos y cambios en la organización del trabajo. Ahora sólo queremos mencionar de manera global cambios en los departamentos de hornos ya que abarcan diferentes fases del proceso de trabajo y es en éstos donde se manifiestan las mayores repercusiones para los trabajadores y es donde la empresa ha centrado su inversión. En menor medida ha sido en Decorado, Forja y Molinos. En el caso del departamento de Decorado, se introdujeron máquinas de todo tipo con el fin de sustituir el trabajo manual, igualmente, en el departamento de Forja, con el mismo fin y en Molinos se refuncionalizaron algunos de éstos que no estaban en servicio, se mejoró el mantenimiento; se renovaron tamices, bombas, filtro-prensas, licuadoras y amasadoras.

Actualmente todos los hornos se caracterizan por tener una gran flexibilidad y están en condiciones de resistir variaciones de temperatura lo que ocasiona un aumento o disminución de la producción de éstos.

Con las innovaciones, los hornos han facilitado más el trabajo, ya que hasta hace 13 años las piezas a las que se les quemaba el barniz, se metían en unas cajas refractarias que eran muy pesadas; sobre todo porque tenían las piezas adentro. Actualmente éstas cajas ya no se usan, ahora en un esqueleto se colocan cada una de las piezas y sobre carros entran al horno; se adaptaron los quemadores para que no dañen las piezas al recibir el fuego directo.

También ocasionalmente -como ya mencionamos- el trabajo en los hornos se hace en equipo, dividiendo por igual las tareas entre los "cargadores, descargadores, acarreadores y peones"; para terminar más pronto el trabajo y tener mayor tiempo de enfriamiento o bien para poder salir más temprano. Esto lo fomentan los supervisores por que pueden aumentar la carga de trabajo a los obreros y ante el rechazo de éstos constantemente se origina un conflicto entre empresa y sindicato.

Cabe mencionar, que desaparecieron tres hornos (el Nº 1 y 6 de quema de loza doméstica y hotel junto con su banda, y el horno Nº 7 de quema barniz), se remodelaron los existentes y se adquirieron tres hornos más (el Nº 8, 9 y 10 en los que generalmente se quema barniz, pero pueden quemar de todo por eso se les llaman diversos) y una mufla eléctrica. Y es posible que los hornos Nº 6 y 7 se refuncionalicen, según los planes de la empresa, para hacer quema de calcomanía y fillos ya que se espera aumentar más la producción.

Por otra parte, no todo en el *Ánfora* fue innovación, sino que también se tuvieron que regresar de sistemas automatizados a manuales. En los hornos y amasadoras (del departamento de elaboración pasta), existían unos transportadores automáticos, que en el caso de los primeros llevaban las piezas al departamento de decorado y en el caso de los segundos llevaban la pasta al departamento de forja; en ambos casos se quitaron los transportadores automáticos y se sustituyeron por carritos manuales que son arrastrados por los obreros, y que van cargados de piezas o bien de pasta que ya ha sido procesada. Resultó que para la empresa fue más económico quitar los transportadores, que pagar su mantenimiento y lo que es peor aumentaban los costos de producción porque se rompían más piezas o bien se caía continuamente la pasta.

De éste hecho sacamos dos conclusiones que deben de tomarse en cuenta: primero, que aún sigue siendo más barato pagar mano de obra que invertir en maquinaria en ciertos casos, sobre todo cuando aún sigue en México siendo los costos de mano de obra de los más baratos; segundo, que no siempre la maquinaria adquirida es costeable, sino que ésta puede aumentar los costos.

En lo que se refiere a la principal forma de pago que es el destajo, éste tiende a modificarse y presentar ciertos límites tanto para la empresa como para los trabajadores. El sistema de trabajo propicia el destajo por el establecimiento de normas de rendimiento y la empresa aprovechaba esto para extender la jornada de trabajo hasta tres horas más y no pagarlas como horas extras, el problema surge cuando la empresa ya no requiere prolongar la jornada de trabajo (en el caso del departamento de forja), pues con la modernización de la maquinaria ha incrementado las cuotas de productividad y tampoco le conviene saturar el mercado de mercancía porque tendría que bajar sus precios. Ente esto, los trabajadores se inconforman porque se llega a realizar ocasionalmente, a conveniencia de la empresa en los departamentos que lo llegan a requerir, originando con esto cierta inestabilidad salarial. Ante ésta situación, el destajo llega a sus límites y termina rigiendo un salario promedio o de garantía. De tal forma que el destajo propiamente dicho está desapareciendo, o tiende a desaparecer en el *Ánfora*.

Por otra parte, en los departamentos en los que no se ha establecido un salario promedio rige un destajo controlado -así le llaman los trabajadores- porque sólo se le paga al trabajador por lo que hace en su jornada de ocho horas y con el conteo de tiempos y movimientos que se ha venido realizando desde 1989 (después de reajuste) con cronómetro, se retarificaron los índices de producción y se reestablecieron las tarifas

en cientos y miles de piezas por una cantidad determinada de dinero, y difícilmente un trabajador puede ahora rebasar los índices de producción establecidos y ganar más dentro de una misma jornada de trabajo; lo que determina un salario fijo o por día simplemente. El destajo libre se realiza en aquellos departamentos en los que hay mayor demanda del producto (es el caso de sanitarios) y el destajo controlado en departamentos que tienen menor demanda o que simplemente ésta es estable. Así mismo el destajo libre nos evidencia la ausencia de una toma de conciencia obrera tanto por parte del comité ejecutivo como de los trabajadores, ya que ambos se dan por muy bien pagados y dejan de lado la posibilidad de incidir sobre su proceso de trabajo y negociar los beneficios concertadamente con la empresa, ésta más bien aprovecha las circunstancias y fomenta en los trabajadores la idea de que con ésta forma de pago todos ganan por igual.

Lo anterior nos demuestra el significativo aumento que se ha dado en la intensificación del trabajo e incremento de la productividad (esto se mencionó en cada una de las fases y se hizo un cálculo aproximado), y la transición de la extracción de la plusvalía absoluta a una plusvalía relativa.

Es necesario considerar que el destajo estimulaba un interés por un aprendizaje rápido y un dominio del trabajo a la brevedad, así como un mayor esfuerzo físico que ocasionaba un mayor desgaste obrero, sin embargo, los destajistas exigían constantemente un aumento en las tarifas, cosa que queda resuelta con la innovación tecnológica y los cambios en la organización del trabajo, ya que el destajo además facilitaba la resistencia obrera (con el tortuguismo principalmente) y a las máquinas obsoletas no se les podía aumentar la velocidad como ahora, los supervisores constantemente están vigilando la velocidad de las máquinas ya que ésta puede ser regulada continuamente según los requerimientos de la empresa.

Se presentan una serie de contradicciones con el escalafón que rige en los distintos departamentos porque propician confrontación entre todos los trabajadores de la planta y con los trabajadores del mismo departamento. Entre los trabajadores de distintos departamentos, los salarios son diferentes, por ejemplo en el departamento de decorado son más elevados que en el de almacén y en el de hornos, ésta situación causa que en un lapso de 10 años un trabajador de éstos dos departamentos ganen menos que un trabajador con una antigüedad de 4 o 5 años en el departamento de decorado.

En el caso de los trabajadores del mismo departamento sucede algo similar, por

ejemplo los trabajadores de la máquina Ram de platón tienen, con 15 años de antigüedad, un salario similar al de un trabajador de 4 a 5 años que trabajan en la máquina Service de plato. Esto se debe a que el primero tiene un salario fijo por día desde hace más de quince años y el segundo tenía un salario a destajo y actualmente es un salario promedio, o también conocido como de garantía.

En ambos casos se manifiesta una irregularidad y genera una competencia y rivalidad que redundan directamente en la unidad de los trabajadores y del sindicato; con éste tipo de contradicciones se debilita la organización, sin embargo los trabajadores se resisten al cambio, la dirección sindical ha intentado y hecho propuestas que hasta ahora han sido negativas todas las respuestas, más aún, los departamentos más favorecidos ni siquiera están dispuestos a discutir el problema.

Los departamentos que han logrado las mejores conquistas salariales y condiciones de trabajo más favorables ya sean en las revisiones contractuales, salariales, o bajo convenios especiales son: almacén, decorado, fabricación sanitarios, hornos, automático de forja y un poco transportes. El resto de los departamentos se inconforman únicamente y se han quedado estancados, lo que manifiesta que las conquistas de los trabajadores en el caso de la industria de loza y cerámica se dan hasta cierto punto fragmentadas.

Esta fragmentación es propiciada por la empresa y tiene vigencia y efectividad por la apatía de los trabajadores y por el replegue del comité ejecutivo que ante los requerimientos de la producción y con el fin de aglizar los conflictos realiza convenios con la empresa y con el aval de los trabajadores de los departamentos afectados tratando de resolver los problemas que se presentan y no tener que esperar dos años, hasta cuando se realiza la revisión contractual ante las autoridades del ramo. Sin embargo, muchos de éstos convenios no son respetados por la empresa y los trabajadores optan, para evitarse conflictos, someterse a las exigencias empresariales; pero si el conflicto es muy grave -como puede ser el caso de la imposición de una tarifa en la que los trabajadores no estén de acuerdo en su mayoría- presionan al comité ejecutivo para que se inicie un periodo de resistencia y se lleven a cabo medidas (que pueden ser faltas escalonadas, falta colectiva y tortuguismo) que presionen a la empresa y se abra para la negociación.

Dentro de los cambios que se han implementado con la reestructuración está, como mencionamos en un principio, el cambio de líneas de producción y la creación de nuevos decorados y estilos en los productos. De tal forma que han crecido las líneas de

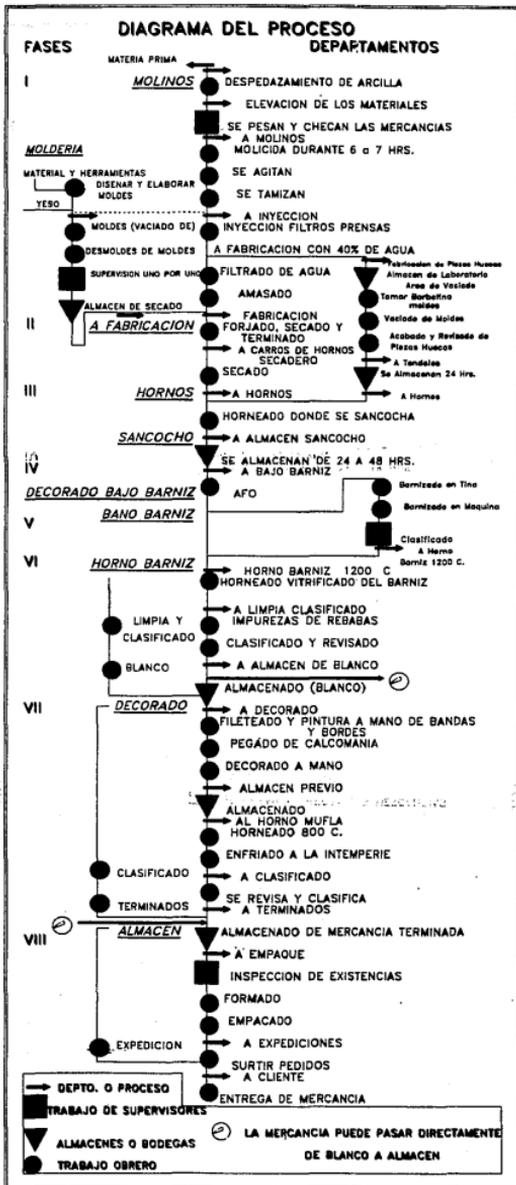
producción en general. Pero aunado a éste proceso se presenta también una baja en la calidad de los productos con el fin de ahorrar costos de producción. Existe una clara tendencia a la sustitución de las materias primas importadas para la elaboración de la pasta, por nacionales (en la II Fase mencionamos las características de la pasta actualmente y sus defectos), lo mismo sucede con los barnices, colores y calcomanías. Es indudable que ha mejorado la presentación de los productos sanitarios, loza doméstica y hotel, pero también es innegable que ha bajado la calidad de éstos. Es así como se pone en peligro la competitividad de los productos en el mercado, más aún con la apertura del comercio exterior.

Finalmente, con la reestructuración productiva las condiciones de contratación de la mano de obra han cambiado, pues ahora son más los requisitos para ingresar a la empresa; para adquirir la planta o definitividad en el empleo tiene que transcurrir un periodo hasta de dos años, siendo que en 1957 se adquiría la planta en un periodo no mayor de seis meses. Esta cuestión influye de manera decisiva en la organización sindical y en la composición social de la mano de obra ocupada en el Ánfora que a partir de 1988 cambió drásticamente empleando gente joven (entre los 18 y 25 años de edad) e iniciando una constante rotación de personal, después de que la empresa el Ánfora se caracterizaba por la inamovilidad de personal. Éste y otros factores más se están experimentando con la reestructuración productiva que implica cambios en la contratación colectiva, la organización sindical y las relaciones laborales; los cuales analizaremos en los siguientes capítulos.

1. ARRIAGA y Márquez. *op. cit.*

2. Entrevista con la Lic. Adela Salazar de Castillejos, ex-abogada del sindicato del Ánfora, y que conjuntamente con Armando Castillejos estuvo en relación con los trabajadores desde 1949 hasta 1972. Ambos influyeron y fueron pioneros de la instauración de la democracia en dicho sindicato.

3. LAS EXPORTACIONES NACIONALES EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA EN MEXICO. Informe Anual del Banco de México 1979 a 1989. México, D.F. (revisar año por año).



3.3. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "NUEVA SAN ISIDRO".

El proceso de trabajo en esta empresa es muy similar en cada una de sus fases al proceso de trabajo en la fábrica de loza "El Ánfora", sólo que ésta es una planta más chica, con una menor capacidad instalada, con menor personal tanto obrero como administrativo y sobre todo con un menor nivel tecnológico.

La fábrica de loza "Nueva San Isidro" es muy semejante a la de "Loza Fina de Guadalajara" (mejor conocida por LOFISA) de todo a todo, según nos informó el jefe de la Planta en San Isidro (que también lo fue en LOFISA), menos en la organización sindical "...pues el de LOFISA era un sindicato dócil y condescendiente con la empresa y se podía obtener de él un mayor rendimiento en la producción sin grandes costos en mano de obra, pues los trabajadores de San Isidro ganan a destajo y ante cualesquier cambio, por mínimo que sea, exigen inmediatamente una retarifación para aumentar su salario..."¹.

Por otra parte, los cambios que se han implementado con la reestructuración productiva son mínimos y tienen su origen en la reprivatización de la planta en 1985 y son tanto en la organización del trabajo como en la innovación tecnológica; prácticamente ésta se ha dado únicamente en el departamento de Molinos y Forja y, con esto, han logrado incrementar la producción total en toda la planta entre un 25 y un 30% paulatinamente a partir de 1988; pero también conjuntamente con la innovación han influido los cambios en la organización del trabajo que, aunque han sido escasos, son significativos.

Es importante señalar que la nomenclatura es diferente respecto al Ánfora en la designación de los nombres de los departamentos y sobre todo en la de las categorías, pues en esencia se realizan las mismas funciones y tareas, quizás en éstas se presente alguna variación pero es insignificante y de ello hablaremos a lo largo del presente apartado así como de los cambios que se han implementado en cada una de las fases del proceso de trabajo a partir de la década de los ochenta, en la que también prevalecen los métodos manuales, semiautomatizados y automatizados, los cuales serán descritos con base en lo expuesto acerca de el Ánfora; explicaremos las diferencias y el nombre que llevan las categorías y figuras obreras en el caso de San Isidro. Las diferencias pueden ser en tecnología o en la organización del trabajo fundamentalmente.

¹ Entrevista con el Ingeniero Sevilla, Jefe de Manufactura de la Fábrica de Loza "La Nueva San Isidro" Julio de 1990, México, D.F.

Finalmente, cabe mencionar que la "Nueva San Isidro", producía sólo vajillas para uso doméstico, no hacía línea sanitaria, ni loza hotel, al igual que LOFISA. Desde 1950 dejó de hacer productos sanitarios, en 1982 loza hotel y en febrero de 1992 cerró la planta y al parecer esto será temporalmente, mientras se liquida a los trabajadores.

I FASE. ELABORACIÓN PASTA Y MOLIDES.

1.1. Departamento de Patio.

Este departamento utiliza únicamente el sistema manual con la categoría de "peón general", el cual realiza labores varias como son: el acomodo de materias primas en sus bodegas correspondientes; descarga de furgones, camiones, trailers; pasar de un lugar a otro dichas materias y mantener limpio el lugar de trabajo. Todas estas tareas son realizadas con una pala manual, carretillas y "diablos", por un obrero general que percibe un salario base más premio. Son únicamente seis trabajadores, con uno de los salarios más bajos en la planta y en éste ingresa la mayoría de los trabajadores para de ahí ubicarse en los distintos departamentos e ir ascendiendo en el escalafón. Por lo anterior, en su mayoría son jóvenes que oscilan entre los 21 y 29 años de edad.

1.2. Elaboración Pasta.

En esta etapa, al igual que en el Ánfora, se emplean los tres sistemas de trabajo y de esta etapa, a su vez, se derivan cuatro departamentos más los que a su vez emplean distintos sistemas de trabajo cada uno de ellos:

1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda.

Este departamento ha experimentado los cambios más importantes que cualquier otro de la planta, también es uno de los departamentos principales o fundamentales, pues en éste se inicia todo el proceso productivo y, por lo mismo, de este departamento se derivan todos los restantes. Después de un análisis minucioso que llevaron a cabo los directivos de la empresa sobre la capacidad instalada y sobre los departamentos que obstaculizaban la aceleración de la producción y causaban cuellos de botella, llegaron a la conclusión de que uno de ellos era el departamento que procesa la pasta. Y fue así como en éste se implementaron cambios técnicos y readaptaciones físicas, se mejoró el mantenimiento de la maquinaria de los 16 molinos existentes así como la readaptación de partes. Además se compraron 2 molinos más "... solicitándole a los proveedores ex-

tranjeros que producen esta maquinaria, requerimientos especiales y certificaciones propias; por ejemplo, que las piedras de los molinos fueran exclusivas de Bélgica..."
 ". Así mismo se realizaron cambios en la organización del trabajo y con esto aumentaron los salarios. Al elevarse el salario base más premio, aunque los trabajadores querían producir más, no podían por lo obsoleto de los molinos y por la composición que existía en la materia prima, fundamentalmente.

Con esto último queremos decir que se llevó a cabo un cambio en las fórmulas para la elaboración pasta que había existido por más de 30 años. El proceso de elaboración pasta duraba un promedio de cuatro horas en cada molino, actualmente dura exactamente dos horas, con esto "...se aligeró el trabajo, se incrementó la producción significativamente, hasta en un 50%, mientras que el trabajo sólo aumentó en un 25% y el salario en un 30%; esto fue inicialmente porque ahora ha aumentado. Además, la carga de materia prima a los molinos es más rápida y aunque los trabajadores cargan más no lo sienten porque se acortó la distancia del acarreo y se eliminaron labores, además los trabajadores no están obligados a sacar más de lo ya establecido..." ". Asimismo, se eliminaron labores de rasura que anteriormente hacían los trabajadores de este departamento y actualmente este trabajo lo realizan trabajadores del departamento de forja, que tiene tiempos muertos. Esto demuestra la eficiencia y dinamismo que se ha propuesto la empresa.

Por otra parte, se calcula que la inversión realizada para hacer todos estos cambios fue aproximadamente de unos 870 millones de pesos (según la información que dio la empresa al sindicato), que comprendieron la construcción de dos fosas más para almacenar la pasta ya procesada y que se encuentra en estado líquido, con el fin de mantener siempre una reserva y evitar un paro en la producción si el departamento de molienda llega a hacer sabotaje, tortugulismo o cualesquier tipo de resistencia que ponga en peligro la producción de la planta.

Ahora bien, los sistemas empleados en elaboración pasta son el manual (pala, carretillas y diablos; se transporta la materia prima a los molinos y con un marro se despedaza la rotura) y el automatizado (en el que los molinos se encargan de moler la materia prima: caolines, arcillas, yeso, aguablanca (sic), corralitos y pirofillita,

¹ ídem.

² Entrevista con Javier Gopar, Secretario General, México, D.F. junio de 1990. Quién también nos comentó que todos los cambios implementados en elaboración pasta, fueron importados de Colombia.

entre otros ya mencionados en el caso de el Ánfora, pues ambas empresas intercambian materia prima), y en estos participan alrededor de 35 obreros con diversas categorías en los tres turnos, aunque el mayor número de trabajadores se concentra en el primero.

Las categorías a las que nos referimos son las siguientes: "Molinero de caolines": es responsable de la molienda en el molino chileno y se encarga de acarrear la materia prima para dicho molino, romper la rotura con marro, alimentar el molino y vigilarlo, además acarrear la materia prima a las bodegas. Los obreros con esta categoría son especialistas en su línea de producción, pues requieren conocer las distintas materias primas y las fórmulas para que, conforme a estas, se prepare la molienda (el Ingeniero Sevilla nos mencionó al respecto que los nombres reales no los conocen los obreros, pues éstos son cambiados para que no se roben la patente). Estos trabajadores además cargan diariamente 24 carretillas al día con 35 kg. (ver el Tabulador de Tarifas 1990 de la Nueva Sn. Isidro, departamento de Molinos). Otra de las categorías es "molinero de esmaltes", éste es el responsable de la operación de los molinos de esmaltes con base en las fórmulas que se le indiquen; éste también es un obrero especialista en línea de producción, porque después de varios años (o por lo menos uno) conoce los materiales y la preparación del esmalte.

La categoría de "molinero de barbotina" es la que se ocupa de disolver la mezcla para barbotina en tanques y molinos de acuerdo con las fórmulas establecidas; además, bombea la pasta a las áreas en las que se consume. Esta es una pasta que se utiliza en estado líquido para la fabricación de piezas huecas. Los obreros que realizan estas funciones son especialistas en línea de producción. Existe la categoría de "encostador", la función que realiza es encostalar el material a granel o que por su condición lo requiera. Esta función es llevada a cabo por obreros generales, no requieren de especialización alguna, son prácticamente cargadores. La categoría de "molinero" es responsable de la molienda de material mediante el acarreo, carga y descarga de los molinos, pasa las materias primas en báscula con base en las fórmulas que se le indiquen y encostala la materia prima a granel. Esta categoría al igual que las anteriores sobre molineros son obreros especialistas en línea de producción.

Por una parte, se encuentran junto con las categorías antes mencionadas las siguientes y que son las de mayor importancia en el departamento, además de ser las mejor remuneradas porque requieren de capacitación y sobre todo de experiencia en el trabajo: nos referimos a las categorías de: "cargador de desleidor", se encargan de encostalar la materia prima, pesar también la materia prima llamada cilica y feldes-

pato, cargar el molino y descargar prensas. Se lo llama desleidor al agitador que tienen los tinacos en los que se encuentra almacenada la pasta en estado líquido y con el fin de que no se endurezca se agita. Este es un obrero especialista en su línea de producción. Otra de las categorías es la de "descargador de molinos", cuya función es descargar molinos y ayudar también a cargarlos así como descargar las prensas. Este también es un obrero especialista en línea de producción. La categoría de "pesador de las cargas de molinos" se encarga, como su nombre lo dice, de pesar las materias primas que se introducen a los molinos, así como de descargar prensas y cargar molinos; por la realización de todas estas tareas esta categoría es la especialista en línea de producción.

Y por otra parte, se encuentran categorías que realizan actividades complementarias, que tienen por lo mismo un salario sólo por día y que son obreros generales, nos referimos a los "abastecedores de materiales" que se abocan fundamentalmente a llenar costales de las distintas materias primas y la de "labores varias" que es la última categoría del escalafón y que se dedican a apoyar el trabajo de todas las categorías mencionadas, así como de la limpieza del departamento, lo que a su vez lo caracteriza como un obrero polivalente.

1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado.

Una vez que sale la pasta de los molinos a través de unas mangueras, es enviada a las fosas en que se deposita la pasta en estado líquido a estas, posteriormente es pasada por una especie de colador llamado Tamiz, éste tiene un filtro magnético y es de un tamaño más grande, es automático y vibra para colar la pasta (es una de las innovaciones más recientes y es parte de la inversión antes mencionada, ya que con anterioridad era simplemente una malla de alambre). Este Tamiz no deja pasar las partículas de plomo que no se desintegran en la fase previa, la de molienda. Los obreros que se encargan únicamente de vigilar y limpiar los tamices, son los que tienen las categorías de "bomberos" (son los de mayor antigüedad en el departamento y requieren de más responsabilidad en el trabajo) y tienen que realizar otras actividades en el departamento o en las otras áreas de la misma fase de elaboración pasta. Estos son considerados obreros especialistas en línea de producción, pues sólo a partir de cierta experiencia y antigüedad en el departamento pueden realizar el trabajo. Así mismo, los trabajadores que también realizan este trabajo son los que tienen la categoría de "disolvedor de ball clay", que de acuerdo con lo especificado en el tabulador de tarifas en la empresa (1990), es responsable de cargar y descargar la pasta en el tamiz o ball clay y es con-

siderado también como un obrero especialista en línea de producción.

1.2.3. Sistema Semiautomatizado y Automatizado en Filtro-Prensas.

Una vez que se encuentra la pasta en estado líquido almacenada en las fosas, pasa a través de una bomba a las filtro-prensas. Las bombas son también una nueva adquisición de las empresas y el ingeniero Sevilla nos afirmó que, en función de una reevaluación del bombeo, se escogieron las de mejor calidad, capacidad y rendimiento. De tal manera que realizaran una mayor presión para filtrar y bombear la pasta a las prensas. Los obreros encargados de vigilar las bombas ("bomberos") también están encargados de bombear la pasta líquida a filtro-prensas, mediante el cuidado de presión de las bombas según sea la dureza y pastas requeridas, además abren y cierran las filtro-prensas, entre otras tareas que anteriormente mencionamos. Hasta aquí el trabajo es automatizado, pues el obrero sólo tiene que vigilar y conocer el ruido que hacen las bombas y observar el paso de la pasta a las prensas y parar las bombas para detener el paso de la pasta cuando ésta ya no es necesaria en las prensas. Por todo esto es considerado al igual que las demás figuras obreras como un obrero especializado en su línea de producción.

Una vez que llega la pasta a las filtro-prensas, varios trabajadores con la categoría de "filtro-prensador", obrero general que se encarga, a través de un gran esfuerzo físico, de apretar las prensas para que se escurra y se seque la pasta y salga en forma de galletas, las cuales son trasladadas por los mismos trabajadores con diablos en tarimas a las amasadoras. El cargar y descargar las prensas es un trabajo que les lleva de 30" hasta tres cuartos de hora en tiempo; los trabajadores tienen que realizarlo un promedio de 10 veces al día y realizar otras actividades más dentro de la misma área de trabajo.

El trabajo es semiautomático porque, a través de la presión que ejercen las bombas y de un gusano mecánico, se presiona la pasta escurriéndola al máximo. Sin embargo, a pesar de que sólo se han renovado las lonas de las prensas, el secado de la pasta ahora es mucho más rápido, por el bombeo y el tornillo mecánico y de cuatro a cinco horas que se llevaba el escurrimiento de pasta, pasó a dos horas veinte

minutos; lo que les permite a los trabajadores sacar de 15 a 18 prensas por Jornada de trabajo. En esta forma, declaró el ingeniero Sevilla que actualmente las prensas están produciendo un 50% más de lo que producían en 1989 (Ídem). Todo el cambio que se llevó a cabo en Molinos se refleja directamente en el aumento de la producción del departamento de Prensas.

Entre otros trabajadores que laboran en filtro-prensas se encuentran los obreros con la categoría de "lavador", estos son los que tienen que hacer la limpieza de las lonas y prensas mediante el lavado de las mismas. Son obreros generales que se inician en el departamento y que tienen un salario por día únicamente. También se encuentra una trabajadora con la categoría de "costurera" que se dedica a coser las lonas de las prensas y los costales. Ella es una trabajadora de oficio, no tiene que seguir una norma de rendimiento y tiene que hacer su trabajo con cuidado e ingeniárselas para coser sobre lo ya cosido y alargar la vida de estos objetos que son de vital importancia en toda la primera fase del proceso de trabajo.

1.2.4. Sistema Automatizado en Amasado.

Cuando la pasta sale en forma de galletas o discos, es llevada a unas máquinas automáticas llamadas amasadoras que amalgaman la pasta y la saca en forma cilíndrica para que posteriormente sea utilizada en las máquinas de forja. Aquí participan trabajadores con la categoría de "amasador", realizando el traslado de la pasta de las prensas al lugar donde se encuentran las amasadoras y alimenta a estas con dicha pasta y una vez que esta sale, la tapa con plástico o lonas para que conserve su humedad; también está obligado a descargar 6 prensas (según un convenio de marzo de 1990) durante su Jornada de trabajo. Así mismo se encuentra un obrero más con la categoría de "descargador de prensas" que también alimenta las máquinas amasadoras pero con la pasta que se desperdició en las máquinas de forja, con el fin de reprocesarla e igualmente está obligado a descargar 6 prensas. Estas dos categorías las consideramos de obreros especialistas en su línea de producción.

Una vez expuesto lo anterior, queremos mencionar las condiciones de insalubridad que sufren estos trabajadores y que al igual que en el Ánfora, están expuestos a absorber grandes cantidades de polvos que contienen las materias primas pues no tienen mascarillas de protección e incluso en el lugar donde se pesa la materia prima que se deposita a los molinos se encierra el polvo y existe poca ventilación. Además, los trabajadores cargan un sobre peso de hasta 35 kilos más entre carretillas y diablos (de

acuerdo con las normas de salud en el trabajo cuando mucho una persona debe de cargar el 20% de su peso), lo que con los años origina a los trabajadores desviaciones en la columna vertebral y constantes luxaciones de la cintura. Aunado a esto, existe un exceso de ruido causado por los molinos, las bombas y amasadoras que hacen insoportable la estancia en toda el área de trabajo; es muy seguro que rebasen los decibelios establecidos como máximo soportable al oído.

Al mismo tiempo queremos también exponer la intensificación que se ha dado en el trabajo, la cual ha crecido significativamente, por la influencia de la nueva organización del trabajo que causo la desaparición de los tiempos muertos, otorgandoles a los trabajadores un estímulo salarial, en esta forma ellos aceptaron aumentar su ritmo de trabajo. De 40 sacos que llenaban de materia prima, ahora se llenan 60, de 12 prensas que hacían, ahora hacen 18 al día, y así sucesivamente. Esto también fue posible porque se estableció cierta polivalencia en las distintas categorías. Por ejemplo: "un pesador de cargas para los molinos" realiza tres tareas: pesar y cargar molinos, y descargar prensas; un "descargador de molinos" también carga molinos y descarga prensas; un "amasador" también descarga prensas; un "cargador de desluidor" encostala material, pesa material, carga molinos y descarga prensas.

Lo mismo sucede con todas las categorías que se encuentran en los distintos departamentos de elaboración pasta y como pudimos observar, trabajadores de molienda trabajan en prensas y los de prensas en amasadoras y así se interrelacionan unos con otros combinando las tareas de las distintas áreas de tal manera que se acabaran los tiempos muertos y hacer rendir a los trabajadores al máximo. Además son un grupo de 18 trabajadores entre 3 turnos, son seis por turno y en realidad son pocos para la producción que se saca en todo el departamento; así mismo, en su mayoría son jóvenes, la antigüedad promedio es de ocho años y son muy pocos los trabajadores que rebasan los 35 años de edad.

1.3. Sistema Manual en Elaboración Moldes.

En este departamento se elaboran los moldes para fabricar el plato, taza, pieza hueca y asas solamente. En este trabajan únicamente 18 obreros en un turno y se trata de gente muy joven en su mayoría que se ha venido renovando en los últimos 10 años. El salario que perciben es de base más premio (una variable del destajo), y su trabajo consiste desde en diseñar los modelos de las piezas que se producen, hasta elaborar los moldes. Lo primero lo hacen los obreros con la categoría de "modelista", estos bajo

la supervisión del Jefe de moltería desarrollan modelos y matrices de yeso y/o resina, auxiliándose de fotografías, dibujos, muestras físicas o ideas; valiéndose de reglas, escuadras, compás gavlán y torno, así mismo elaboran planillas de papel, realizan reformas necesarias a moldes originales y a las matrices y mantienen limpia su área de trabajo.

Igualmente, una vez que se han elaborado los modelos, obreros con la categoría de "matriceros" (con base en los moldes originales, enjabonándolos y desenjabonándolos) preparan la mezcla de pasta y la vacían en la matriz, recortando con gavlán la pasta que se sale de la matriz y evitando que esta salga defectuosa; una vez que se saca la pasta se descarga o saca de la matriz y en esta forma sale el molde, el cual antes de entregarlo se tiene que pulir. Las dos primeras categorías obreras las consideramos como obreros calificados y el tercero como un obrero especialista en su línea de producción. Además todos estos ganan muy poco en relación con la importancia, el cuidado y el ingenio con que realizan el trabajo.

Una vez realizado este trabajo los vaciadores de moldes con las categorías de "vaciador de pieza hueca, vaciador de plato, vaciador de taza y vaciador de asa", fabrican los moldes mediante el vaciado de yeso en las matrices realizando las siguientes operaciones manuales: limpiar, enjabonar, desenjabonar y tapar la matriz de manera que no se salga la pasta que va a vaciar, prepara la mezcla con yeso y agua, batir la mezcla con un batidor automático y la vacían en las matrices para que cuando esta mezcla se seque, se obtengan los moldes de las piezas requeridas; posteriormente sacar el molde, quitar la rebaba y colocar en tablas, para que varios obreros con la categoría de "acarreador o Tablero" transporten los moldes en anaqueles con tapa de papel, y cuando estén secos recién vaciados los lleva al secadero; también se encarga de llevar el desperdicio al tiradero y de realizar labores de limpieza. Este es un obrero general que no requiere de capacitación o de experiencia previa para realizar su trabajo, el cual conjuntamente con obreros con la categoría de "ayudante de labores varias" realiza funciones accesorias o complementarias especialmente este último que es un obrero polivalente que suple las ausencias en las otras categorías y que es un comodín de acuerdo con los requerimientos de la producción.

Es importante mencionar que anteriormente había en este departamento una máquina que medía la densidad de la mezcla y salía lista por medio de mangueras que constantemente se tapaban. Ante esto la empresa sustituyó la máquina y dejó tan sólo un batidor, pero el trabajador tiene que preparar la mezcla y cargar las cubetas con esta para lle-

nar las matrices y a pesar de esto resultó ser más productivo realizar el trabajo en forma completamente manual ya que los obreros logran sacar más moldes en su jornada de trabajo (o "vaceadas", como los trabajadores les llaman).

En este departamento la intensidad en el trabajo creció significativamente a partir de 1988 cuando se pagaba por ciento a los trabajadores y se cambió por el número de vaciadas (cada cubeta con yeso llena 44 moldes colocados a lo largo de las mesas), en esta forma el número de vaciadas creció en un 100% (de 8 pasaron a ser 16 por día) lo que da un resultado de más de 700 moldes en una jornada de trabajo. Esta fue una propuesta sindical para incrementar la producción en el departamento ya que era de las más bajas en toda la fábrica. Ahora es uno de los departamentos más productivos y con los salarios más altos pues tienen un salario promedio de \$ 64,000.00 diarios (mayo de 1991).

Por otra parte, las condiciones de salud e higiene también se han descuidado pues los obreros sufren humedad y con esto reumatismo, además también cargan un sobre peso, pues las cubetas pesan hasta 40 kilos y cargarlas todo el día ponen en riesgo su salud y bienestar.

II FASE. FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO O FABRICACIÓN Y BARBOTINA.

A diferencia de la variedad de máquinas que existen en el Ánfora en este departamento, en la fábrica de loza San Isidro encontramos sólo dos tipos: La máquina automática de pocillo y la semiautomática de forja con sus respectivos sistemas de trabajo, así como la utilización de la tarraja, el torno y el vaciado para la elaboración de una minoría de piezas que obedecen a la utilización del sistema manual.

2.1. Sistema Manual en Forja.

Este sistema al igual que en el Ánfora tiende a desaparecer dentro de la industria San Isidro y de 10 tarrajas con torno que habían hasta 1980, actualmente sólo queda una que trabaja nada más un turno en el que dos trabajadores con las categorías de "forjador de pieza especial" y "ayudante de forjador" realizan todo el trabajo con un salario a destajo que se divide el 60% para el primero y el 40% para el segundo. Son trabajadores de oficio que producen piezas especiales que no han podido sustituir las máquinas y que realizan exactamente las mismas funciones que los obreros que con esta categoría se encuentran en el Ánfora.

2.2. Sistema Semiautomático en Forja.

Las únicas máquinas que hay en este sistema son 8 y todas producen plato. En 1987 se adquirieron tres máquinas más, originarias de Corea, con un sistema de trabajo similar al de las ya existentes. Así mismo, se ampliaron las instalaciones en donde se encuentran ubicadas las máquinas y se instaló un secador, se retarifaron los precios de las piezas y se incrementó el número de obreros para manejar las máquinas.

Las figuras obreras que manejan estas máquinas son tayloristas (como se mencionó en el caso del Ánfora) que aparecen con las categorías de "forjador de plato", "suplente de la máquina de plato", "suplente de plato". También se encuentran obreros generales con las categorías de "proveedor de pasta" y "aprendiz de platero", y obreros polivalentes con la categoría de "labores varias".

Cabe mencionar que las máquinas semiautomáticas nuevas sólo tienen 5 golpes por minuto (producen 5 piezas por minuto) pero con la innovación que presentan tienen dos cabezas, lo que posibilita el que hagan 10 piezas por minuto, mientras que las que ya existían producen 11. Esto significa que las máquinas adquiridas sólo han servido para contrarrestar el incremento de la producción de pasta y que no representan cambios significativos en la organización del trabajo y en la intensidad del mismo. En este sentido, consideramos que las máquinas semiautomáticas en el Ánfora sí propician una mayor intensificación en el trabajo pues producen 12.5 golpes también por minuto.

2.3. Sistema Automatizado en Forja.

En este sistema se encuentran únicamente dos máquinas y sólo trabaja normalmente una de ellas llamada automática de pocillo. En ella trabajan 2 obreros con la categoría de "forjador de taza", y "suplente de forjador de taza" (la organización del trabajo es diferente a la de los trabajadores que también trabajan en esta máquina en el "Ánfora"); existe otro trabajador más con la categoría de "proveedor de asa", que es un obrero general que simplemente se dedica a acarrear las asas que se le colocan a las tazas y un obrero polivalente con la categoría de "labores varias" Los dos primeros son obreros especialistas en línea de producción que se dedican a quitar o descargar las tazas que van sacando las máquinas, colocar el roler (a manera que vayan circulando cada una de las piezas), recortar, pulir, pegar el asa, quitar la taza y colocarla en tablas para luego transportarla al tendal.

Como se puede observar en la empresa San Isidro, los trabajadores de la máquina de pocillo realizan todas las funciones concernientes a la elaboración del producto, mientras que en el Ánfora cada una de las funciones es realizada por un trabajador, e incluso existe un obrero automatizado que se dedica únicamente a vigilar el trabajo de la máquina e intervenir cuando es muy necesario. De ahí que los salarios del Ánfora son fijos, es decir salarios de por día y los de San Isidro son a destajo en el caso de este departamento. Hasta hace como 3 años, había una máquina semiautomática de pocillo pero por su mal funcionamiento dejó de usarse.

2.4. Sistema Manual en Barbotina.

Este sistema tiende a desaparecer dentro de la empresa (1988 eran 22, en 1991 quedan 5) porque la producción del departamento ha disminuido drásticamente ya que su costo, argumenta la empresa, es alto en relación con las ganancias que deja. De tal manera que cada día es menor la producción en este departamento que produce piezas huecas (cafeteras, azucareras, jarras, etc.) y que simplemente son piezas accesorias de las vajillas.

Los obreros que laboran en este departamento presentan una mayor variedad de categorías en relación con los del Ánfora, porque el trabajo se encuentra más dividido, es decir, en San Isidro existen 7 categorías mientras que en el Ánfora sólo hay cuatro. Se encuentra la de "barbotinero" que es realizada por un obrero de oficio que realiza las mismas funciones que en el Ánfora realiza el "oficial"; enseguida está la de "tablero" es un obrero general que se encarga de transportar la mercancía a los diferentes tendales, después la de "repartidor de pasta" que también es un obrero general; posteriormente la de "tablero de control de calidad", este selecciona las piezas y las va separando en primera, segunda y desperdicio, lo cual requiere conocimiento y experiencia por lo que se considera como un especialista en línea de producción; 12 sigue "cambiadores de moldes" son obreros generales que sustituyen a los moldes defectuosos que se encuentran muy usados y que no garantizan que las piezas salgan bien; así mismo, están los obreros de "labores varias" que son obreros polivalentes; los obreros con la categoría de "limpiador de barbotina" el cual es un especialista en su línea de producción que quita la rebaba de las piezas y las puele; finalmente el "vaciadador de asas", que se dedica a llenar de pasta los moldes de las asas de taza y pocillo. Todos estos trabajadores tienen un salario por día o lo que es lo mismo un salario base más un premio que es diferente según la categoría, excepto el "barbotinero" que tiene un salario a destajo. Además cabe mencionar que todos estos trabajadores pueden

trabajar a destajo cuando lo autoriza la empresa.

Este departamento se caracteriza por la humedad causando con esto reumatismo a los trabajadores además de la silicosis por el excesivo polvo que vuela por toda la planta; la intensidad del trabajo no ha aumentado significativamente sin embargo cuando se implementa el destajo por los requerimientos de la producción esta es ineludible. Y en este departamento al igual que en los anteriores se ha venido renovando el personal al grado de que las edades promedio son de 30 a 35 años y las antigüedades mayores no rebasan los 14 años. Además en todos los departamentos de forja y barbotina existe el descuento por obra mala que varía según el departamento y va de un 4 a 6% de descuento cuando rebasan estos límites.

III FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO: "SANCOCRO".

3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos.

Los hornos que se emplean en esta fase del proceso de trabajo son el Nº 1 y el 8; estos eran de petróleo y en 1985 pasaron a ser de gas otorgándoles con esto la facultad de aumentar su temperatura hasta 1250 ºC, además tienen una nueva caracterización: en caso de algún paro patronal o sindical no sufren daño alguno (porque se van enfriando poco a poco, su característica es que son refractarios). Además se implementó un cambio en la organización del trabajo e intensificación del mismo en un 100% (de 110,000 piezas semanales que se producían hasta 1988, a partir de ese año se produce lo doble 220 mil); y aumentó el salario de los trabajadores en un 80% para todos los que trabajan en hornos (actualmente su salario es de \$ 50,000.00 diarios, mayo de 1991).

La empresa se negaba a otorgar un aumento en las tarifas de los hornos, pero después de una gran presión de los trabajadores (paros, tortugismo, ausentismo y manifestaciones dentro de la planta) aunado al reconocimiento del presidente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de las condiciones de trabajo y de las altas temperaturas (en ocasiones mayores de 40 grados) se logró imponer a la empresa una retarifación en 1988, comprometiéndose los trabajadores a incrementar también su ritmo de trabajo.

El sistema de trabajo es automatizado al igual que en el Ánfora, porque los hornos se encargan de hacer el quemado de las piezas, sólo con la vigilancia de un

empleado que maneja y controla su temperatura; se realizan tareas accesorias a través de diversas categorías que a continuación presentamos: "hornero", es un obrero general que únicamente se dedica a empujar los carros que deben entrar a los hornos, es la categoría más baja y la menor remunerada en el departamento y también debe de contar las piezas de los carros, para saber lo que se produjo en la semana, de ahí que únicamente tienen un salario por día; "cargador" y "descargador" de hornos, ellos son especialistas en su línea de producción y tienen un salario base más premio, que fue precisamente lo que se modificó a partir de 1988, el 50% es de salario base y el otro 50% es de premio; "suplente" en esta categoría existen varios trabajadores que realizan cualesquiera de las funciones de las categorías anteriores, por lo que lo consideramos como un obrero polivalente. Por último se encuentra un obrero general con la categoría de "auxiliar" que ayuda en la carga y descarga de los hornos, en el acarreo de la mercancía y regulando el flujo de rotación de los carros en los hornos, por todo esto tiene un salario por día.

La organización del trabajo en San Isidro es más rígida que en el Ánfora en el departamento de hornos, prácticamente no hay categorías polivalentes sino que existe una definición y delimitación rígida de las funciones que debe de llevar a cabo cada una de las categorías. En este caso la flexibilidad no fue una salida, como sucedió en el Ánfora.

3.2. Sistema Manual en Almacén Sancocho.

Una vez que la mercancía ha pasado por la primera quema pasa a otro departamento que realiza una actividad complementaria llamada almacén sancocho y que en el Ánfora se llama limpia sancocho, el trabajo que se realiza es muy similar sin embargo, en el Ánfora se da una mayor división y especialización del mismo (quitarle rebaba con lija en torno, separarla y sellarla para que pase a baño barniz o decorado bajo el sistema manual) pero en San Isidro se utiliza además otra nomenclatura en la designación de puestos o categorías.

Todas las categorías tienen un salario a destajo excepto la de "acarreador" y "labores varias" (obrero general y polivalente respectivamente), que tienen un salario fijo porque únicamente realizan tareas accesorias, de ahí en fuera todos los demás trabajan con intensidades de hasta 65 mil piezas entre 4 trabajadores al día y se les paga según lo que hagan, por millar, con un salario de \$ 32,000.00 al día en promedio (Julio de 1990), mientras que los trabajadores del Ánfora con un salario de cuenta y premio

ganaban \$ 37,000.00 en noviembre de 1989.

Las categorías son: en primer lugar la de "clasificador", es un obrero especialista en línea de producción que selecciona la mercancía de primera y la defectuosa. Esta categoría prácticamente ha desaparecido pues han venido realizando esta función los trabajadores con la categoría de "labores varias", debido a que la mercancía que se clasifica es la pieza hueca y platón y actualmente es muy poca por lo que se ha dejado de producir ya que la empresa la considera incosteable. El salario que perciben es a destajo. En segundo lugar está la de "acarreador", este simplemente abastece de mercancía al clasificador, traslada la mercancía a la bodega o en su caso la lleva a donde se junta el desperdicio. Este tiene un salario de por día y aunque trabaja al ritmo de los destajistas sólo recibe un 10% del promedio del que reciben estos como un premio; como se puede observar es un obrero general. En tercer lugar se encuentra el "separador de rotura", separa la mercancía de rotura, defectuosa e inservible, bajo la dirección de un supervisor. Tiene un salario a destajo y es un obrero especialista en línea de producción que tiene que acomodar y trasladar la mercancía en plataformas. En cuarto lugar, se encuentra el "limpiador", esta categoría la realizan un grupo de obreros que al mismo tiempo llevan a cabo otras tareas además de limpiar la mercancía con lijas (platos y pieza hueca), o bien de pasarla por unos cepillos automáticos, tienen que sellar, transportar y acomodar la mercancía en el almacén o en los departamentos de decorado o baño barniz, por esto los consideramos como obreros polivalentes y a su vez especialistas en su línea de producción pues requieren de gran habilidad y destreza para realizar el trabajo y a diferencia de lo que sucede en el Ánfora, en donde este trabajo está sumamente parcializado, dividido e incluso especializado con trabajadores de oficio que tratan de corregir algunos defectos de las piezas y usan torno, en San Isidro el trabajo está más simplificado. El salario que perciben es a destajo. En quinto lugar se encuentra el "levantador", este es un obrero general que únicamente recibe las piezas de la banda y las va colocando en cajas o en plataformas para que sean llevadas a los departamentos respectivos, percibe un salario por día únicamente. Finalmente, se encuentran los trabajadores de "labores varias", estos son obreros polivalentes que se encuentran en todo el departamento realizando labores complementarias y que en un momento dado también sustituyen a cualquier trabajador del departamento, tienen un salario por día que es el mínimo de planta, todos estos forman un grupo de cuatro personas.

Las condiciones generales de trabajo se caracterizan porque, al igual que en toda la planta, hay mucho polvo en el ambiente, por la excesiva carga de mercancía que lleva

el trabajador de un lugar a otro, por el incremento en la intensificación del trabajo estimulado por el salario a destajo y por la renovación de personal que también se ha venido dando en los últimos años sobre todo a partir de 1986 con la reprivatización de la empresa. En hornos el promedio de antigüedad es de 15 años hay muy pocos obreros con edades de 40 años e incluso salieron alrededor de 37 suplentes que fueron sustituidos por gente joven en su mayoría; en almacén sancocho, la edad promedio es de 30 años y la antigüedad de 8 años. En este último departamento es fundamental la rapidez con la que se debe de realizar el trabajo pues se realiza sobre una banda, esta marca la intensidad, además como el salario es a destajo, los trabajadores tampoco han tratado de modificarla.

IV FASE. BANO BARNIZ O BARNIZADO DEL PRODUCTO.

Esta fase en el caso de San Isidro aparece primero que la de decorado y siguiendo la secuencia del proceso de trabajo, decidimos presentarla en esta forma y no como en el caso del Ánfora en la que primero se encuentra decorado. En esta forma también la siguiente fase será quemar barniz y posteriormente decorado; esto tiene su explicación en la tecnología empleada y el nivel alcanzado en esta, pues el Ánfora por ser la más vieja y a la vez por las inversiones que esta realiza en forma periódica para innovarse ha logrado realizar el decorado bajo barniz casi en la totalidad de la producción, simplificando cada vez más las fases del proceso de trabajo y esto es una prueba de ello, es decir, que con dos quemas u horneadas se puede dar por terminada la mercancía y no con tres como sucede comúnmente con las otras empresas como Prima Cerámica que a pesar de ser la más moderna no ha logrado realizar el decorado bajo barniz, sino que primero tiene que hacer el barnizado.

En San Isidro se ha venido experimentando desde 1990 que después del barnizado se pegue la calcomanía y posteriormente se introduzcan las piezas a los hornos y se quemar barniz y calcomanía al mismo tiempo, actualmente es muy poca la mercancía que está pasando por este proceso, no representa ni una tercera parte, sin embargo hay muchas posibilidades de que se amplie y se generalice.

4.1. Sistema Manual en Baño Barniz por Inmersión.

Este sistema tiende a desaparecer, únicamente se utiliza para bañar las piezas huecas (jarras, tarros, sopera, cafetera, etc.), tazas y platonos. El trabajo se hace sumergiendo pieza por pieza y sacándolas de las tinas llenas de barniz con unas pinzas, también una por una. Este trabajo lo realiza un solo trabajador en toda la planta y

logra sacar \$ 35,000.00 por día, teniendo un salario a destajo que en promedio es de \$ 34,400.00 al día (agosto de 1990); el obrero que realiza este trabajo es un especialista en su línea de producción que a través de la experiencia y antigüedad ha logrado el dominio sobre su trabajo; el obrero que lleva a cabo este trabajo es uno de los más antiguos dentro de la planta y tiene una antigüedad de 40 años y una de las grandes afecciones que tiene es el de luxaciones en la cintura por cargar exceso de peso y por estar en constante movimiento sobre todo, agachándose y parándose. Su categoría se llama "bañador en tina". Este trabajo requiere de mucho cuidado, de buen pulso y precisión, es prácticamente insustituible, pues también prepara el barniz y esmalte y lo tamiza para poder emplearlo; acomoda en tablas la mercancía que va sacando en la forma que lo requiera el producto, para que sea llevada a hornos barniz.

4.2. Sistema Manual en Baño Barniz en Casetas.

En este sistema se bañan las piezas que la máquina no puede bañar completamente (en el caso del Ánfora esta ya ha sido adaptada), como son platos, tazas, platonos, tarros y alguna que otra pieza hueca. El trabajo consiste en bañar con una pistola de aspersión cada una de las piezas con diferentes barnices y estilos como es el caso del motas (goteado), en ocasiones se hace el retoque de algunas piezas. Sin embargo, este sistema tiende a ser sustituido por el semiautomatizado, por lo que ha venido disminuyendo el personal. Este trabajo también puede ser sustituido por robots, nos comentó el ingeniero Sevilla, lo que abarataría los costos e incrementaría significativamente la producción.

En este tipo de barnizado lo desempeña la categoría más importante, el "bañador de caseta"; es un especialista en su línea de producción que tiene que ajustar los barnices y esmaltes, bañar con pistola regulando la presión del aire y acomoda la mercancía que va sacando. Tiene un salario base más premio.

4.3. Sistema Semiautomatizado con Máquina Bañadora.

Finalmente, la última forma como se hace el barnizado de las piezas y que es la más moderna en México hasta ahora, es con el empleo de las máquinas bañadoras semiautomatizadas al igual que en el Ánfora; la categoría más importante es la de "oficial de máquina bañadora", en el Ánfora se llama "operador de máquina bañadora", y así sucesivamente. Este tiene que vaciar el esmalte a un tanque de inyección, regulando la presi-

ón, colocando y adecuando la pistola según el artículo, posteriormente, vigilar que el espesor del esmalte sea el adecuado y que esté trabajando bien la máquina. Este es un obrero especialista en su línea de producción.

Después de esta categoría se encuentran las restantes que de acuerdo con su importancia son como sigue: "abastecedor" tiene que colocar las piezas de loza sobre el carrusel de la máquina, es un especialista en su línea de producción que tiene que saber colocar las piezas de loza sobre el carrusel de la máquina, es un especialista en su línea de producción ya que tiene que saber colocar las piezas en este. En seguida está el "levantador", el cual se encarga de retirar los artículos bañados en el carrusel y los va colocando en tablas, como se puede ver, este es un obrero general. Se encuentran también otras categorías de obreros generales como las de: "limpiador", el cual sopleta la mercancía antes de que sea bañada; "sellador" pone el sello a la mercancía (antes de que sea bañada, además esta categoría también se encuentra en el almacén sancocho y hacen lo mismo por lo que hay selladores en ambos departamentos); "tablero", este transporta en tablas la mercancía a los tendales; "proveedor" se encarga de acercar la mercancía a la máquina para que el "abastecedor" realice su trabajo; "imán", este se encarga de vigilar un aparato que realiza las funciones de tamizador y que sirve para retener las partículas de fierro que se encuentran en el esmalte, este cae en un depósito y el obrero tiene que repararlo varias veces y, finalmente, "labores varias", la lleva a cabo un obrero polivalente que realiza las funciones de las categorías mencionadas y algunas más que se requieran. Todos ellos son un grupo de 7 obreros generales que perciben un salario fijo o por día, el oficial gana \$ 40,000.00 y los demás obreros \$ 36,000.00 diarios (salarios mayo de 1991).

En 1988 la empresa adquirió una nueva máquina bañadora, que en lugar de tener un carrusel tenía una especie de banda recta, sin embargo no funcionó, nunca se le pudo regular la presión de la pistola de aspersión; de haberse logrado esto, es muy posible que los otros sistemas de baño barniz hubieran desaparecido, o por lo menos hubiera disminuido su personal aún más.

Por último, queremos mencionar que las condiciones de insalubridad y riesgos profesionales son los mismos que en el Ánfora (sólo que con más ruido), y la intensidad del trabajo sí puede ser mayor que en el Ánfora pues prácticamente el mismo número de trabajadores son los que están sacando la producción pero aquí la elaboración de pasta creció en más de un 50%; el salario fijo que tienen los trabajadores es en realidad un salario de garantía calculado con base en el promedio de producción en el departa-

mento; si los trabajadores no sacan ese promedio, se les paga de acuerdo al tabulador (por pieza) con lo que disminuye su salario. Esto lo hizo la empresa con el fin de evitar la retarificación y ahorrarse costos de mano de obra.

En toda esta fase, también la gente es joven, oscilan entre los 26 y 36 años, son muy pocos los trabajadores mayores de 40 años y por lo mismo las antigüedades son de 10 a 13 años, lo que nos dice que no se ha dejado de renovar el personal.

V FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.

Esta fase se parece mucho a la tercera quema del producto, ya que se usan en ambas los hornos con la utilización de los mismos métodos, el automatizado y el manual, de los cuales se derivan las mismas categorías, funciones, tipos de obreros y salarios por consiguiente. Además, las condiciones de trabajo e higiene son las mismas. Por todas estas cuestiones solo haremos una referencia muy general sobre la organización del trabajo en los hornos y nos detendremos en la descripción de la segunda parte del departamento llamada Limpia y Clasificado.

5.1. Sistemas Automatizado y Manual en Hornos de Quema Barniz.

En quema barniz, se utiliza el mayor número de hornos y con esto el mayor número de obreros y la implantación de los tres turnos (en quema sancocho sólo hay 2). Además, en esta segunda quema, es en la que más se ha intensificado el trabajo, pues los mismos trabajadores de estos hornos atienden un horno más -el Nº 7 el cual realiza diversos tipos de quemado-, pagándoles únicamente un 30% adicional al salario que ganaban en promedio. Así como por el crecimiento de la producción de pasta y del número de piezas, se intensificó el trabajo en hornos de quema barniz y los tiempos muertos, prácticamente han dejado de existir.

Por otra parte, los hornos de quema barniz son los Nº 2, 3, 4 y 5, 7 (ocasionalmente) que desde hace más de 20 años son de gas, por lo que propiamente no ha habido innovación tecnológica en estos y la organización del trabajo también, no ha mostrado cambio alguno sino que se ha mantenido rígida la división del trabajo entre las categorías de "cargador"; "descargador"; "auxiliar"; "hornero"; "suplente" y "labores varias". Sólo que algunos de los trabajadores de cada una de ellas, descargan y cargan dos y tres hornos a lo largo de su jornada de trabajo, por ejemplo: existe un "cargador del horno Nº 3 y 7"; un "descargador de los hornos 3, 4 y 7" y un "cargador de los

hornos 2 y 4" entre otros. (Antigüedades y puestos en la fábrica de loza Nueva San Isidro).

Cabe mencionar que todos los hornos de la planta tienen calculado un número de piezas determinado, por ejemplo el horno Nº 2 tiene como base de producción 110 mil piezas semanales y los hornos 3, 4 y 7 tienen una base de 58 mil piezas semanales. Esto propicia una diferenciación salarial entre los trabajadores, ya que tienen un salario de base más premio y en cuanto más produzcan, mayor será su remuneración, lo cual es ajeno a las posibilidades de los trabajadores incidir en esto, pues todo depende de la capacidad de los hornos.

5.2. Sistema Manual en Limpia y Clasificado.

En esta sección se trata de quitarle a las piezas la rebaba de barniz con un esmeril eléctrico, eliminando los defectos de cada una de las piezas. Este trabajo es realizado por obreros con la categoría de "esmerilador", que es la más importante de todo el departamento; estos tienen un salario a destajo cuya tarifa es variable, según sea el tamaño de las piezas y el tipo de estas. Estos obreros son especialistas en línea de producción que a través de la experiencia y antigüedad dentro de la planta logran realizar el trabajo con una gran rapidez, destreza y habilidad.

Así mismo, existen otros obreros especialistas en línea de producción como son: "clasificador", el cual separa la mercancía y la ordena de acuerdo con su calidad en estándar, popular o defectuosa; el "reclasificador" que se encarga de separar la mercancía defectuosa de acuerdo con el defecto que presente y el "estibador de bodega de blanco" que acomoda o estiba las piezas que se encuentran. Todos ellos tienen un salario a destajo menos el "reclasificador", que tiene un salario por día.

Hay otros obreros dentro del departamento con la categoría de "abastecedor" que se encargan de proporcionarles a los esmeriladores la mercancía; el "acarreador", que es el que lleva la mercancía de las áreas de trabajo a los tendales o bodegas. Todos estos trabajadores tienen un salario por día más una compensación a la que le llaman premio y son obreros generales. El número total de obreros que laboran en el departamento es de 45 y hay únicamente un turno y sacan en promedio 72 mil piezas semanales, obteniendo un salario promedio de \$ 25,000.00 diarios (agosto de 1990), mientras que los del Ánfora tienen un salario de \$ 31,897.00 (noviembre de 1989), el salario de estos últimos es mayor, se les paga con una variable del destajo llamada cuenta y

premio, lo cual podría causar una mayor exigencia en la producción e intensificación del trabajo, ya que en el Ánfora se llegan a sacar hasta 95 mil piezas semanales.

Podemos decir que la edad promedio en esta fase es de 28 a 30 años de edad y las antigüedades no van más allá de 15 años y que a partir de 1985 se ha venido renovando el personal con el fin de eficientar el trabajo e incrementar la producción; por ejemplo, a los abastecedores se les paga el 5.5% del total de la producción realizada por los esmeriladores, la mayoría de ellos son jóvenes y trabajan con la misma intensidad que los esmeriladores, sin embargo, como se puede observar, es mínimo lo que reciben por lo que se podría hablar de una sobre explotación. Las condiciones de salud e higiene presentan algunas anormalidades, entre ellas, la principal es la del ruido que producen los esmeriles, posteriormente la introducción de rebabas en los ojos, ya que estas circulan en el ambiente y los únicos que tienen protectores (gafas) para los ojos son los esmeriladores. La excesiva carga de peso origina luxaciones en la cintura en el corto plazo y a largo plazo problemas en la columna vertebral.

Finalmente, una vez que la mercancía ha pasado a limpia y clasificado, llega por lo general a la bodega de blanco (para después pasarla a decorado), y una minoría pasa al departamento de almacén terminado donde se encuentra la mercancía que fue decorada inmediatamente después de baño barniz y que pasó a los hornos tanto para quemar barniz como de calcomanía, para posteriormente ser empacada. A continuación seguiremos con esta descripción.

VI FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.

En San Isidro, a diferencia del Ánfora, esta fase está muy simplificada debido a que únicamente se hacen dos tipos de decorado, el de pega calcomanía y filos; las calcomanías son importadas, no se hacen en la planta como en el Ánfora y la preparación de colores es elaborada por personal de confianza y no por obreros al igual que en el Ánfora. Ambos tipos de decorado, se realizan bajo el sistema manual.

Hasta 1980-81 existía el decorado Affo y fue sustituido por el decorado de Serigrafía, el cual también desapareció en 1989 por incosteable. El primero consistía en colocar sobre cada una de las piezas una especie de plantilla que tenía un dibujo y con una pistola de aire (soplete) que contenía color se pasaba sobre la pieza y la plantilla iba dejando impreso el dibujo. El segundo se trabajaba con máquinas semiautomáticas similares a las del Ánfora y de las cuales ya hablamos ampliamente.

En esta fase además, se han implementado otros cambios que son de vital importancia y aunque algunos de ellos ya desaparecieron de la planta, no queremos dejar de mencionar: se adquirieron 2 máquinas de serigrafía en la década de los ochenta y desaparecieron en la misma; se adquirieron 3 máquinas de fillos también en la misma década en la que desaparecieron 2 y tan sólo trabaja una; igualmente se adquirió una máquina de calcomanía que ya no se utiliza y que fue adquirida en los ochenta. Así mismo, se sustituyeron los decorados de fillos de oro y platino por los de colores para abaratar costos y bajar los precios en el mercado; de igual modo, se dejó de colocar calcomanía a piezas que tienen el decorado de fillos, anteriormente llevaban los dos tipos de decorado; se dejó de hacer el decorado bandas en las cantidades en que se producía y actualmente se hace muy poco; se han dejado de hacer los decorados finos que hasta 1983 se hacían y que eran los más costosos. En general, ha bajado la calidad de los decorados, actualmente es más corriente.

Cuando se introdujeron las máquinas de serigrafía que únicamente trabajaron año y medio, fue con la idea de sustituir a la calcomanía -ya que esta es importada- y abaratar los costos, sin embargo los costos fueron mayores y por ese motivo fue fundamentalmente que dejaron de trabajar. Finalmente también se dejó de hacer el decorado a mano por incosteable, ya que era mercancía que no se realizaba fácilmente en el mercado.

6.1. Sistema Manual en Decorado con Calcomanía.

En todo el departamento de decorado trabajan generalmente mujeres e incluso se afirma que este trabajo es ideal para el sexo femenino, por las aptitudes y cualidades propias: habilidad, cuidado, delicadeza, dedicación y calidad con la que hacen el trabajo -afirmó el ingeniero Sevilla-, una obrera llega a sacar hasta 4500 piezas decoradas por día. La categoría más importante es la de "pegador de calcomanía", el trabajo se realiza mojando, pegando y entablado (poniendo en tablas las piezas), auxiliándose de esponja húmeda y un hule pequeño. Este trabajo las caracteriza como obreras especialistas en su línea de producción y el salario que perciben es a destajo, el cual varía de acuerdo con el tipo de calcomanía y de pieza, para esto existe un escalafón en el que las trabajadoras más antiguas realizan el trabajo mejor pagado y las más nuevas el pegado de calcomanía en general con las tarifas más bajas. La máquina de calcomanía se introdujo en 1981 para sustituir a estas trabajadoras, sin embargo la máquina funcionó sólo tres días, los trabajadores argumentan que fue por falta de capacitación adecuada, pero de haber funcionado bien hubiese podido sustituir a varios trabajadores.

Posteriormente se encuentran dos obreros generales con la categoría de "acarreador o tablero" y "limpiador", el segundo limpia pieza por pieza con un trapo seco antes de ser decorada en los lugares donde se pega la calcomanía para que se decore. En San Isidro es la única empresa que calienta las piezas para realizar el pegado de calcomanía, pero es al gusto del trabajador. Estos tienen un salario base más premio, los obreros polivalentes de "labores varias" tienen un salario por día que es menor que el de las anteriores categorías.

6.2. Sistema Manual en Decorado Filos.

Este tipo de decorado es uno de los más representativos de la empresa San Isidro, pues a diferencia del Ánfora, hasta los años setenta destacaba por la fineza y exclusividad de los decorados, sobre todo su mercado estaba destinado a las clases medias y altas, así, los filos en platino y oro eran los más característicos. Sin embargo, como mencionamos al principio de esta fase, estos tienden a desaparecer y actualmente sólo se hace sobre pedido ya que lo que se hace generalmente son filos de colores con barniz.

En este sistema de trabajo manual la categoría más importante la ejecuta el "fileteador", el cual realiza su trabajo al igual que los trabajadores del Ánfora colocando las piezas sobre un torno y pasando por todo el rededor un pincel que puede llevar oro, platino o color. Este es un obrero especialista en su línea de producción y que tiene un salario a destajo. Las otras categorías son las mismas que existen en el anterior departamento y las cuales ya explicamos ampliamente de que se tratan, ellas son: la de "tablero", "limpiador" y "labores varias".

6.3. Sistema Automatizado en Decorado Filos.

En este sistema se introdujo al principio una máquina Coreana en 1987 y hasta 1990 se introdujeron dos máquinas más pero sólo trabajaba una y dejó de funcionar en el mismo año; era manejada por un obrero con la categoría de "operador" que se encarga de vigilar que la máquina esté sacando bien el filo, abastecerla de pintura y regular la velocidad de la máquina según el ritmo con el que quieren trabajar los obreros. Junto con este trabajador se encontraban dos obreros más con la categoría de "abastecedor" y "levantador", el primero abastecía la máquina y acarrea las piezas y el segundo quitaba las piezas que iba sacando la máquina. Los tres se van rolando el puesto y tienen un salario base más premio y eran obreros especialistas en su línea de producción.

Por otra parte, se encuentran trabajadores con las mismas categorías que en los anteriores departamentos: "acarreador", "tablero", "limpiador" y "labores varias".

Cabe mencionar, que el tipo de decorado bandas y fillos prácticamente ha desaparecido y el poco que se realiza es producido manualmente; de ahí que esta máquina de fillos se dejó de usar a partir de 1980, cuando disminuyó más la venta de estos productos.

Finalmente, las condiciones de trabajo, salud e higiene son muy similares a las que existen en el Ánfora, en la que la absorción de inhalantes y tóxicos (tinher, pinturas, barnices, etc.) producen dolores de cabeza y enfermedades en las vías respiratorias, pero la más grave es la artritis que se les desarrolla principalmente en las manos y muñecas por la actividad que realizan y en segundo término el cansancio visual. Estas enfermedades tienden a agudizarse con el incremento de la productividad que se ha generalizado en toda la planta e intensidad en el trabajo.

VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DECORADO.

Los productos que llegan a la tercera quema representan más de un 90% causando con esto el aumento de los costos de producción, mientras que en el Ánfora a esta tercera quema no llega ni un 10%. De aquí que en esta fase se encuentran dos hornos trabajando con las mismas características que los anteriores, ellos son el Nº 5 y el Nº 6 que tienen la misma organización del trabajo, categorías y figuras obreras que los anteriores hornos de quema sancocho y quema barniz; lo único que varía es la temperatura que es de 750 grados, o sea es menor que la de los otros hornos y la capacidad de estos es mayor, ya que pueden sacar hasta 63,600 piezas del horno Nº 5 y del Nº 6 se pueden sacar hasta 75 mil piezas semanales.

Por último, las condiciones de trabajo son muy similares en estos hornos como en el de las anteriores fases y el de las otras fábricas, es decir, las temperaturas son muy altas y obligan a los trabajadores a descubrirse lo más posible propiciando quemaduras. Además, los trabajadores están expuestos a cambios bruscos de temperatura, a enfrentarse con el fuego directo lo que ocasiona un problema más en su salud (la pérdida de la vista a largo plazo).

Además, dentro de esta séptima fase se encuentra un departamento llamado clasificado, en el que se divide la mercancía en estándar y tercera, o sea que es clasificada

de acuerdo con los defectos que presenta, estos pueden ser la mala impresión de la calcomanía, de los filos, despostilladuras, o que el decorado haya salido estrellado. Los trabajadores que se encargan de esto son tres con la categoría de "clasificador" los cuales son especialistas en su línea de producción y tienen un salario a destajo que en promedio es de \$ 39,000.00 (abril de 1991).

Existen cuatro trabajadores más, dos de ellos con la categoría de "abastecedor" que se encargan de acarrear la mercancía y ponerla a la mano de los "clasificadores", y los otros dos que son "acarreadores", los cuales se dedican a transportar la mercancía clasificada al departamento siguiente que es el de almacén. Estos últimos cuatro trabajadores son obreros generales que tienen un salario por día.

En este departamento como en varios de los anteriormente mencionados, hay mucho ruido sobre todo por la quebradura que se hace de las piezas en el momento de botarlas al piso o cuando los trabajadores las están clasificando; también los trabajadores hacen un gran esfuerzo físico llevando las piezas de un lugar a otro, cargando más el peso normal y los clasificadores sufren cortadas continuamente en las manos. Con el crecimiento de la producción que se ha dado en toda la planta se ha intensificado el trabajo.

VIII FASE. ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.

8.1. Sistema Manual en el Almacén Loza Doméstica.

Esta fase se caracteriza por los cambios implementados que se han venido dando desde fines de la década de los ochenta, el más importante de ellos fue el reajuste de personal que se dio de 7 personas con el fin de acabar con los tiempos muertos en el departamento y lograr una mayor eficiencia en el trabajo. Laboraban 31 personas y quedaron sólo 24, manteniendo la misma forma de pago conocida como salario base más premio y con el reajuste del personal se incrementó el premio; con esto, afirma el secretario general del sindicato "...se logró un aumento del 22% en la intensidad del trabajo, un incremento del 25 al 40% en el salario debido a que el premio se reparte entre todos los trabajadores de almacén y empaque por igual... esta fue una propuesta sindical para aumentar el salario y acabar con los tiempos muertos, sin embargo estos siguen existiendo, pero los trabajadores están satisfechos con esta negociación..." (Javier Gopar, agosto de 1990). Es pertinente comentar que los tiempos muertos ocasionan inestabilidad laboral; de ahí que los trabajadores procuran suprimirlos.

La anterior propuesta es uno de los logros más importantes obtenidos por el sindicato, en el que la empresa acepta la participación de los trabajadores sobre su proceso de trabajo y reconoce que a ella también le beneficia. Esto no fue fácil, afirma Gopar, porque la empresa se resistió 6 meses y más de dos ocasiones el sindicato hizo la propuesta por escrito buscando la terminología más apropiada para hacerle ver a la empresa que incluso se reducían sus costos de mano de obra, sin embargo esta le tuvo desconfianza a la propuesta sindical y aceptó poniendo dicha propuesta a prueba sólo por unos meses. Fue así como se logró modificar la organización del trabajo en el departamento, reduciendo en número de trabajadores en cada una de las categorías existentes.

En esta fase del proceso de trabajo, a diferencia de lo que ocurre en el Ánfora, el departamento de almacén y empaque es uno solo por lo tanto es menor su personal, su área física y su producción, pues únicamente existe loza doméstica, mientras que en el Ánfora había loza doméstica, hotel y productos sanitarios. De ahí que había un departamento de almacén de un lado y por el otro de empaque para cada uno de estos productos. En esta forma las categorías del departamento de almacén y empaque son únicamente siete, ellas son: "formador", este acomoda sobre las mesas las piezas de las vajillas en forma manual, las clasifica de acuerdo con los pedidos que le ordenan y entrega a empaque las notas de dichos pedidos; "empacador", este empaca la mercancía de acuerdo con los pedidos utilizando fibra, interior o papel que él mismo prepara; "cajista", arma las cajas según las indicaciones de lo que se empaqa, desdobra, engrapa, coloca rejillas o interior y abastece al alizador; "alizador", este recibe cajas y surte a el empacador, así como abastecer de mercancía para su empaque. Todos los trabajadores que ocupan estas categorías tienen un salario base más premio, el cual ya vimos que es variable y son obreros especialistas en su línea de producción, pues a pesar de que el trabajo parezca sencillo se requiere de experiencia en el departamento para poder llevarlo a cabo y sobre todo de rapidez y habilidad para el acomodo de las piezas, de las cajas, de los interiores y acarreo de piezas también sin quebrar una sola.

Se encuentran otras dos categorías más que son realizadas por obreros generales y polivalentes, en el caso de los primeros tienen la categoría de "acomodador estándar", este recibe y acomoda la mercancía de mufla y limpia, clasifica y realiza la labor de reacomodo; los segundos tienen la categoría de "labores varias", estos realizan actividades complementarias de otras categorías o bien sustituyen a cualquiera de los trabajadores de las otras categorías en caso de ausencia o cuando al departa-

mento se le exige mayor producción por los requerimientos de el mercado. Estos tienen un salario fijo o por día y los primeros ganan más que los segundos, pues estos últimos tienen la categoría más baja en el escalafón.

Ahora bien, dentro de esta fase se encuentra un departamento más llamado de embarques, en el que participan únicamente 15 trabajadores con tres categorías, ellas son: "revisor o checador", este revisa la mercancía que sale empacada del almacén en que esté, de acuerdo con los pedidos y las entrega a embarques o en su caso directamente a los clientes, así como también revisa que la mercancía salga un buen estado, cambia la que se encuentre rota y acarrea las devoluciones al departamento de almacén; "estibador y acomodador" es simplemente como su categoría lo enuncia, un acarreador de mercancía empacada y acomoda la misma dentro del almacén, o bien la localiza para que sea directamente entregada a los clientes; "ayudante de camioneta", este complementa las tareas del estibador, carga y descarga camionetas y realiza diversas actividades dentro de su área de trabajo.

Las dos primeras categorías son de obreros especialistas en su línea de producción, aunque el "revisor o checador" es un trabajador que realiza funciones de empleo, sin embargo es un obrero sindicalizado con estudios de secundaria; pero ambos tienen un salario base más premio y la última categoría es de un obrero general que no requiere de especialización o de antigüedad para llevar a cabo su trabajo y tiene un salario base más premio.

Como se puede observar, las categorías que existen en esta fase, por lo general son diferentes a las que se encuentran en el Ánfora y sus funciones también, por eso desarrollamos en qué consistía cada una de estas, además el medio de transporte que utilizan para arrastrar la mercancía son "diablos" o carros manuales que requieren de fuerza por parte del trabajador para poder llevar la mercancía de un lado a otro, mientras que en el Ánfora los montacargas agilizan el trabajo. Por todo esto y por el incremento en la producción que se ha registrado en los últimos años consideramos que se ha intensificado el trabajo en esta fase.

Por último, la enfermedad más parecida en estos departamentos son las luxaciones de cintura por el exceso de peso lo que a mediano plazo, como ya hemos argumentado, presentan problemas serios en la columna vertebral.

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.

La sección de mantenimiento está integrada por diversas figuras obreras y a diferencia de lo que se da en el Ánfora, en San Isidro no hay ninguna división por subsección sino que todos los trabajadores se encuentran ubicados en mantenimiento con categorías específicas y forman un grupo de 28 trabajadores más diez de servicios generales.

1. Obreros Calificados. Son los trabajadores con las categorías de "tornero", "mecánico", "electricista" y "ayudante de mecánico o electricista". El primero es responsable de operar un torno mecánico para trabajar metales, con base en planos diá (sic. en el tabulador) o muestras, selecciona los materiales y herramientas adecuadas, coloca la pieza en el torno y procede a su labrado y corte, verifica especificaciones, repara partes mecánicas de máquina, mantiene en buen estado de lubricación y asea el torno y su lugar de trabajo. El segundo que es el "mecánico", es responsable de reparar las máquinas y/o partes mecánicas, sistemas de transmisión, suelda y corta, da forma, dobla lámina en frío o caliente, taladra tuberías, tinacos, sanitarios, instala tuberías hidráulicas y neumáticos, utiliza las herramientas y las mantiene en buen estado. El "electricista" es responsable de instalar, reparar o modificar instalaciones monofásicos y trifásicos, sustituye cableados, completa o cambia tableros de distribución de carga o sus elementos, repara tableros de control, ranura muros y entuba; distribuye de acuerdo con planos, salidas de centro de carga, apagadores, contactos, sustituye e instala equipo de ventilación y calefacción, reparación de motores, etc. Se auxilia de herramientas propias del oficio manteniéndolas en buen estado, y el ayudante simplemente apoya los trabajos del "mecánico" y del "electricista".

Como se puede observar, las categorías anteriores realizan diversas funciones dentro de su ámbito, sin embargo en el caso del Ánfora es diferente ya que tanto el mecánico como el eléctrico realizan las mismas tareas indistintamente junto con las del tornero.

2. Obreros de Oficio. Son los trabajadores con las categorías de "carpintero" y "reparador de hornos (albañil)". El primero desapareció en 1987; este trabajo de "carpintero" es realizado por los propios trabajadores de cada departamento. Por ejemplo: los forjadores de taza desde principios de 1991 han tenido poco trabajo, ante esto, la empresa opta por poner a los trabajadores a que realicen estos trabajos y arreglen los desperfectos en su departamento. O bien, si el caso lo amerita de un

trabajador de oficio, este es contratado por la empresa en forma particular.

El segundo, es responsable de reparar carros de hornos realizando las siguientes operaciones: corta y pega placas y postes; reporta a mantenimiento reparaciones en ruedas y partes metálicas rotas, mantiene en buenas condiciones las herramientas y su lugar de trabajo. Este último si es más similar el trabajo al que realizan los albañiles del Ánfora aunque estos excepcionalmente reparan los carros de los hornos y por ello reciben una gratificación adicional.

3. Obreros Especialistas en mantenimiento. (o lo que sería en su línea de producción), estos son obreros que se encuentran desde nuestro punto de vista en una posición intermedia, es decir, los obreros calificados y los obreros generales, ya que no son exactamente ni lo uno ni lo otro, sino que debido a que tienen una menor antigüedad y por lo tanto experiencia tienen las categorías de "engrasador" y "auxiliar de cajas refractarias". El primero se encarga de lubricar y limpiar las partes de la maquinaria, selecciona el tipo de lubricantes, revisa muelles de aceite, lubrica las partes provistas de grasas, reporta a mantenimiento ruidos extraños en motores o maquinaria, mantiene en buenas condiciones la herramienta. Y el segundo ya no existe pero se encargaba de fabricar postes y accesorios para la reparación de carros de hornos, auxiliándose para esto de moldes de yeso, mantiene en buenas condiciones las herramientas así como su lugar de trabajo. Como se puede observar, ambas categorías realizan tareas que requieren de conocimientos previos y de cierta experiencia, razón por la cual no los podemos ubicar como obreros generales, simplemente porque estos tienen otras características como se ha venido exponiendo a lo largo de esta descripción sobre el proceso de trabajo en la Industria de la Loza y Cerámica en México.

4. Área de Servicios Generales. En esta se encuentran obreros Generales y Polivalentes con la categoría de "ayudante en general o labores varias", su trabajo consiste principalmente en realizar el aseo de toda la planta y posteriormente de llevar a cabo funciones de transporte, acarreo y labores varias de acuerdo al área en la que se les asigna. Los consideramos como obreros generales porque llevan a cabo tareas que no requieren de capacitación o especialización y sobre todo experiencia, además son polivalentes porque realizan los trabajos de otras categorías en los distintos departamentos de la planta, fungen también como "comodines" y sustituyen las ausencias de los diversos trabajadores. En este departamento son un total de 10 trabajadores en los dos turnos, tienen un salario por día y que es el mínimo de planta y también son de los tra-

bajadores más jóvenes, con un promedio en edad de 20 años.

Los trabajadores de mantenimiento tienen un salario fijo o por día, de acuerdo con su categoría y equivalen a dos salarios mínimos de planta y casi a tres salarios mínimos oficiales. La edad de estos es intermedia, en su mayoría se encuentran entre los 35 y 40 años, con una antigüedad mínima de 5 años; su escolaridad oscila entre la primaria y la secundaria.

CONCLUSIONES PRINCIPALES: ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA FÁBRICA DE LOZA NUEVA SAN ISIDRO.

La reestructuración productiva en la fábrica de loza Nueva San Isidro se inició a partir de 1985 cuando se reprivatizó la empresa y por consecuencia se presentó un cambio en la administración de la misma y se implementó una serie de cambios sobre todo en maquinaria, readaptación de instalaciones, en línea de producción, desplazamiento de mano de obra, rotación del personal, aumentos en la intensificación del trabajo y productividad a través de una mejor organización del trabajo y de una serie de medidas en toda la planta para abaratar los costos de producción.

Uno de los cambios que implementó la empresa y que es de hecho el más significativo, fue en el departamento de molinos, fue clave para incrementar la producción y acelerar todas las fases del proceso de trabajo ya que la lentitud con la que se trabajaba en ese departamento y la incapacidad de la máquina obstaculizaban el crecimiento de la producción y se generaba un cuello de botella.

Cabe mencionar que este cambio como todos los que se implementaron obedecen a un estudio que llevó a cabo la nueva administración de la empresa sobre la capacidad instalada de la planta, detectando a los departamentos que obstaculizaban la producción. En esta forma se procedió a realizar cambios técnicos, físicos y mejorar el mantenimiento de la planta e incluso a cambiar la fórmulas para la elaboración de pasta, asimismo, se buscó eficientar el trabajo al máximo, acabar con los tiempos muertos, implementar algunos cambios en la organización del trabajo y hacer reajuste del personal.

Después de que la empresa se había caracterizado por tener una mano de obra estática y con escasa movilidad, a partir de 1985 se inició una rotación de personal

estática y con escasa movilidad, a partir de 1985 se inició una rotación de personal como nunca antes se había experimentado, a partir de esta fecha más de 50 trabajadores salieron por año e ingresaron en menor cantidad, (aproximadamente un 50% en relación con los que salieron) y fueron destinados a labores varias así como a áreas que fueron refuncionalizadas. En 1982 eran alrededor de 720 trabajadores, en 1986 había 617 y en 1990 había 506 (datos obtenidos del padrón sindical), sin embargo la producción aumentó de 800 mil piezas mensuales en 1986 a un millón 100 mil en 1990, lo que demuestra el aumento en la intensidad y la productividad del trabajo.

El incremento en la productividad se logró por las diversas inversiones que realizó la empresa en las distintas fases del proceso de trabajo tales como: en toda la fase de elaboración pasta se renovó casi en su totalidad todo el equipo de máquinas e instalaciones: amasadoras, prensas, tamices, molinos y ampliación de las fosas. En la fase de decorado se adquirió una máquina de serigrafía, filos y calcomanía; en la fase de baño barniz se adquirió una máquina bañadora; en la fase de forja se adquirieron máquinas semiautomáticas de origen coreano; en elaboración moldes se adquirió una máquina dosificadora de yeso y se sustituyeron hornos de petróleo por gas.

Es importante señalar que no todas las inversiones fructificaron como en el caso de forja y decorado en las que no se supieron utilizar las máquinas y hasta la fecha quedaron algunas de ellas arrumbadas, como se comentó en su momento (en la descripción de cada una de las fases).

Por otra parte, la empresa optó por producir masivamente los productos que tienen una mayor demanda en el mercado y descontinuar los productos más elaborados y costosos, de ahí que desapareció el decorado aflo, los decorados de filos de oro y platino, los de la calcomanía de mayor precio y bajó considerablemente la producción de piezas huecas (lo que propicia prácticamente la desaparición del departamento de barbotina). Todo esto se dio como resultado que de 20 líneas distintas que se producían, actualmente sólo existan 4 y que son las de mayor popularidad y consumo, mientras que sólo se hacen sobre pedidos los decorados especiales.

Otros de los factores que se han mostrado con la reestructuración en la industria es el de la caída en el control de calidad, causada por la exigencia de incrementar la producción; en esta forma a los trabajadores les han quitado prácticamente los descuentos por obra mala que (de acuerdo al contrato se hacen al trabajador) desde 1988 a la fecha difícilmente se hacen estos, sólo cuando en verdad son muy evidentes los

defectos y que se nota un claro descuido por parte del obrero.

En todos estos cambios que ha implementado la empresa, el sindicato ha participado activamente y ha sabido negociar los cambios y proponer también algunas modificaciones, una de ellas y de las más importantes es incrementar la producción pero también el salario y para ello se llevan a cabo periódicamente retarifaciones en las que ambas partes (empresa y sindicato) tienen que respetar la jornada de 8 horas para determinar el precio de las tarifas de los productos y los tiempos que deben durar haciéndolas.

Los trabajadores durante los periodos de retarifación hacen cierto tortuguismo y una vez que se establece la tarifa, aceleran su ritmo de trabajo con el fin de aumentar la producción y con esto su salario; los trabajadores argumentan que esta es la única forma como la empresa puede pagar su habilidad, destreza e ingenio, para realizar el trabajo ya que de esta forma conviene a ambas partes.

Por otra parte, el sindicato propuso la reorganización del trabajo en el departamento de almacén reubicando algunos trabajadores y liquidando a otros para acabar con los tiempos muertos, lo mismo en el departamento de hornos en el que la empresa se evitó la contratación de más personal y que los hornos que se refuncionalizaron son atendidos por los mismos trabajadores; también ante el descuido del control de calidad se logró un acuerdo que consiste en que los trabajadores cuidaran la calidad de lo que se produce y tendrán un mayor esmero en su trabajo a cambio de que la empresa aumente la tarifa y que también se vean beneficiados los trabajadores. Por último otro de los aciertos del sindicato y que es ampliamente reconocido por la empresa es la contratación del personal mayor de 30 años, estos han resultado ser más responsables en su trabajo y rinden tanto como los jóvenes pero con la ventaja de que la gente mayor de 30 años difícilmente se ausenta y causa riñas entre sus compañeros.

El sindicato manifestó que la tendencia que se ha mostrado en los últimos años ha sido de intensificar el trabajo, pero que mientras la empresa aumente el salario, el mismo porcentaje que la intensificación y mantenga las condiciones de trabajo se acepta, el cambio, también está interesado en intervenir en problemas de la productividad, técnicos y de organización del trabajo; la empresa se resiste y evita la participación del sindicato en estos rubros e incluso es motivo de conflicto y se muestra sumamente desconfiada por el simple hecho de que sean propuestas sindicales.

Finalmente, a partir de 1990 la dirección sindical se ha propuesto implementar

una nueva imagen ante la empresa y hacerle ver que los trabajadores no están únicamente sobre aumentos salariales, retarifaciones, ganar más prestaciones, trabajar menos y discutir u oponerse a cualesquier propuesta de la empresa. La dirección sindical ha propuesto tanto a la base de trabajadores como a la empresa discutir conjuntamente los problemas de la producción, condiciones de trabajo, higiene y seguridad, así como todos los problemas que en general se presenten, ya que son problemas que incumben y repercuten sobre las dos partes

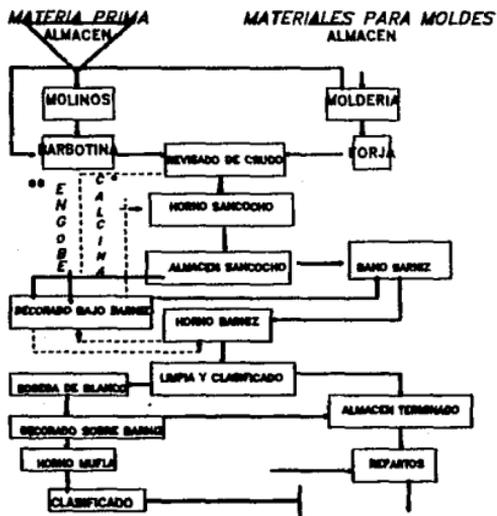
Los trabajadores quieren conservar lo conquistado y no están dispuestos a sacrificarlo y para ello se han propuesto llevar a cabo una serie de tareas que consisten en : cuidar el control de calidad, cuidar sus herramientas de trabajo y en su caso a las máquinas y ver por el mejor rendimiento de estas, responsabilidad en el trabajo, cuidar la producción y evitar el desperdicio, ser más eficiente en el trabajo, así como superar el despotismo y agresión entre los trabajadores y supervisores, es decir, quitar esa actitud de "látigo" por parte de los supervisores y buscar una mejor comunicación entre estos y los obreros. Además, proponen establecer reuniones departamentales en la que participen los supervisores respectivos y directores de la empresa. Sin embargo, la empresa se resiste a que todo esto se lleve a cabo, no quiere entrar a lo que sería una nueva etapa en las relaciones entre empresa y sindicato para ver conjuntamente los retos que hoy enfrentan ante la apertura del mercado externo y la reestructuración productiva.

Ante la complejidad de la situación actual los sindicalistas nos manifestaron: "...queremos mantener una actitud activa, abierta y no quedarnos a la expectativa...". Sin embargo, apesar de la apertura sindical y su gran disposición a negociar para negociar con la empresa cuestiones sobre la productividad, la empresa decidió cerrar la planta y acabar con el sindicato en febrero de 1992. Y es inminente que en entre abril y mayo del mismo año se reabrará la planta nuevamente pero con otro contrato y con otros trabajadores.

* Entrevista con la dirección sindical, mayo de 1991.

° ídem.

DIAGRAMA GENERAL DE FLUJO DEL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA EN MEXICO.



• Mezcla de color y Barbotina

** Introducir la mercancía decorada a hornos

Elaborado por la Fabrica de Loza "Nva. San Isidro"

3.4. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FABRICA DE LOZA "PRIMA CERAMICA".

Esta empresa a diferencia de todas las estudiadas, se caracteriza por su alto nivel tecnológico, por su grado de automatización, por su gran capacidad instalada, además, por el empleo de mujeres en diferentes áreas de la producción y por la reciente implementación de los círculos de control de calidad adaptados a la situación de la empresa -específicamente a través de una comisión mixta de incentivos- como una nueva forma de organización del trabajo, aunque esta comisión sólo funciona prácticamente para analizar los problemas relacionados con los estímulos para incrementar la productividad y deja de lado los problemas específicos que se generan en la producción.

Prima cerámica nació con la reestructuración productiva a principios de la década de los ochenta (aproximadamente en 1983) con el nombre de Euromex con capital extranjero y estatal, en 1987 fue vendida a un grupo norteamericano y a fines de 1989 fue adquirida por el Grupo Cerámico Mexicano, pero en realidad es propiedad de la familia Garrido Patrón quien la compró casi regalada pues estaba valorada en más de 20 mil millones de pesos (millones de 1980) y fue vendida en menos de un 25% de su valor.

La empresa Prima Cerámica (es una de las más modernizadas en América Latina, especialmente en el caso de México) está planificada y programada para desplazar a las otras empresas y sustituir su producción, se calcula que trabajando a toda su capacidad podría producir más de 40 millones de piezas anuales.

Por otra parte, en la forma como fue completamente planificada quedó construida como un pequeño complejo industrial encontrándose dividida en cuatro áreas, las cuales son:

1. El área 100 no se utiliza y está en discusión la forma como se va aprovechar esta.
2. El área 200 tiene prensas, forja, hornos, decorado, clasificado, baño barniz y almacén.
3. El área 300 tiene los mismos departamentos que la anterior y un departamento más conocido como moldes.
4. El área 400 en la que se encuentran instalados los molinos, las cubas (pozas en las que se almacena la pasta en estado líquido), iamicas, licuadoras y toda la maquinaria requerida para elaborar la pasta así como los silos en los que se almacena la materia prima.

Cada una de las áreas excepto la 400, están programadas para trabajar como plantas independientes conteniendo todas las fases del proceso de trabajo, e incluso existe una estación de gas completamente automatizada y otra de energía eléctrica así como las instalaciones y las vías de acceso a cada una de las áreas, las cuales se encuentran completamente cubiertas lo que las hace ver como cuatro fábricas en vez de una y contienen maquinaria nueva e importada de diferentes países, además se siguen realizando adaptaciones en las instalaciones.

A pesar de las cualidades que presenta, la planta enfrenta un grave problema que es el de la rotación permanente del personal que se ha agudizado por los cambios de administración y los bajos salarios que en su mayoría son los mínimos de planta y poco superiores a los mínimos oficiales. De ahí que los trabajadores no ven expectativas salariales y de desarrollo o la obtención de una mejor calificación. Esta situación ha ocasionado inestabilidad en la producción y ha limitado el crecimiento de esta. Sin embargo, a partir de 1991 la empresa implementó el pago de tiempo extra alargando la jornada de trabajo para los obreros de reciente ingreso que no duraban más de 3 días laborando.

Así mismo, en Prima Cerámica predomina la polivalencia y son pocos los obreros especialistas en su línea de producción; más del 90% de los trabajadores oscilan entre los 18 y 30 años de edad, por lo que se le puede caracterizar como una mano de obra completamente joven.

En Prima Cerámica se utiliza otra nomenclatura en relación a las otras empresas, para la definición de puestos y categorías, así como para la designación de departamentos. El trabajo que se lleva a cabo está sumamente simplificado, razón por la cual las tareas y funciones no son las mismas o bien no se llevan a cabo en la misma forma en cada una de las fases del proceso de trabajo, sin embargo, también existen los tres métodos que hemos venido mencionando en la organización del trabajo (automatizado, semiautomatizado y manual).

A diferencia de las dos empresas antes mencionadas, en Prima cerámica existe una simplificación del trabajo y por lo tanto son pocas las categorías o puestos de trabajo y por consecuencia las figuras obreras. Por otra parte, como es una empresa nueva no podemos hablar de cambio de maquinaria, pero sí la desaparición de categorías y de algunos cambios que se han implementado en la organización del trabajo e incluso de métodos semiautomatizados y automatizados que se han regresado a los métodos manuales.

Lo que presentaremos en este apartado será muy similar a lo expuesto en San Isidro, es decir, con base en la descripción que de manera detallada se presentó en el caso del Anfora describiremos el proceso de trabajo en Prima Cerámica destacando las funciones que realiza cada una de las categorías, especialmente se resaltarán las diferencias con las otras empresas haciendo una comparación en lo referente a productividad e intensidad del trabajo, así como la tendencia a la descalificación del mismo y la pérdida del control por parte de los trabajadores sobre su trabajo.

Por último, también es completamente diferente la forma de pago que se da en esta empresa, pues los obreros únicamente tienen un salario fijo o por día el cual está determinado por su categoría y antigüedad, pero todos ellos son muy bajos, el salario más alto es de \$ 20,409.00, casi equivale al mínimo de planta en el Anfora, que es de \$ 18,261.00 para enero de 1990.

I FASE. ELABORACION PASTA Y MOLDES.

1.1. Sistema Semiautomatizado y Manual en el Area 400.

Al igual que en las otras fábricas la materia prima llega a granel por lo que los trabajadores con pala la descargan, la meten en costales y la almacenan para que posteriormente dichos costales sean llevados a través de un montacargas a los molinos. Las categorías obreras que llevan a cabo este trabajo son en orden de importancia y por lo tanto salarios por día: "operador de montacargas"; "carga y descarga de molinos"; "obrero en planta" y "auxiliar general". Los segundos son obreros calificados que hacen la carga y descarga de los molinos a través de un tablero control, el cual tienen que saber programar, además poner en posición a los molinos para efectuar precisamente la carga y descarga; operar las bombas para transportar la pasta por medio de tuberías a las cubas de almacenaje o directamente a las filtroprensas. El montacarguista también es un obrero calificado que aprendió a manejar la máquina después de un año de haber ingresado a la planta; los dos últimos son obreros generales y en el caso del "auxiliar general" es también un obrero polivalente porque realiza las funciones de las otras categorías de acuerdo a los requerimientos de la producción, así como las tareas de su propia categoría que consiste en descargar la materia prima; encostalarla; llenar los molinos; fraccionar la materia prima que llega en grandes pedazos y separarla con pico y pala para poder encostalarla.

Es pertinente mencionar que dentro del área 400 se encuentran alrededor de 18 silos de diferentes capacidades para almacenar la materia prima, sin embargo estos no son utilizados porque no se ha encontrado el mecanismo más adecuado para subir la materia prima a estos ya que se encuentran ubicados a 10 metros de alto y están sobre unas plataformas, lo que demuestra que la planta aún no está trabajando a toda su capacidad y que hay inversiones que todavía no se están explotando, como lo iremos mencionando a lo largo de toda esta descripción sobre el proceso de trabajo en Prima Cerámica.

1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda o Molinos.

La instalación de los molinos en la planta es de lo más avanzado tanto por la tecnología empleada como por la instalación subterránea que existe de éstos; son 11 molinos los que trabajan normalmente de un total de 26, 5 cubas para almacenar pasta y una para barniz donde desde ahí se bombea la pasta para tamizado a través de tuberías que están expuestas (para que en el caso de que se tapen, rápidamente sean destapadas y no obstaculicen la producción).

En molinos, únicamente laboran 8 trabajadores por turno con tres categorías que de acuerdo a su salario e importancia son: "montacarguista", "cargador y descargador de molinos" y "auxiliar general"; el segundo de ellos es un obrero especialista en su línea de producción que requiere de un conocimiento y experiencia sobre el proceso de elaboración pasta (este tiene una duración aproximada de 26 horas).

1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado.

Una vez que sale la pasta de los molinos se bombea para que pase por los tamices (coladera con vibrador) para posteriormente volverla a bombear a los departamentos de forja a través de tuberías que depositan la pasta a unas cubas de almacenamiento y tienen un agitador que mantiene en movimiento a la pasta, posteriormente es bombeada nuevamente la pasta a otra cuba y de ahí sale directamente a prensas. Todo este proceso es completamente automático y está únicamente vigilado por un obrero polivalente con la categoría de "auxiliar general".

1.2.3. Sistema Automatizado en Filtrado y Amasado.

A diferencia de las prensas que habíamos visto, en Prima Cerámica parecen espectaculares, pues se encuentran suspendidas como a 3 metros de alto sobre una base y trabajan en forma completamente automática. Un obrero con la categoría de "operador de filtro-prensa" pone en funcionamiento las prensas únicamente vigilando y oprimiendo botones en un tablero para cargarlas y descargarlas. Las prensas se encuentran en lo alto para observar su funcionamiento ya que son como un acordeón que se expande, y se comprime para escurrir la pasta. Bajo este sistema, la categoría de "bombero" no existe precisamente porque la bomba hidráulica es controlada por el mismo tablero que pone en funcionamiento las filtro-prensas.

Automáticamente cae la pasta en forma de galletas a la banda contenedor que tiene unas aspas para fraccionar la pasta, que posteriormente pasa por un extrusor (tornillo sin fin) que le da a la pasta la forma de churro y la amasa, al salir la pasta el mismo pensero la va cortando y la pone en tarimas para que sea transportada a las máquinas de forja. En esta forma las máquinas amasadoras desaparecen completamente en el proceso de trabajo, por lo que se podría decir que también con la innovación se ahorran costos de maquinaria, además de reducir el trabajo.

Los trabajadores de estos departamentos de filtro-prensas y amasado los consideramos obreros automatizados. Desaparecen las categorías de "ayudante de amasadoras, acarreador, encargado de amasadoras, descargador de prensas y acarreador de tarimas" de las otras empresas, así como la diversificación de salarios, pues todos los trabajadores tienen un salario fijo y de los más bajos de la empresa (poco superior al mínimo oficial en Pachuca Hidalgo), e incluso la mayoría de ellos son eventuales, los que generalmente tienen trabajo de planta en todo el proceso de elaboración pasta son: el "montacarguista, el cargador y descargador de molinos y los operadores de prensas" las edades de estos oscilan entre los 20 y 35 años.

Por último, la intensidad del trabajo es menor (en relación a la productividad) debido a la nueva tecnología y por lo mismo también es menor el desgaste físico; sin embargo es mayor la tensión y el stress (excepto para los encostadores de material que trabajan con pala). El otro gran problema para los trabajadores sigue siendo el de las condiciones de trabajo, el polvo en grandes cantidades por toda el área 400 es insoportable a falta de ventiladores, este se concentra más porque esta área es una zona fría, húmeda y ruidosa, pero como el área está cubierta, el ruido tiende a

encerrarse. Se les dan unas mascarillas pero los trabajadores se resisten a usarlas ya que carecen de información al respecto y desconocen el daño que se están causando.

1.3. Sistema Automatizado y Manual en Elaboración Moldes.

En este departamento el trabajo principal es realizado por un empleado únicamente, que hace el diseño de las matrices de los moldes; los demás trabajadores tienen la categoría de "vaciador de moldes", "obrero de planta", "auxiliar general" y "matriceros"; estos últimos son 4, dos de ellos preparan los colores y los sellos, los otros dos elaboran la matriz con base en los diseños, que por lo general son platos de diversos estilos y tazas -son únicamente 5 moldes distintos- .

A diferencia también de lo ocurrido en las otras plantas el proceso de elaboración pasta y el vaciado es completamente automático pues una máquina bate la pasta y luego a través de una manguera es vaciado en cada una de los moldes. En este departamento de moldes existe una especie de carrusel en el que cada uno de estos va girando hasta llegar al lugar donde se encuentran las mangueras que vacían la pasta, desplazando el ingenio y habilidad del trabajador que iba midiendo el grosor y la calidad de la pasta, y con delicadeza sacaba los moldes una vez secos. Todo este trabajo es realizado por los "vaciadores de moldes" con mucha rapidez e intensificación en su trabajo, aunque es apoyado por las otras dos categorías antes mencionadas. De ahí que los trabajadores mejor remunerados son en primer lugar el "matricero" que es un obrero especialista en su línea de producción y en segundo lugar el "vaciador de moldes" que es un obrero general.

Queremos destacar que en la Prima Cerámica los trabajadores no tienen que cargar en grandes cantidades sino que simplemente van colocando los moldes en carros en la medida en que van saliendo y de ahí son llevados a un secador, luego van a un almacén de moldes y los va sacando de acuerdo a las necesidades de forja. El proceso de secado del molde se hace a través de corrientes de aire caliente para acelerar el secado de cada uno de los moldes. Esta tarea es llevada a cabo por los auxiliares y obreros en planta.

Ahora bien, a partir de enero de 1991 para incrementar la producción se empezó a emplear el sistema manual en el vaciado de pasta a los moldes de la misma forma como se hace el trabajo en las otras empresas. Esto, una vez más nos comprueba que a pesar de la innovación tecnológica los métodos manuales siguen siendo necesarios para

garantizar la producción.

II. FASE. FORJADO DEL PRODUCTO.

En esta segunda fase, el sistema de trabajo es semiautomatizado y automatizado, en ambos funcionan las máquinas forjadoras de plato, taza y tazón (o máquina novorrol), esta última había dejado de funcionar durante dos años aproximadamente, pero a partir de 1991 empezó a trabajar nuevamente. Sin embargo, el único departamento que aún no labora y que dejó de trabajar desde 1987 es Barbotina, porque la empresa considera que este tipo de producción es incosteable, por lo que sólo produce las asas para las tazas o pocillos.

2.1. Sistema Automatizado en Máquinas de Forja Plato.

Existen cinco máquinas que forjan platos de distinto tipo, cada una de ellas tiene un tablero de control que es manejado por el "operador de máquinas de plato" que debe también vigilar la temperatura del roler (es un disco metálico que tiene la forma del plato), así como las fallas detectadas por la máquina y que se anuncian en el tablero tales como: sobrecalentamiento, posición incorrecta del molde, el detector de proximidad y la ausencia de pasta entre otras. En esta forma salen las piezas de las máquinas completamente terminadas, son recibidas posteriormente por un obrero con la categoría de "auxiliar general" que con una esponja húmeda, rápidamente la pasa por encima de la pieza para quitarle la rebaba y los pone sobre una banda a donde otro obrero los recibe y los coloca en los carros de los hornos o vagonetas.

La primera figura obrera es un obrero automatizado que se especializa en el trabajo de la máquina y la segunda es un obrero polivalente que realiza diversas tareas complementarias en distintos departamentos y que sustituye a diferentes categorías también. La primera es mejor remunerada y la segunda tiene el salario más bajo de la plantas, sin embargo este último trabaja con una mayor intensidad en el trabajo y el primero tiene cierto control sobre su proceso de trabajo.

2.2. Sistema Semiautomatizado en Máquinas de Forja Taza.

En cada una de las dos máquinas semiautomáticas de pocillo trabajan un grupo de 6 a 7 obreros. De acuerdo a su importancia y remuneración, son los siguientes: "operador de Máquinas de tazas" a cargo de el tablero de control, coloca la pasta en

el molde y saca el molde con lo forjado y la coloca en el secador; posteriormente se encuentra el "obrero en planta" que saca la pieza del molde (desmoldea) y también corta el churro de pasta para que lo forje el operador.

Anteriormente había después de la forja una banda en la que una obrera con la categoría de "retoque y pulido" revisaba cada una de las piezas y las pulía con una esponja húmeda. Actualmente, hay un "operador de la máquina bordeadora" que toma la pieza de la mesa giratoria y la coloca en dicha máquina para dar el acabado al borde de la taza y posteriormente coloca cada una de las piezas sobre una banda. Después el "pegador de asas" pega cada una de estas en las tazas respectivas; prosigue otro trabajador con la categoría de "auxiliar general" o con la de "retoque y pulido" que coloca las piezas en un secador, estas son recibidas a la salida del secador por los trabajadores con las dos últimas categorías también, los que a su vez colocan las piezas en carros para que sean transportadas al departamento de hornos.

A las categorías antes mencionadas las podemos ubicar en diversas figuras obreras; la primera es un obrero taylorizado que trabaja con gran rapidez colocando el molde y la pasta así como también vigilando el tablero, el cual anuncia algún desperfecto, pero su atención la centra en el forjado pues tiene que satisfacer la velocidad de la máquina y abastecer a todos los trabajadores que dependen de él. Las demás categorías son de obreros generales que no requieren de experiencia o antigüedad en el trabajo, excepto el "bordeador" que es un obrero especialista en su línea de producción y que su experiencia determina la calidad de su trabajo, además de que esta es indispensable para su realización.

Consideramos que bajo esta organización del trabajo existe una mayor productividad del mismo, porque diariamente tiene que rendir una cuota de producción similar a las que se obtienen en las otras fábricas que bajo los salarios a destajo son motivados a trabajar a toda su capacidad a costa de un gran desgaste físico.

Los riesgos de trabajo más frecuentes son muchucones en las manos con el roler y la adquisición de la enfermedad de la variz por permanecer parados a lo largo de toda su jornada.

Finalmente, queremos destacar que por arriba de todas las categorías mencionadas se encuentra la de "maquinista" y que está un poco mejor remunerada que las de "operador de máquinas", con el fin de que sustituya a cualesquier operador cuando se

requiere, por lo que los podríamos caracterizar como un obrero polivalente en máquinas.

III. FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO.

3.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos Shucocho.

Los hornos en Prima Cerámica son también una de las mejores innovaciones que existen dentro de la producción de loza en el país, porque tiene una serie de adaptaciones que han sido previamente elaboradas para garantizar el mayor rendimiento de los hornos. Estos son de origen alemán, refractarios, no son tan aparatosos sino muy sencillos y de un tamaño regular con vagonetas ligeras y pequeñas en relación a las de las otras plantas.

Asimismo, los hornos tienen un túnel por la parte inferior como de 1.20 mts. para que en caso de que se atoren las vagonetas sean jaladas para no interrumpir la producción (apagando los hornos como sucede en las otras fábricas, lo que ocasiona un gran problema, pues también pueden parar la producción de las fases subsecuentes del proceso de trabajo en las plantas).

Para la primera quema estaban destinados dos hornos pero ahora únicamente funciona uno con tres turnos y siete trabajadores en cada turno. La categoría mejor remunerada es la del "hornero", un obrero calificado que tiene que conocer el tablero de controles para regular la temperatura, sistemas de ventilación y la entrada de gas, entre otras cosas. El trabajador que realiza este trabajo no requiere de una educación mayor a la de secundaria; pero lo más importante es su experiencia y antigüedad en el departamento (por lo menos de unos tres años). Posteriormente se encuentran el "cargador" y "descargador", el trabajo de estos es igual al de los trabajadores de las otras plantas con la única diferencia de que en Prima Cerámica no tienen que cargar en peso grandes cantidades y llevar la mercancía de un lugar a otro, ya que las piezas llegan a las vagonetas por medio de bandas y lo único que hacen los trabajadores es acomodarlas. Cuando las piezas salen de los hornos permanecen hasta más de dos horas para que los trabajadores las descarguen de las vagonetas y pongan las piezas en los carros; aunque al igual que en las otras empresas, también por falta de vagonetas, las piezas las descargan los trabajadores cuando aún se encuentran calientes lo que les ocasiona riesgos.

A estas dos categorías las consideramos obreros especialistas en su línea de producción. Por último, se encuentran trabajando también en el departamento algunos obreros con la categoría de "obrero de planta" y "auxiliar general" a los cuales consideramos simplemente como obreros generales y en el caso del segundo es también un obrero polivalente.

Los riesgos de trabajo más frecuentes son: quemaduras, machucones y cambios bruscos de temperatura que les ocasiona dolores de cabeza y a mediano plazo reumatismo, pues a pesar de que las temperaturas no son tan altas como en las otras plantas, sí son mayores en esta área en relación a las otras y los trabajadores no disponen de un tiempo para enfriamiento lo cual sí ha sido una conquista por los otros sindicatos.

Por otra parte, existe una clara tendencia a incrementar la productividad en el trabajo, utilizando el otro horno e implementando un mayor número de bandas y vagonetes aprovechando la capacidad de los hornos de monococción y de temperatura flexible. Como se puede observar el sistema es automatizado y manual al igual que en las otras plantas, lo único que varía es la tecnología de los hornos que es más moderna y la simplificación del trabajo para los obreros.

Finalmente, encontramos que en esta planta no existe el departamento de limpieza sancocho como en las otras plantas sino que ocasionalmente las piezas pasan por un cepillo semiautomático cuando tienen muchas rebabas y polvo. Este trabajo es llevado a cabo por un "obrero en planta" o un "ayudante general". Lo que sí se efectúa normalmente como un trabajo cotidiano es el sellado de las piezas el cual es efectuado bajo el sistema automatizado por obreros con la categoría de "ayudante general" y lo único que hacen es colocar las piezas en un carrusel para que sean selladas y posteriormente quitarlas del mismo y colocarlas en un carro para que sean transportadas e el departamento de decorado y a el de baño barniz.

IV FASE. SISTEMA MANUAL Y SEMIAUTOMATIZADO EN BAÑO BARNIZ O BARNIZADO DEL PRODUCTO.

En esta fase en menos de un año se dieron cambios significativos, a lo largo de 3 años (1988, 89 y 90= se estuvo decorando las piezas en más de un 90% sobre barniz, de ahí que este porcentaje pasaba primero a baño barniz; pero a partir de enero de 1991 para economizar costos y después de varias pruebas en la planta, se optó por disminuir el número de piezas decoradas sobre barniz y actualmente del 100% de la producción que sale de hornos sancocho, sólo el 50% se va para baño barniz.

Por otra parte, en esta fase ha venido utilizando irregularmente el sistema semiautomatizado con el empleo de máquinas bañadoras porque se consideraba que estas desperdiciaban barniz y que sacaban un menor número de piezas en relación con las que se obtenían bajo el sistema manual por inmersión. En esta forma, por más de 3 años (a fines de los ochenta) el sistema que más se empleaba era el manual, sin embargo, a partir de mayo de 1991 se ha venido normalizando y estabilizando el bañado de piezas en las máquinas porque se empezó a producir loza hotel y a incrementar la producción que se había venido haciendo.

4.1. Sistema Manual por Inmersión en Baño Barniz.

Bajo este sistema, se bañan más de un 50% de las piezas porque la loza es porosa y absorbe mejor el barniz por inmersión, además, de que es más redituable para la empresa. Se trata de una empresa tan moderna que sigue siendo más redituable para el capital aumentar sus costos de mano de obra que invertir en maquinaria en ciertas áreas del proceso productivo, pues puede obtener un mayor rendimiento e incluso ahorro de costos de materia prima (en este caso el barniz), aunque vaya en detrimento de la salud de los trabajadores: los obreros meten las manos directamente en el barniz para sumergir cada una de las piezas de todo tipo, sin ninguna protección, causando irritaciones en la piel, contracciones musculares y a mediano plazo artritis en las manos, así como por el contacto directo con el barniz, tienen afecciones en las vías respiratorias.

Este sistema manual es el único que existe en la fase y se caracteriza por la intensificación del trabajo de los obreros con la categoría de "bañador de barniz manual" a los que consideramos como obreros generales. Participan también en el departamento, obreros de "retoque y pulido" y "auxiliar general" que colocan las piezas en castillos para colocarlas en las vagonetas de los hornos.

4.2. Sistema Semiautomatizado en Baño Barniz.

En toda la planta existe una sola máquina bañadora y opera en la misma forma que en las otras plantas. En esta trabajan un grupo de obreros con diversas categorías, entre ellas, la más importante es la de "operador de máquina" que a través de un tablero de control regula la orientación y la cantidad de aire de las pistolas de aspersión, vigila que el barniz haya sido tamizado previamente para que se pueda

emplear y cuida que las piezas salgan perfectamente barnizadas. Por todo esto lo consideramos como un obrero especialista en su línea de producción.

Asimismo hay otros obreros con la categoría de "carga y descarga" y "obrero que en planta" que alimentan la máquina bañadora colocando cada una de las piezas sobre un carrusel que baña cada una de estas con una pistola de espersión. Finalmente tres trabajadores polivalentes con la categoría de "auxiliar general" sellan las piezas. Realmente bajo este sistema de trabajo no existen cambios en relación a lo que se presenta en las plantas antes mencionadas.

Y FASE. DECORADO DEL PRODUCTO.

5.1. Sistema Automatizado en Decorado.

Este sistema se utilizó hasta a mediados de 1988 para decorado calcomanía, que es el que más se realiza en la empresa, a su vez Prima Cerámica es la única planta que ha utilizado máquina para decorado calcomanía, la cual opera con un trabajador que tiene la categoría de "operador de máquina de calcomanía", este obrero solamente vigilaba la máquina, la ponía en funcionamiento e intervenía cuando estaba fallando dicha máquina, la cual operaba como si fuera una selladora. A este obrero lo consideramos taylorizado.

El tipo de calcomanía que pegaba la máquina era de la más sencilla y pequeña, de ahí que se optó por seguir pegando la calcomanía bajo el sistema manual, porque esta es más grande y requiere de cuidado y acomodo de la misma sobre la pieza principalmente en el caso de las tazas en el que el sistema manual resulta casi insustituible.

Por otra parte, otro de los decorados que se realizaba bajo este sistema era el decorado filos. Este era llevado a cabo también por una sola máquina, en la que el obrero sólo la alimenta y vigila e intervenía cuando se presentan defectos en la producción por lo que también lo consideramos como un obrero taylorizado que trabajaba al ritmo de la máquina al igual que el anterior y que no tiene ninguna intervención sobre su proceso de trabajo. Esta máquina dejó de funcionar en marzo de 1990, pero al parecer muy pronto estará en funcionamiento nuevamente.

5.2. Sistema Manual en Decorado.

A pesar de la alta tecnología en Prima Cerámica, los métodos manuales son insustituibles para toda la rama y en especial para esta fase de decorado, hasta ahora han resultado ser estos más redituables tanto por el abaratamiento de costos como por la obtención de una mayor producción. Un ejemplo claro de esto es la pega de calcomanía que se hace a mano por las trabajadoras con la categoría de "aplicador de calcomanía A" y "aplicador de calcomanía B", las primeras son mejor remuneradas porque tienen una calcomanía más grande y fina y las segundas ganan menos y el tipo de calcomanía que pagan es más sencillo. Ambas figuras obreras las consideramos de obreros especialistas en su línea de producción, como hemos venido exponiendo, su trabajo contiene habilidad, destreza y experiencia, pero sobre todo el cuidado con la que lo llevan a cabo.

Asimismo, en este sistema se encuentran los decoradores de fillos a mano que trabajan en la misma forma que en las otras plantas colocando cada una de las piezas sobre un torno manual, pintando sobre el fillo con un pincel a todo alrededor de las piezas (cualquiera que sea) un fillo de diversos colores, siempre de barniz -entre 1986 y 1987 cuando se fabricaba porcelana se llegó hacer fillos de oro, plata y platino-. El trabajo es realizado por un trabajador con la categoría de "aplicador de fillos A" y "aplicador de fillos B", el primero es el mejor remunerado y hace el fillo de mejor calidad y cuidado, mientras que el segundo es menor remunerado y hace el decorado más sencillo. Ambos son especialistas en su línea de producción; aunque desde que se dejó de producir la pieza hueca y el platón, dejaron de existir las diferencias entre estas dos categorías.

VI FASE. SEGUNDA QUENA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.

6.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos de Quena Barniz y Decorado.

En esta fase, al igual que la tercera de quena sancocho, prevalece la misma organización del trabajo al igual que las categorías y sus funciones. Por tal motivo sólo mencionaremos que existe un horno solamente en el que trabajan 3 obreros con la categoría de "cargador", "descargador" y "hornero", de los cuales el último es calificado y los dos primeros son obreros generales. El único cambio que se ha implementado es colocar castillos (a mediados de 1990) en lugar de placas, pues ha facilitado el trabajo permitiendo una mayor movilidad para el acomodo de las piezas tanto en el momento de la carga como el de la descarga. Por lo demás los salarios son

los mismos al igual que las condiciones de trabajo e intensidad.

6.2. Sistema Automatizado en Clasificado y Limpia de Barniz.

El clasificado se realiza bajo el sistema manual en tres tipos: primera, estándar y popular; en la primera clasificación, la pieza es perfecta; en la estándar tienen defecto de barniz o calcomanía y en la popular, la pieza es chueca, despostillada, defectuosa y con la calcomanía mal puesta (rota o abierta).

Este trabajo es llevado a cabo por un obrero con la categoría de "clasificador", este es un obrero especialista en su línea de producción pues tiene que conocer los tipos y cualidades de las piezas así como calidades de las mismas para clasificarlas y evitar al máximo el desperdicio.

Una vez que se han clasificado las piezas se colocan sobre una banda que pasa las piezas por la despuntadora la cual quita las rebabas del barniz. La máquina despuntadora es manejada por un obrero general con la categoría de "obrero en planta" que se encarga de alimentarla poniéndole pieza por pieza boca abajo para que el filo de esta sea lijado, quitándole así las rebabas de barniz.

6.3. Sistema Manual en Clasificado y Limpia Barniz.

Debido a que las rebabas del barniz se encuentran en diversas partes de las piezas se hace indispensable el empleo del sistema manual para dejar las piezas completamente terminadas, son una minoría las que continúan la tercera quem. Este sistema es igual al que se emplea en las otras plantas y con las mismas características sólo que en Prima Cerámica el trabajo es realizado por un obrero general con la categoría de "obrero de-planta", mientras que en las otras empresas es un obrero especialista en su línea de producción que con un esmeril quita la rebaba a cada una de las piezas, con mucha delicadeza, cuidando que no quede ni un rastro de rebaba y se aboca únicamente a este trabajo, mientras que los obreros de Prima realizan otros trabajos a parte de esto.

Las condiciones de trabajo de todo el departamento no son tan insalubres pues existe una buena ventilación y luz suficiente, así mismo, los riesgos de trabajo son mínimos, los más frecuentes son los machucones y rasgaduras en los dedos. Además, en este departamento a partir de octubre de 1990 se intensificó más el trabajo pues los

"clasificadores" están llevando a cabo simultáneamente el trabajo de limpiadores, es decir, colocando sobre la banda las piezas para que pasen por la despuntadora y/o participar en los trabajos de lijar con esmeril.

Cabe mencionar que hasta noviembre de 1990 se usaban pistolas neumáticas que automáticamente botaban las rebabas, pero como se requería de mucho cuidado para su uso y sobre todo porque su mantenimiento era costoso, las pistolas fueron sustituidas por esmeriles.

VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DECORADO.

7.1. Sistema Automatizado y Manual.

A esta tercera quema llega muy poca mercancía e incluso eventualmente se lleva a cabo; en este se queman pruebas de filos y calcomanías. A últimas fechas por ejemplo, se ha estado elaborando loza hotel y ha sido la que se ha estado quemando en este horno que tiene una capacidad menor que los anteriores, es de menor tamaño, también tipo túnel y de gas. Además en este, únicamente trabajan 3 obreros por turno con las mismas categorías que en los otros hornos en los que también trabajan mujeres en la carga y descarga de piezas y con los mismos salarios, condiciones de trabajo y riesgos.

Es importante destacar que en Prima Cerámica las piezas no llegan a una tercera quema porque los decorados que se realizan son muy simples y los filos de oro, plata y platino, que son los que requieren necesariamente de una tercera quema, no se elaboran en esta planta tan modernizada; lo que nos permite deducir que la modernización y reestructuración productiva implica tanto la simplificación del trabajo como el abaratamiento del mismo.

VIII FASE. ALMACEN Y ENPAQUE DEL PRODUCTO.

8.1. Sistema Manual en Almacén y Empaque.

Este departamento en relación con el de las otras plantas es pequeño y casi una cuarta parte del personal empleado. En este únicamente laboran 6 obreros con la categoría de "clasificador" con los mismos criterios antes mencionados de: mercancía de primera que es la pieza perfectamente terminada, la estándar que tiene defectos de calcomanía, barniz o algún otro (pero que no son muy notables) y popular que es la

mercancía propiamente defectuosa que sale checa, despostillada, con la calcomanía mal puesta o abierta (sin embargo, aún así se saca la mercancía a la venta, cosa que no ocurre en las plantas antes mencionadas). Estos al igual que los anteriores son obreros especialistas en su línea de producción, que de un vistazo tienen que clasificar rápidamente.

Por otro lado, se encuentra el departamento de empaque en el que laboran alrededor de 20 trabajadores en un solo turno, con las categorías de "empacador" y "auxiliar general". Los primeros arman las cajas y les ponen los separadores, posteriormente meten las piezas a la caja manualmente y cierran las cajas y ponen grapas en las mismas. Los segundos únicamente auxilian a los primeros y realizan tareas complementarias.

Como se puede observar, en este departamento también se ha simplificado sustancialmente el trabajo; no hay una división estricta del trabajo y por lo tanto tampoco diversas categorías, sino que todos los trabajadores, en este caso empacadores hacen de todo, desde llevar el cartón, colocar separadores, meter las piezas y cerrar las cajas. Todo esto es posible porque los juegos de vajilla que se organizan son de 24 piezas y no se instalan piezas huecas.

Es importante destacar que este departamento y el de limpia barniz son los únicos que contratan a personal mayor de 30 años y consideramos a que se requiere de esmero y prudencia para llevar a cabo el trabajo así como dedicación, más que de rapidez, aunque esta también es indispensable pues se le exige a los trabajadores sacar ciertas cuotas de producción.

Finalmente, encontramos que en esta última fase no existe el área de transportes, pues la empresa pide a los clientes que recojan la mercancía en la misma planta (de tal forma que llegan por la mercancía con camiones macheteros y la empresa únicamente les entrega el pedido solicitado). Esto nos demuestra la nueva mentalidad empresarial y nuevamente la constante, de el ahorro al máximo de mano de obra lo que también es parte del proceso de reestructuración productiva.

SECCION DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.**1. Mantenimiento.**

Por las características de la planta, esta sección es una de las más importantes y mejor remuneradas en la que participan un número significativo de trabajadores (más de 20) y se considera que el área es insuficiente, los trabajadores más demandados son los electricistas y los mecánicos. Existe una variedad de categorías obreras de acuerdo a las subsecciones y que a continuación detallamos:

1.1. Electromecánicos, estos son obreros de oficio moderno y que se utilizan en determinadas plantas de acuerdo a su nivel tecnológico, en el caso de Prima Cerámica son trabajadores con estudios de secundaria y con experiencia de 2 a 3 años en el trabajo en el que se combinan los conocimientos de electricidad y mecánica simultáneamente para reparar algunas máquinas. Estos trabajadores son los más difíciles de conseguir, hay escases de mano de obra y son los mejor remunerados en toda la planta, su salario es de \$ 20,409.00 diarios (diciembre de 1990).

1.2. Mecánicos y Ayudantes, son obreros calificados principalmente los primeros, pues se dedican a lubricar las máquinas y cambiar las piezas de estas; y los ayudantes hacen reparaciones secundarias de acuerdo a su categoría que es en grado de importancia "A, B, C" y por lo tanto ganan menos que el mecánico quien a su vez gana menos que el electromecánico.

1.3. Electricistas y ayudantes son obreros calificados que ganan igual que los anteriores (\$ 18,897.00 diarios hasta diciembre de 1990) estos colocan instalaciones eléctricas en toda la planta y en ellas máquinas para alumbramiento en el trabajo nocturno, así como también hacen las reparaciones eléctricas que se susciten.

1.4. Soldador y ayudantes, son obreros calificados que como su nombre lo dice se dedican a soldar y con esto a reparar y hacer instalaciones mecánicas en las diversas áreas. El salario del primero es mayor que el de los segundos en más de un 50%, esto hasta diciembre de 1990.

2. Servicios Generales.

2.1. Plomeros, Carpinteros y Albañiles, estos son obreros de oficio, el primero hace

instalaciones de plomería y reparaciones tanto en la planta como en oficinas y el segundo realiza labores diversas, entre ellas, las más sobresalientes son la elaboración de cajas, marcos para colocar mallas, mesas y bancos. Los últimos hacen la reparación de las vagonetas de los hornos y 3 obreros más realizan trabajos diversos como registros, desagües e instalaciones y reparaciones. Todos ellos tienen sus ayudantes respectivos con salarios menores hasta en un 50% como los anteriores.

2.2. Limpieza, esta es llevada a cabo por obreros generales que se encuentran en el mismo nivel que el ayudante general con un salario de \$ 10,381.00 diarios (hasta diciembre de 1990), el trabajo es muy simple, aunque implica cierto desgaste físico ya que a lo largo de su jornada tiene que asear las cuatro áreas que equivalen como a cuatro plantas industriales de un tamaño regular e incluso llegan a realizar otros trabajos similares a los del "ayudante general" ya que se encuentra en el mismo nivel y por lo general no son trabajadores de base.

La sección de mantenimiento y servicios generales se caracteriza porque la mayoría de sus trabajadores tienen la planta, sin embargo hay categorías que prácticamente han desaparecido porque no se ha contratado personal para ellas -nos referimos a las "reparador de matrices, mecánico automotriz y tornero"- lo que nos manifiesta que la empresa trata de hacer rendir al máximo su personal de mantenimiento y ahorrar los costos de mano de obra de aquellas categorías cuyos trabajos pueden ser reemplazables o desempeñados por otras, por ejemplo: anteriormente la categoría de limpieza era una por separado y jardinería era otra, actualmente sólo existe la de limpieza y hace el trabajo de ambas. En el caso del mecánico automotriz, su trabajo ha sido reemplazado por los mecánicos simplemente.

Encontramos que esta sección es la privilegiada en la fábrica no solo porque son los obreros mejor remunerados y con planta sino porque también no tienen un límite de edad para su ingreso, es aquí en donde se concentran los trabajadores mayores de 25 años de edad y antigüedad; ya que es en este lugar donde se gestó uno de los movimientos sindicales más importantes en la corta historia de la planta que logró sabotear la producción y sobre todo enfrentar a la empresa, alegando que con los salarios más bajos quiere hacer rendir al máximo a los trabajadores y arbitrariamente alterar también sus días de descanso desconociendo incluso a la Ley Federal del Trabajo en cuanto al pago de los días festivos y domingos pagándolos por igual. En esta forma, este es el primer departamento que le puso freno al capital y esperamos que sea el inicio hasta alcanzar mejores salarios y condiciones de trabajo favorables, pues hasta

ahora todo ha estado a favor de la empresa.

Finalmente, encontramos algunas irregularidades con los obreros que realizan los trabajos de mecánica y torneado, porque ambos tienen la categoría de "electromecánico" y esta última debe ser ocupada por un obrero especializado que debe detectar cualesquier falla y arreglar cualquier desperfecto. Esto lo ha hecho la empresa para estimular a los trabajadores salarialmente y sobre todo por la importancia que tiene el departamento dentro de la planta, además de que existe escasez de mano de obra de este tipo de personal.

CONCLUSIONES: PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA FABRICA DE LOZA 'PRIMA CERAMICA'.

Para no abundar sobre lo expuesto en la primera parte de este apartado mencionaremos solamente los aspectos sobresalientes en esta empresa, la cual surgió con la reestructuración productiva en México en la década de los ochenta.

El primero de ellos es el de la contratación de sólo un 80% de personal obrero con planta, así mismo dicho personal por lo general no rebasa los 30 años de edad; los salarios que existen son estandarizados, los mejor remunerados son los del área de mantenimiento, posteriormente los especialistas en su línea de producción, después los operadores de máquinas, le siguen los ayudantes de mantenimiento, hasta llegar al auxiliar general que tiene el salario más bajo. Además, todos los salarios son de por día, es decir son salarios con una cuota fija.

Por otra parte, encontramos que desaparecen los obreros de oficio, existen pocos obreros calificados y especialistas en su línea de producción, y en su mayoría son obreros descalificados o generales. Así mismo, surgen algunos obreros de oficio moderno conocidos como electromecánico y dejan de existir algunas categorías por los cambios que se han dado en la organización del trabajo, como las de reparador de matrices, barbotinero, aplicador de engobe y sopleteador de cajas.

También desaparecen distintas líneas de producción entre ellas estaba como la más importante la loza stowere (pasta de colores que distinguía a la empresa); se dejó de producir temporalmente la pasta vitrificada (pasta cristalizada sin humedad y quemada a una temperatura muy alta, también conocida como loza hotel), pero a fines de 1990 se empezaron a hacer pruebas para volver a producirla y competir en el mercado en esta línea de producción.

La Fábrica de loza 'Prima Cerámica' actualmente no produce a toda su capacidad sin embargo, logra obtener hasta agosto de 1991 un máximo de 300,000 piezas por semana y se propone duplicar esta producción a corto plazo y mejorar la calidad de su pasta, porque en esta todavía encuentra muchas imperfecciones. Al respecto encontramos que esta es una de las preocupaciones de la empresa, porque aún sale la pasta manchada y tiene variaciones en la absorción del barniz en el momento en el que pasan las piezas por baño barniz.

Cabe mencionar que en menos de un año -entre 1990 y 1991- observamos cambios significativos en la administración, que al parecer son trascendentes para el desarrollo de la empresa (en la dirección de producción, de hornos y de finanzas) en la organización del trabajo de las distintas fases del proceso productivo (en baño barniz, clasificado, moldes, forja, entre otras), y se logró obtener el 50% de la producción en decorado bajo barniz y el restante sobre barniz, lo cual significa un importante ahorro en los costos de producción ², porque en 1988 el decorado todavía se hacía sobre barniz en más de un 80%.

Otro de los factores nuevos que presenta esta empresa es el cambio que implemento en el sistema de distribución del producto, entregando la mercancía en la misma planta a los clientes; o bien subcontrata el servicio de transportes a particulares ocasionalmente para ahorrarse gastos en el mantenimiento de unidades, en el pago a macheteros y en si en la contratación de más personal

Es importante mencionar que la modernización de la empresa a permitido aminorar la enfermedad de la silicosis (sobre todo por el aislamiento del área 400 evitando con esto que las materias primas se expandan por toda la planta, en esta forma los trabajadores más afectados por esta enfermedad son los de dicha área), pero han surgido otras enfermedades de menores daños (como la dermatitis) y se ha logrado la simplificación del trabajo y mejores condiciones del mismo, aunque las percepciones salariales son muy bajas, más aún si las comparamos con las fábricas 'El Anfora y San Isidro'.

Finalmente, entre otros de los aspectos importantes e innovadores que existen en esta planta es el de la creación de una 'Comisión Mixta de Incentivos', integrada

² Tomando en cuenta que el decorado bajo barniz evita que se lleven a cabo las tres quemas, haciéndose solo dos, como ya se explicó en la descripción del proceso de trabajo en la empresa San Isidro.

por 8 representantes obreros (que fueron elegidos en sus departamentos), 2 representantes de la empresa que son de la gerencia de producción y un miembro del Comité Ejecutivo del Sindicato (Secretario de Trabajo y Conflictos). El objetivo de esta comisión es analizar los problemas de productividad en las diferentes áreas; buscar medidas para sancionar o premiar la calidad de la producción; analizar las fallas en la producción; establecer criterios de calidad (los cuales son: primera estándar y popular); localizar el origen de los defectos en la producción; el adecuado o inadecuado mantenimiento de la planta, el cual influye sobre la productividad. Asimismo, esta comisión creó un Programa de Incentivos en diciembre de 1990 en el que se establecen tres niveles para pagar el incentivo mensual a los trabajadores por el incremento de la productividad alcanzado.

NIVELES	FACTORES	CATEGORÍAS DEL TABULADOR
Nivel I	1.0	A.B.C.D.E.
Nivel II	0.8	G.H.I.J.
Nivel III	0.6	K.L.M.

EQUIVALENCIAS DE LAS CATEGORÍAS

A= Electromecánico

C= Mecánico Automotriz y tornero

E= Aplicador de fillos, hornero y ayudante de mecánico.

G= Aplicadores de calcomanía, de fillos, ayudante de mecánico, hornero y maquinista

I= Ayudantes de mecánicos, electricista y carpintero

K= obrero en planta

L= limpieza y ayudante en general

M= Auxiliar general

B= Electricistas y mecánico

D= Albañil, carpintero, soldador y plomero

F= Matricero

H= Operadores de máquinas de: esmeril, tazas, calcomanía, fillos, platos, filtro-prensa, extractor, montacargas, vaciador de moldes y prensa novo roll

J= Carga y descarga de molinos, clasificador, carga y descarga de hornos, ayudante de soldador, bañador de barniz manual, de calcomanía, empacador, retoque y pulido, cortador y pulidor de asas, bordeador de máquina de tazas, aplicador de engobe, sopleteador de cajas y pegador de asas

En esta forma, los obreros que reciben un mayor incentivo son los del primer nivel y así sucesivamente, la forma como se calcula es con base a cada pieza excedente que rebasa las 1,600 piezas por obrero mensualmente '...Para el calculo de los incentivos seran las entradas de piezas en calidad primera, estandard y popular, recibidas en el almacén de blancos ya sean blancas o decoradas bajo barniz... Los factores de ajuste por calidad a utilizar para el calculo del incentivo...' se establece con un porcentaje de calidad que va del 75% al 10% con su respectivo factor de ajuste en la siguiente form:

% Calidad 1 ^a	Factor de Ajuste
75%	+ 20%
70%	+ 10%
65%	+ 5%
60%	0%
55%	- 5%
50%	- 10%
45%	- 15%
40%	- 20%
35%	- 25%
30%	- 30%
25%	- 35%
20%	- 40%
15%	- 45%
10%	- 50%

'...Para los porcentajes de primera calidad que resultasen intermedios a la secuencia dada en la tabla, se utilizará un factor de ajuste proporcional intermedio correspondiente de la otra columna. Dicho factor de ajuste aplicado en forma directa contra las piezas a incentivar para que de esta manera obtener las piezas a incentivar...el calculo del punto de equilibrio se efectuara a principios de cada mes para lo cual se tomara como base el numero total de trabajadores sindicalizados que existan en ese momento, multiplicándolo por 1600 piezas cuando se trate de un mes de cuatro semanas o por 2000, cuando se trate de un mes con cinco semanas. Los trabajadores sindicalizados que ingresen durante el transcurso del mes a incentivar, seran incorporados al sistema de incentivos al mes siguiente...[además]...Cualquier falta (...) se descontara del incentivo...Independientemente de los descuentos que normalmente se efectuen por nomina...' "

" PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD. Fábrica de Loza 'Prima Cerámica, S.A.' Pachuca, Hidalgo. diciembre de 1990.

"Idem.

Así mismo, este programa de incentivos propone: premiar a los obreros por las propuestas e ideas que estos hagan entorno a la productividad y que sean susceptibles de aplicación y que se consideren como '...buenas y muy buenas dependiendo de los resultados que de ellas se obtenga en el aumento de la productividad, otorgando la empresa un premio unico de \$80,000.- para las ideas 'buenas' y de \$200,000.- para las ideas 'muy buenas'. En esta forma la empresa considera que las ideas 'buenas' es aquella que...permite subir de manera clara y en forma significativa la cantidad de piezas producidas con el mismo número de personas e incrementar el porcentaje de calidad, y/o bajando la cantidad de merms. Y las ideas 'muy buenas' seran aquellas que permitan subir muy claramente la cantidad de piezas y calidad, disminuyendo las merms. Con el mismo número de personas pero con características de ser evidentemente innovadoras: al mismo tiempo su implementación debiera de ser de bajo costo...'

En realidad esta propuesta de incentivos es muy desventajosa para los trabajadores, estos hasta ahora no han logrado conjuntamente con la empresa o por separado, hacer el calculo para el pago del incentivo, pues con anterioridad (1989) se dió una propuesta que incrementaba significativamente el salario de todos los obreros, pero la considero inadecuada y declaró en su momento que habia sido un error de calculo y modificó la propuesta. En esta forma, la propuesta que rige actualmente representa un incremento de \$30,000.- mensuales para el trabajador del nivel más alto, para los obreros del nivel más bajo es de \$10,000.- mensuales aproximadamente (agosto de 1991).

Por todo lo anterior consideramos que la Comisión de incentivos está limitada porque:

- 1.- Se restringe solo a los estandares de productividad y calidad sin participar en la determinación de los parámetros de dichos estandares.
- 2.- Los estandares propuestos estan fijados y determinados por la empresa.
- 3.- Los trabajadores no reciben cursos de capacitación sobre control estadístico de producción que les permitan entender los niveles de productividad y calidad que realmente logran alcanzar.
- 4.- Y se excluye la participación del sindicato en la organización de la producción, en el diseños de herramientas y en la determinación del nivel tecnológico.

Lo importante de todo esto es que 'Prima Cerámica' tiende a estabilizar su producción y a perfilarse como una empresa punta en la rama de la loza; ha logrado las

*Idem.

metas que se propone anualmente como fue la de 1990 que fue sacar el decorado bajo barniz de por lo menos el 50% de la producción, producir loza hotel, e ir aumentando la producción paulatinamente; lo que se esta logrando en buena medida es por el trabajo obrero y este es el que menos gana con este programa de incentivos, no solo salarialmente sino que también con la descalificación que se da en esta nueva planta.



3.5. EL PROCESO DE TRABAJO EN LA FÁBRICA DE LOZA "LA FAVORITA".

3.5.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE TRABAJO EN "LA FAVORITA".

La fábrica de loza "La Favorita" surgió a principios de los años cuarenta, era una empresa de la familia Rosales, producía sólo loza doméstica y ocasionalmente loza hotel, bajo la dirección técnica del personal especializado que había trabajado en el Ánfora desde los inicios de ésta (químicos alemanes que habían emigrado con la Segunda Guerra Mundial).²

Desde que surgió, la Favorita no renovó la tecnología; simplemente se hicieron más máquinas del mismo tipo (en el taller mecánico perteneciente al área de mantenimiento), en los departamentos de decorado y baño barniz, lo único que se adquirió fueron dos máquinas semiautomáticas de forja (similares a las de las empresas mencionadas) y una automática de pocillo, pero ésta última nunca se utilizó, también se introdujeron 3 bandas para acelerar el ritmo de trabajo en los departamentos de baño barniz, decorado y limpia barniz.

Por otra parte, la Favorita tenía las mismas fases del proceso de trabajo en relación con las empresas antes descritas, los nombres de las categorías o puestos, e incluso las condiciones de trabajo eran similares. Lo único que variaba era la nomenclatura técnica y, sobre todo, los sistemas de trabajo: en la Favorita predominaba el trabajo manual, el cual era prácticamente artesanal.

A falta de innovación tecnológica, la Favorita se fue convirtiendo en un enorme taller artesanal (en el que predominaba el trabajo manual) conformado por trabajadores de oficio y de extracción campesina.

² Sobre el origen de esta empresa y la caracterización del sindicato existe un excelente trabajo efectuado por Miguel A Gómez y M^{te} Teresa Ruiz, titulado: "La democracia proletaria en el sindicalismo insurgente de la zona industrial norponiente de la Ciudad de México", publicado en DEMOCRACIA Y SINDICATOS, de NOVELO, Victoria (coordinadora). Ed. Caballito, 12. ed. México, D.F. 1989. Así como la Ponencia de SÁNCHEZ, D. Sergio, titulada "La Favorita: un sindicato de empresa ante la reestructuración fabril", presentada en el VII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero, efectuado del 23 al 27 de mayo de 1988 en la Cd. de Culiacán, Sinaloa, en la mesa 6 CRISIS Y MOVIMIENTO OBRERO ACTUAL. Y el trabajo recientemente publicado de HAMMER, Guadalupe. LA FAVORITA. TESTIMONIO DE LA LUCHA DEL SINDICALISMO INDEPENDIENTE EN TLALNEPANTLA (1943-1989). Ed. Facultad de Economía de la UNAM, Cuadernos de Investigación de la CIES, Serie: Movimientos Sociales. No.1, México, 1991.

No hubo de hecho rotación de personal, un buen número (como un 25%) de trabajadores que iniciaron con las operaciones de la empresa terminaron con ella, pero la gran mayoría se fue saliendo paulatinamente de la empresa y algunos otros fueron despedidos. Así mismo éstos no sabían leer ni escribir y habían ingresado siendo menores de edad, la empresa daba prioridad a este tipo de personal para su contratación, por lo que a principios de los años setenta sólo sabían leer los más jóvenes; ésta fue la última generación de obreros que entró a la fábrica con la primaria terminada (y alguno que otro con ella inconclusa). Finalmente, los obreros jóvenes de la Favorita tenían de 32 a 43 años de edad y los viejos de 50 años en adelante.

La dirección empresarial de Favorita fue limitada no sólo por la falta de inversión en maquinaria, equipo y mantenimiento, sino también por la incapacidad mostrada para negociar con los obreros cuestiones básicas y a la vez fundamentales como prestaciones del Contrato Colectivo de Trabajo, los convenios, las revisiones salariales y contractuales, el pago de salarios caídos y despidos injustificados.

Cabe mencionar, que el mercado que acaparaba la empresa era (mercancía destinada a) el sector popular del Estado de México, Hidalgo, Michoacán y otros Estados del centro del país y llegó a exportar a Centro América más o menos en los años 1964-1965. Además, esta empresa tenía los precios más bajos del mercado, que se explicaban por la elaboración de una pasta de baja calidad compuesta por diversos caolines, arcillas y otras materias primas nacionales y con mayores impurezas, que originaban una pasta más gruesa; sin embargo, lograron sacar la pasta más blanca que la producida en las otras empresas, lo que permitía que el decorado quedara con mejor presentación.

Además, las calcoemias (que se utilizaban en Favorita) eran saldos o excedentes de otras fábricas, que habían pasado de moda, los barnices eran de baja calidad y se pagaban los más bajos salarios en la rama de la loza. Todo esto originaba un abaratamiento significativo en los costos de producción y de mano de obra, (lo que hubiera logrado que la empresa fuera competitiva con la apertura al comercio exterior que se ha venido dando a partir de 1987 con la entrada de vajillas Chinas, de Taiwán y de algunos países de Europa, pues producía más de 20 millones de piezas anualmente que es similar a lo que produce actualmente el Ánfora). Por todo esto consideramos que la Favorita no hubiera tenido problemas económicos para competir con el mercado internacional como ahora lo tienen El Ánfora, San Isidro, Prim Cerámica y los hubiera tenido la desaparecida empresa, Loza Fina de Guadalajara.

El auge de la empresa fue en las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta, sobre todo en las dos primeras, en las que se producía una variedad significativa de líneas de decorado. A fines de los setenta se dejaron de producir varias de ellas (decorado de fillos oro en menor cantidad, así como de aerógrafo y se dejó de hacer completamente el estampe de oro y algunos otros tipos de decorado: calcomanía fina, banda de color y de oro); empeoró la calidad de la pasta, ésta empezó a ser oscura porque fue sustituida por la más barata y el químico alemán que había logrado sacar una de las mejores pastas a los menores costos, prácticamente fue despedido por la empresa al serle negado el pago de su salario y al tramitarle una pensión del IMSS para no pagarle su liquidación. Este hecho propició que las piezas salieran más burdas, gruesas, pesadas y sobre todo que la pasta saliera más oscura.

Dentro de las industrias del ramo, la fábrica de loza la Favorita pagaba los más bajos salarios, además, las tarifas del destajo eran menores, mayores los descuentos por obra mala y no había de hecho ascensos por la falta de rotación de personal; las condiciones de trabajo eran de las más insalubres, no había equipo de higiene y seguridad y las instalaciones de la planta no tenían el mantenimiento requerido. Lo mismo sucedió con la maquinaria, equipo y herramientas. Esto propició el estallamiento de más de diez huelgas a partir de 1976 con el triunfo de la corriente de sindicalismo democrático*.

Por otra parte la empresa exigió de manera abrupta al sindicato, en 1981, modificar el Contrato Colectivo, sobre todo en lo referente a las formas de pago y en los hechos empezó a negarse a pagar las variantes de destajo argumentando que de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo éstas no procedían y que sólo se debería de pagar el salario de por día o fijo, así mismo se agudizaron las violaciones al Contrato Colectivo y a fines de 1983 la planta fue saqueada por el dueño quien extrajo la mercancía terminada y la materia prima. Posteriormente ésta llevó a cabo un "paro patronal" que fue invalidado por el emplazamiento a huelga que desde noviembre del mismo año habían gestionado los trabajadores.

Desde 1983 en adelante se puede decir que la empresa dejó realmente de producir (inició una huelga en diciembre de 1983 y terminó hasta septiembre de 1984), en 1984

* La caracterización sobre la corriente sindical en la que participo el Sindicato de Favorita se encuentra en "Democracia Proletaria en el Sindicalismo Insurgente de la Zona Industrial Norponiente de la Ciudad de México". DEMOCRACIA Y SINDICATOS. Victoria Novelo, et. al. Ed. El Caballito. 1ª ed. México 1989.

se trabajaron 4 meses y en 1985 volvió a estallar una huelga y se laboraron alrededor de 8 meses. Finalmente, en enero de 1986 estalló la última que concluyó en agosto de 1989.

El objetivo de la empresa desde 1983 era acabar con el sindicato independiente y ², para ello, contó con todo el apoyo del Estado y de los empresarios de la zona, ya que el sindicato se caracterizaba por ser uno de los más combativos en la región de Tlalnepantla e influía en los obreros de Naucalpan, Ecatepec y demás municipios aledaños, pues en relación con estos, los obreros de Favorita eran mejor pagados, aunque en relación a los de toda la rama de la loza eran los menor remunerados.

Una vez expuesto lo anterior, nos queda describir el proceso de trabajo en la Favorita, la participación, control y resistencia de los trabajadores en el mismo, la organización del trabajo, las categorías y figuras obreras. Así como mencionar la importancia que tiene para nosotros presentar ésta exposición sobre Favorita por que es una de las pocas empresa que ha desaparecido habiendo sido una de las cuatro más grandes e importantes durante 45 años en la producción de loza doméstica en México y en un ejercicio comparativo no podemos dejar de mencionarlo, además, la Favorita nos ofrece la posibilidad de conocer el proceso de trabajo en la industria de la loza en sus inicios en nuestro país.

I FASE. ELABORACIÓN PASTA, MILES Y CAJAS RETRACTARIO.

1.1. Sistema Manual y Semiautomático en Huchas (Patio).

La materia prima llegaba a Favorita en furgones de ferrocarril hasta a fines de los setentas, por falta de mantenimiento a las vías sucedió un descarrilamiento que originó que ferrocarriles le quitara ese servicio, de ahí que de esos años en adelante dicha materia llegaba en camiones y los trabajadores la descargaban manualmente con palas y la acarrearaban a las huchas (bodegas) en carretillas, en la huchas se vaciaba la materia prima en costales. Este departamento en Favorita como en el de todas las fábricas mencionadas es uno de los más insalubres y requiere de un gran esfuerzo físico; integrado por obreros generales con la categoría de "cargadores" que ganan un salario de por día -el mínimo de planta- y no compensaba la carga de costales de 80 kilos sobre sus espaldas, ya que tenían que llevar estos hasta el lugar en donde se

² Ver la importancia de estos movimiento de huelga para el sindicato y su trayectoria en el Capítulo V. de esta tesis, sobre la resistencia obrera, en "El Caso de Favorita".

encontraban los molinos.

Esto se dejó de hacer en buena medida hasta finales de los setentas cuando la empresa adquirió un montacargas, que era manejado por un obrero calificado, con la categoría de "montacarguista" con un salario de por día. Para que esto se llevara a cabo influyó la CTM en 1972 al exigirle a la empresa buscara la forma de que los trabajadores no siguieran cargando costales como peones. Con esta adquisición cambió la organización del trabajo a semiautomática y los "cargadores" se abocaron a cargar las tolvas de materia prima manualmente en el lugar de las huchas y el montacargas las llevaba hasta los molinos; a través de unos malacates o polipasto subían las tolvas con materia prima (ahí mismo se pesaba en básculas) hasta la boquilla de los molinos para vaciarlas a estos.

En molinos generalmente había un turno, pero era común que se implementara un segundo y hasta un tercero, de acuerdo con los requerimientos de la producción, así mismo se puede decir que en este departamento como en toda la primera fase del proceso de trabajo se concentraban los trabajadores más antiguos, con 25 años de antigüedad en adelante y por lo mismo los más viejos, oscilaban entre los 50 y 60 años de edad. Por la insalubridad en su departamento y el contacto directo con el polvo de las materias primas todos ellos fueron afectados por la silicosis y quedaron inservibles para cualquier trabajo, e incapacitados para volver trabajar de por vida, según el departamento de Medicina del Trabajo, del Seguro Social.

1.2. Sistema Automatizado, Semiautomatizado y Manual en Elaboración Pasta:

1.2.1. Sistema Automatizado y Manual en Molienda.

Como se mencionó desde un principio cuando hablamos del proceso de trabajo en el Ánfora, en molienda se encuentra el mayor avance tecnológico de la industria de la loza. En este sentido, molienda era también la parte en donde se encontraba el mayor avance tecnológico de la Favorita, de ahí que fuera muy similar a la de las otras empresas. Es decir, se encontraban un pequeño número de obreros especialistas en su línea de producción con la categoría de "molineros", pesando la materia prima para abastecer los molinos de acuerdo a las indicaciones de las fórmulas. Por otra parte, automáticamente los molinos elaboraban la pasta; una vez que ésta ya estaba lista era descargada por los mismos trabajadores por medio de una manguera a una fosa que tenía unas aspas de madera (en las otras empresas le llaman licuadora) que funcionaba en forma

automática y puesta en operación por los mismos "molineros". Los obreros que llevaban a cabo todo este trabajo tenían un salario de por día, superior al de los "cargadores" y trabajaban con mayor intensidad en relación con las otras empresas. Sólo habían dos trabajadores en un sólo turno, de tal manera que la pasta que estos sacaban abastecía a las subsecuentes fases del proceso de trabajo.

Es importante señalar que los "molineros" llegaron a tener un control total sobre su proceso de trabajo; cuando los técnicos, químicos y personal de confianza se fueron de la empresa, los obreros con su experiencia, habilidad y conocimiento de las fórmulas, lograron por sí mismos sacar adelante la producción. En el caso de la elaboración pasta, los trabajadores hacían las pruebas necesarias hasta sacar la pasta en su punto, es decir, que la pasta no saliera tan porosa ni tampoco sin poro, sino en un punto intermedio para que absorbiera el barniz.

1.2.2. Sistema Automatizado en Tamizado Y Bombeo.

Había solamente dos tamices para colar la pasta, a través de una malla que la lavaba periódicamente (tenía imanes para detener las partículas de fierro) un obrero especialista en su línea de producción que, además, vigilaba la bomba que pasaba la pasta a las prensas, daba la orden a los "prensistas" de carga y descarga de las mismas. Por todas las tareas que realizaba consideramos que el trabajo se caracterizaba por la intensidad; sin embargo, percibía un salario de por día, poco superior al mínimo de planta.

1.2.3. Sistema Semiautomatizado en Filtro Prensas.

Con la presión de la bomba pasaba la pasta a las 2 prensas hidráulicas. Cada prensa tenía una válvula que la cerraba automáticamente cuando ya había pasado la pasta requerida. Posteriormente los trabajadores, al igual que en San Isidro y todavía en el Ánfora, tenían que hacer un gran esfuerzo físico para obtener un mayor escurrimiento para dejar la pasta en estado sólido, presionando los discos de las prensas; lograban descargar hasta 7 prensas por turno (baja productividad en relación a las otras empresas) 3 obreros generales con la categoría de "prensista" y 1 con la de "ayudante de prensista". Había un trabajador más con la categoría de "lavador de lonas" que semiautomáticamente lavaba las lonas, es decir, a él le eran entregadas las lonas de las prensas y él las tenía que acomodar, meter a la lavadora (ésta era de madera con un rodillo que al girar desprendía la pasta de las lonas y rociaba agua sobre estas)

y posteriormente las sacaba, dejándolas listas para su nuevo uso. Todos estos trabajadores tenían un salario de por día, edades mayores de 50 años y antigüedades de 15 a 45 años.

Desde 1980 se empezó a deteriorar el equipo y no se daba mantenimiento, ni siquiera había lonas para las prensas, de tal manera que para 1983 era prácticamente imposible trabajar, sacar la producción era un mérito para los trabajadores porque las lonas se encontraban rotas, agujeradas y muy remendadas. Aunado a todo esto los obreros estaban enfermos de reumatismo por la humedad que había en el departamento aminorando su rendimiento en el trabajo.

1.2.4. Sistema Automatizado en Amasado.

Bajo este sistema únicamente laboraban 2 obreros generales con la categoría de "amasador", ambos se dedicaban a acarrear los discos de pasta, que salían de las prensas, a las amasadoras y vaciarlas a estas. Posteriormente, cuando la pasta salía en forma de churro, los mismos obreros la iban cortando con un alambre en pedazos de 80 cms. de largo. Estos obreros tenían un salario de por día también y un promedio de edad de 60 años con 30 de antigüedad, que sufrían luxaciones en la cintura y vérices por estar siempre parados y caminando de un lado a otro.

1.3. Sistema Manual en Elaboración Moldes.

En este departamento únicamente trabajaban 6 obreros especialistas en su líneas de producción que preparaban el yeso con una batidora y la vaciaban a una cubeta, la cual posteriormente cargaban sobre el hombro e iban vaciando el yeso en cada uno de los moldes con todo cuidado, pero rápidamente y con el ayudante, el cuál se encargaba de acarrear los moldes y acomodarlos una vez que estos ya estaban secos, también les ayudaban el "oficial" para sacar los moldes de la matriz. Los oficiales era mayores de 40 años de edad con un salario a destajo, los ayudantes eran más jóvenes, tenían un promedio de 30 años y tenían un salario a destajo. De aquí que las antigüedades eran entre los 15 y 30 años. Las condiciones de trabajo eran similares que las de prensas por lo tanto las enfermedades eran las mismas.

1.4. Sistema Manual en Elaboración de Cajas Refractario o Piza.

A diferencia de las tres empresas anteriormente mencionadas podemos decir que

Favorita es la única que tenía y conservaba el departamento de cajas refractario las cuales se utilizaban para (meter las piezas para) la quem del barniz, ya que la tecnología empleada no permitía meterlas directamente; en San Isidro y el Ánfora este departamento desapareció desde los años sesenta.

*A este departamento también se le llamaba departamento de pisa por que los trabajadores con los pies descalzos pisaban en barro, lo amasaban hasta dejarlo en las condiciones requeridas para la hechura de las cajas. La pasta se preparaba con diversas materias primas (eran muy distintas a las utilizadas para la elaboración de la loza), estas también se revolvían con agua y se paleaban como se prepara una revoltura de cemento con arena, posteriormente con carretillas y palas acarrearban la revoltura a la amasadora y ésta sacaba la pasta en forma de churros que se colocaban en unas mesas como de 6 mts. de largo, y ahí se subían los trabajadores y brincaban hasta dejar la pasta completamente plana con un grosor uniforme de 3 cm. (esto era lo más difícil). Una vez realizado esto se procedía a hacer las cajas sobre la misma mesa colocando el molde sobre la pasta y ensamblando los costados formando así la caja como de un ancho de 50x30 cms. de alto.**

Los 10 obreros que llevaban a cabo este trabajo los consideramos especialistas en su línea de producción, con la categoría de "cajeros", tenían un salario a destajo (se les pagaba por el número de cajas que lograban sacar que eran de 70 a 80 por semana) y se encontraban expuestos a la absorción de polvo en grandes cantidades lo que les ocasionaba la silicosis, además otras enfermedades como el reumatismo. Estos tenían edades de 45 años en adelante y antigüedades mayores de 25 años. En este sentido cabe mencionar que en Molinos, Moldería y Pisa se encontraban los trabajadores más viejos de la planta, mayores de 60 años de edad y con antigüedades de 35 a 40 años.

1.4.1. Sistema Manual en Peine y Caballito.

Conjuntamente con el departamento de pisa se encontraba el de peine y caballito, el cual también era único dentro de las industrias de la loza. En éste trabajaban 4 obreros generales con la categoría de "peine-caballito". El trabajo consistía en preparar una pasta de diversas arcillas (entre dos trabajadores, con salario de por

**Para ver la historia del proceso de trabajo, las condiciones de higiene y la resistencia obrera, consultar: HAMMER, Guadalupe. LA FAVORITA. TESTIMONIO DE LA LUCHA DEL SINDICALISMO INDEPENDIENTE EN TLALNEPANTLA (1943-1989). Ed. UNAM-Facultad de Economía, Cuadernos de Investigación del CIES, Serie: Movimientos Sociales No. 1. México, 1991.*

día) humedecida con aceite quemado para hacerla flexible, posteriormente se hacían unas tiras de pasta que se colocaban dentro de unas troqueladoras la cuales le daban la forma de peine o separador de piezas accionando simplemente una palanca (esto lo hacían los otros dos trabajadores); cobraban salario a destajo. Estos trabajadores tenían antigüedades superiores a los 15 años y edades mayores a los 40 años de edad y también estaban afectados por la enfermedad de la silicosis, principalmente.

II FASE: FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO.

En ésta fase predominaba el trabajo manual, sin embargo, había 3 máquinas, dos de ellas semiautomáticas de plato y una automática de pocillo (también conocida como quintomtic porque sacaba tazas de cinco en cinco, y que nunca se pudo utilizar porque no se logró ajustar para maquinar o elaborar las tazas de los distintos tamaños). A continuación pasaremos a explicar por lo tanto, los dos únicos métodos de trabajo empleados.

2.1. Sistema Manual en Forja.

Bajo éste sistema trabajaban más de 40 obreros, el 50% de ellos eran trabajadores de oficio con la categoría de "maestro" y el resto obreros generales con la categoría de "ayudante". La forma como se hacía el trabajo era la misma que se describe en el Ánfora e incluso la forma de pago también era el destajo, sólo que en el Ánfora queda un trabajador con su respectivo ayudante. Así mismo, En Favorita trabajaban alrededor de 25 tornos y sus respectivos chablonos, en los cuales los trabajadores lograban sacar hasta 3000 y 3500 piezas por día, pues la jornada de trabajo variaba de 8 a 10 horas, según el tiempo que dedicaran los obreros para incrementar su salario. En éste trabajo era determinante la temperatura del medio ambiente: en épocas de humedad la pasta se hacía blanda, mientras que en épocas de calor se secaba más rápido y se podía producir más.

En ésta forma las condiciones de trabajo, higiene y riesgos eran las mismas que en el Ánfora, las edades de los trabajadores eran de 40 años en adelante y la antigüedades variaban pero por lo general estas eran arriba de los 18 años.

2.2. Sistema Manual en Barbotina.

En éste departamento únicamente laboraban dos trabajadores (1981-1986) con un

salario a destajo, con la categoría de "maestro barbotinero", obreros de oficio, su trabajo se caracterizaba por la habilidad manual y por el ingenio, eminentemente artesanal y rendía bajas cuotas de producción en relación con la mayoría de los departamentos que existían en la fábrica.

Estos obreros tenían que empezar desde preparar los moldes (limpiándolos con una cuchilla y arañeros), posteriormente llenaban cubetas con pasta (llegaban a pesar hasta 35 Kg.) y las iban vaciando con todo cuidado en cada uno de los moldes cuidando el grosor; después de 15 minutos sacaban las piezas, las cuales los trabajadores las completaban de moldoear en un torno, las pulían y les daban el filo a la boquilla de cada una de estas, con cuchilla lijaban las uniones entre las piezas y quitaban la rebaba con una esponja húmeda. Una vez que las piezas se secaban se revisaban nuevamente, se les tallaba con un zacate húmedo y con lija y nuevamente se ponían a secar pero ya en el tendal para posteriormente dirigir las al departamento siguiente.

Los trabajadores se quejaban de un exceso de peso, sufrían luxaciones en la cintura, absorbían grandes cantidades de polvo al lijar las piezas y padecían reumatismo por la humedad, sobre todo en tiempos de frío a pesar de que tenían entre 35 y 40 años de edad, pero sus antigüedades eran mayores de 10 años.

2.3. Sistema Semiautomático en Forja.

Bajo éste sistema trabajaban sólo 2 máquinas, en la que laboraban 4 obreros tayloristas (dos en cada turno) con la categoría de "operador", percibían un salario a destajo igual que en San Isidro (en el Ánfora hay un salario de garantía o promedio) y 4 obreros generales con la categoría de "ayudante" con un salario por día.

La organización del trabajo bajo éste sistema no era igual al de las otras empresas, pues en Favorita un "ayudante" se encargaba de alimentar la máquina, vigilar que llegaran las pellas de pasta a la banda y quitar la rasura. Por otra parte el "operador", vigilaba que cayera bien el molde sobre la pasta lo mismo que el líquido que rociaba la pasta para que ésta no se pegara en el molde, además, si el molde no estaba bien centrado se descontrolaba todo y las piezas salían más gruesas o delgadas. Cuando esto ocurría el "operador" tenía que volver a nivelar la máquina, a través del tablero de la misma el cual también controlaba la velocidad de entrada de las pellas a la máquina, así mismo el "operador" tenía que sacar cada una de las piezas que iba forjando la máquina con todo y molde y colocarlas en la secadora. Finalmente, el otro

"ayudante" quitaba del molde el plato después de haber estado éste un promedio de 4 horas en la secadora y los acomoda sobre una tabla boca abajo para posteriormente llevarlas al horno.

Había una considerable intensidad sobre el trabajo propiciada por el "operador" porque su salario era a destajo y presionaba a los otros obreros para que trabajaran a su mismo ritmo e incluso los orillaba a trabajar 2 horas después de su jornada de trabajo; el "ayudante" que sacaba el plato del molde no se daba abasto por el exceso de producción, a pesar de que se trabajaban en la planta 2 turnos al día. Además, la intensidad lograda sobre el trabajo fue posible por que en éste departamento se encontraban los trabajadores con mayor experiencia, los "operadores" se habían iniciado en el trabajo desde los 20 años de edad. Todos los obreros de ésta segunda fase se caracterizan por ser de los más viejos en toda la planta, tenían antigüedades de hasta 42 años y edades de más de 65 años, sobre todo los del sistema manual, obreros de oficio que trabajaban con torno.

Por último, los riesgos de trabajo más importantes eran los machucones en las manos, cortadas en los dedos, caídas del tendal, golpes en la cabeza cuando se salían los moldes de la máquina, astilladuras en las manos con las tablas en las que se cargaban los platos y por lo mismo una carga de sobre peso, además del polvo que se absorbía en toda la planta en grandes cantidades que para contrarrestarlo se ponían unas esponjas húmedas en la boca, las cuales continuamente tenían que estar enjuagando (y volviéndoselas a poner, pero estas eran insuficientes e incapaces de proteger al trabajador como se requería).

III FASE. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO: "SANCICHO".

En ésta primera quema había solamente un horno de gas, circular, construido desde los orígenes de la planta; en su tiempo fue de los más modernos, sin embargo, nunca se renovó. Y lo que sucedió fue que se deterioró con el tiempo, el uso, la falta de mantenimiento y los abruptos apagones (ocasionados con las huelgas) lo cual fue decisivo para el detrimento del mismo más rápidamente.

3.1. Sistema Semiautomatizado y Manual en Hornos.

En ésta primera quema al igual que en las otras empresas, participaban tres tipos de obreros, ellos eran: especialistas en su línea de producción ("cargadores y

descargadores"), obrero calificado ("hornero") y un obrero general ("ayudante"). Todos con un salario de por día (sólo en ésta quemaba se daba éste salario). El trabajo manual es realizado por los primeros y últimos que son quienes realizan su trabajo con una gran intensidad. El sistema semiautomatizado fue desempeñado por el "hornero", el cuál se encargaba de controlar la temperatura de los hornos a través del tablero de control (inicialmente, porque en los últimos 7 años lo hizo solo a cálculo, gracias a su experiencia y dominio sobre el trabajo) y llevaba el control de las piezas que entraban y salían del horno.

La productividad en los hornos de Favorita también era baja en relación con las otras empresas, sin embargo la intensificación del trabajo era mayor, pues ocasionalmente un "hornero" se tenía que hacer cargo de 3 hornos al mismo tiempo, esto se convirtió en una práctica común en los años de 1973 hasta 1976, con el sindicalismo democrático se exigió a la empresa quitar ésta práctica por los riesgos de trabajo que ésta implicaba, además, del desgaste físico para los trabajadores.

A partir de 1981 las condiciones de trabajo se empeoraron y por la falta de mantenimiento los tableros de control de los hornos quedaron arrumbados, en ésta forma los "horneros" realizaron el trabajo asumiendo los altos riesgos y poniendo en peligro sus vidas, porque empezaron a controlar la temperatura (empíricamente con base en su conocimiento y experiencia), vigilando constantemente el fuego del horno y el quemado de las piezas a través de las "claraboyas" o rendijas que se encontraban en los costados de los hornos, por medio de estas el obrero se asomaba y observaba el color del fuego "...si éste era rojo brillante era normal, pero si éste se empezaba a poner blanco, significaba que la temperatura estaba subiendo y entonces se tenía que bajarla y volver a controlarla. Asimismo, observaba los conos pirométricos que se encontraban en las tres fases del horno de acuerdo con la temperatura: en la primera estaban los conos de seguridad, en la segunda los conos reales y en la tercera los conos auxiliares. Si estos se vencían significaba que la temperatura estaba rebasando los límites de cada una de sus fases, sin embargo, a partir de 1984 estos se dejaron de utilizar por que eran importados y la empresa no los volvió a comprar. Por otra parte, cuando el horno se llegaba a sobrecalentar las piezas salían chuecas, retorcidas y no servían, se tenían que tirar..."*

Fue así como los problemas de salud e higiene en todos los hornos se agravaron

*En entrevista con el Sr. Juan Macías obrero de Favorita que trabajo 30 años en los hornos. Tlalnepantla, Edo. de México, marzo de 1991.

para los trabajadores, que además no tenían ninguna protección para la vista. Aparte de esto, los hornos estaban muy deteriorados, a menudo la empresa argumentaba que esto se debía a los cambios bruscos de temperatura que se daban en el momento de los estallamientos de huelga, de tal forma que estas habrían ocasionado las cuarteaduras de los hornos y con esto varias fugas que originaban la salida del calor, ocasionando un calor insoportable que se distribuía por toda la planta, sobre todo en la zona de los hornos. Aunado a todo esto, la salud de los trabajadores de los hornos se encontraba en las peores condiciones en relación a las otras empresas, pues ni siquiera se contaba con un tiempo para enfriamiento y la empresa se negaba a bajar la carrera de los hornos, es decir, a bajar la temperatura, porque esto implicaba un trabajo más lento y por lo tanto una mayor demora de las piezas en los hornos. En éste caso como en muchos otros, para la empresa la producción es primero, antes que la salud y la vida de los trabajadores, los cuales también quedaron inservibles para la producción, padeciendo reumatismo y ceguera.

3.2. Sistema Semiautomático y Manual en Línea Sancocho.

El sistema semiautomático se utilizaba para quitar el polvo y lijar las piezas, en ésta forma se dejaban listas para baño barniz; todas las piezas pasaban por éste proceso, excepto las tazas. El trabajo se hacía a través de unos cepillos eléctricos que tenían un extractor para absorber el polvo, así mismo los cepillos se podían adaptar según el tamaño de las piezas. Bajo éste sistema laboraban 4 obreros generales con la categoría de "cepilladores" estos pasaban cada una de las piezas por los cepillos y por ello tenían un salario de tarea y premio.

En el sistema manual también trabajaban un promedio de 4 obreros especialistas en su línea de producción con la categoría de "limpiadores", estos manualmente metían unos cepillos en cada una de las piezas huecas y tenían también un salario de tarea y premio o cuenta más premio (como ya vimos que le llaman en las otras empresas).

Así mismo se encontraban dentro del departamento otros 4 obreros generales que tenían la categoría de "selladores", que se dedicaban a ponerle manualmente a cada una de las piezas el sello de la marca de la empresa. Hacían su trabajo sentados, acercándose un montón de platos y a cada uno de ellos rápidamente les iban colocando el sello. Estos trabajadores tenían un salario de por día, poco superior al mínimo de planta.

Cabe mencionar que bajo los dos sistemas de trabajo los obreros laboraban con

gran intensidad estimulados por su tipo de salario (aunque a los "selladores" no les queda más que someterse al mismo ritmo de trabajo) por otro lado, los requerimientos de la producción, la agilidad, destreza y habilidad adquirida con la experiencia en el trabajo (el de menor antigüedad tenía 10 años en la fábrica), permitieron a los obreros sacar más de 4000 piezas por día.

Los riesgos de trabajo a los que estaban expuestos estos trabajadores eran: luxaciones en la cintura por la carga de sobre peso, absorción de grandes cantidades de polvo pesado en el momento de pulir la pieza, el cual (era el más peligroso para salud de los trabajadores) propiciaba el desarrollo de la silicosis. Por otra parte, en esa área de trabajo había humedad, porque las instalaciones de la planta tenían zonas descubiertas por falta de mantenimiento y en tiempo de lluvias se les filtraba el agua por todas partes; en invierno los trabajadores pasaban frío y se agudizaban sus malestares por el reumatismo que padecían. En fin, la salud de los trabajadores se vio más afectada por las malas condiciones en las que se encontraba la planta.

IV FASE: DECORADO DEL PRODUCTO.

La Favorita como una empresa creada con similar tecnología que el Ánfora decoraba sus piezas mayoritariamente bajo barniz y elaboraba diversos tipos de decorado, entre ellos estaban: stencil, estampe y aereógrafo (estos eran bajo barniz); calcomanía, fillos oro, filo color u oro y estampe de oro (estos eran sobre barniz). En éste apartado expondremos cada uno de ellos, el sistema de trabajo que empleaban (en éste caso el manual es el que prevalecía), la resistencia obrera que se dio en algunos de ellos y la introducción de una máquina de decorado a fines de los años cincuenta que se trabajaba con el sistema semiautomatizado y que era de la fábrica Keramos de Monterrey.*

*En varias entrevistas con trabajadores que habían ingresado a la Favorita desde los años cuarenta, nos dijeron que su empresa junto con San Isidro, el Ánfora y Loza Fina de Guadalupe acordaron con la fábrica Keramos de Monterrey a fines de los años cincuenta la desaparición de ésta del mercado de la loza para proteger el mercado de aquellas, en ésta forma fue liquidada por dichas empresas. Este hecho originó dos cosas: primero, que Keramos entregó toda su maquinaria a esas y con esto Favorita modernizó toda la fase de decorado y adquirió las máquinas de forja y una de decorado. Segundo, que la fábrica Keramos dejara de producir loza doméstica pero creó la producción en vidrio lo cual le trajo mayores ganancias por el ahorro de costos en los procesos técnicos y con esto bajó significativamente los precios de sus productos que finalmente volvieron hacerle competencia a la industria de la loza, lo que causó conflicto entre los empresarios del ramo nuevamente con Keramos.

Es importante señalar que decorado es una de las fases en la que sí hubo innovación e inversión por parte de la empresa y que por tanto evolucionó la impresión de color directo sobre la pieza; el decorado de la seda (de cuchillas pasó a fotografía), la elaboración de calcomanía y se modificó el sistema en decorado estampo, (posteriormente veremos en que consistió éste último).

4.1. Sistema Manual en la Etapa Preliminar del Decorado:

4.1.1. Preparación de Colores.

En la preparación de colores trabajaba un obrero calificado con la categoría de "preparador de colores y mantenimiento de decorado", el tenía hasta antes del sindicato independiente un salario mínimo, pero con el triunfo de éste se le otorgó un premio fijo y en ésta forma aumentó su salario en un 20% aproximadamente. Lo cual aún fue muy poco, comparado con todo el trabajo que tenía que hacer.

Su trabajo consistía en hacer los colores que llegaban en polvo, en ésta forma el obrero tenía que empezar desde mezclarlos (con un proceso muy laborioso que consistía en molerlos con carbonato de calcio o bien de acuerdo del color que se tratara era la mezcla, podía llevar huso de res, caolín, sulfato de cobalto, entre otros..) y después pasarlos por un tamiz, posteriormente meterlos a los molinos y prepararlos con disolventes químicos. Todo éste trabajo le ocasionaba a los obreros problemas en las vías respiratorias y en los pulmones.

4.1.2. Preparación de Telas, Sellos, Stencil y Calcomanías.

Todo esto era realizado por el mismo obrero calificado de la etapa anterior, el único que sabía hacer éste trabajo en toda la planta, por esto se hizo insustituible. Había uno obrero más especialista en su línea de producción que únicamente hacía la calcomanía y tenía la categoría de "auxiliar de decorado" y un salario de por día más gratificación, igual que el anterior trabajador.

El obrero calificado llevaba el control de la producción de todos los tipos de decorado y de los requerimientos de cada una de sus tareas. En ésta forma programaba su trabajo y preparaba: la seda o malla, a la cuál se le imprimía el dibujo (trabajo similar al realizado en el Ánfora en el mismo departamento); preparaba el dibujo en stencil y armaba la tira circular para decorar el plato y la taza, juntando de uno en

uno cada figura hasta formar una tira. El obrero especialista en su línea de producción elaboraba una mínima parte de la calcomanía que se utilizaba en la planta (aproximadamente un 10%, el resto eran saldos importados de Alemania, Holanda, Inglaterra y Francia) y se hacía con el mismo procedimiento que en el Ánfora.

4.2. Sistema Manual en Decorado:

4.2.1. Decorado Filo Oro y Bandas.

En este tipo de decorado laboraban 6 obreros especialistas en su línea de producción con la categoría de "decorador de fillos", ellos tenían un salario de tarea y premio, eran de los trabajadores más viejos en la planta con una antigüedad de 30 años en promedio. Trabajan al igual que en el Ánfora, colocando cada una de las piezas sobre un torno y con pincel, esto les ocasionó cansancio visual, pérdida de la vista y otras afecciones físicas por estar siempre sentados. Su trabajo se caracterizaba por ser intensivo, pues lograban sacar más de 1000 piezas al día. Estos mismos trabajadores hacían el filo bandas cargando con más color el pincel y presionando más la mano, sacando así la banda la cual les demoraba más tiempo; según lo laborioso del decorado se podían tardar más o menos tiempo, sacar más o menos piezas, cuando el decorado era laborioso rendían una tercera parte en relación con el decorado de fillos oro que era más sencillo.

4.2.2. Decorado Aerógrafo.

En este tipo de decorado trabajaban 5 obreros especialistas en su línea de producción con la categoría de "decorador de afo", tenían el salario de tarea y premio. La forma como se hacía este decorado es distinto, en relación con el que se hace en las otras empresas. En unos chablones (especie de moldes de cobre) los trabajadores tenían grabado el decorado que se requería, el que a su vez tenía la forma de la pieza que se decoraba y con una pistola de aire se cubría de color el decorado que se quería imprimir.

Este tipo de decorado, tenía las mismas características y condiciones de trabajo que el decorado fillos con un agravante que era la absorción de polvo causado por la pistola de aire que dispersaba el barniz sobre cada una de las piezas a presión.

4.2.3. Decorado Calcomanía.

Este tipo de decorado era realizado por hombres, y no por mujeres como generalmente ocurre en las otras empresas. De hecho los obreros de la Favorita comentan que en los inicios de la planta había mujeres, pero con los años estas fueron disminuyendo porque eran una minoría que distraían la atención de los trabajadores, ante esto la empresa optó por contratar varones únicamente, "a fin de cuentas estos le rindieron tanto a la empresa como las mujeres", (comentario de obrero de decorado en entrevista). Los obreros que llevan a cabo éste trabajo eran especialistas en su línea de producción y tenían un salario fijo (al principio tenían un salario de tarea y premio), cosa que en las otras empresas tenían y siguen teniendo a destajo. Sin embargo, en Favorita el trabajo era más complicado por que un plato llegaba a tener hasta 10 calcomanías distintas, cuando menos eran 3 o una grande en el centro, razón por la cual los obreros no alcanzaban a sacar ni 1000 piezas por día, el trabajo era mucho más intenso que en el Ánfora y Sn. Isidro y había sólo 10 obreros con la categoría de "pegador de calcomanía".

4.2.4. Decorado Estampe o Palancomas.

Este tipo de Decorado era la especialidad de la Favorita, era el que más se producía (abarcaba el 50% de todo el decorado que se hacía), e incluso era representativo de la empresa. Este decorado era un dibujo con una figurita pino de color verde principalmente, u otras figuras en distintos colores, pero que se hacían en segundo término. Este tipo de decorado se hacía en tres formas distintas:

4.2.4.1. Estampe en Tiras: cada sello tenía 6 pinos que se armaban en tiras (trabajo realizado en el departamento de elaboración telas, colores, calcomanías, etc... por el obrero calificado que anteriormente mencionamos) según fuera el tamaño de la pieza, estas tiras se pegaban en una tira de hule y a su vez ésta a una tira de madera formando así un sello que se entintaba y se le daba vuelta alrededor de la taza dejando impreso el dibujo en la taza o pieza. El trabajo era realizado por obreros especialistas en su línea de producción y con la categoría de "decorador de estampe". Los obreros que hacían éste trabajo eran y tenían el salario de tarea y premio.

4.2.4.2. Estampe con Sello: en éste se utilizaba únicamente el sello que tenía grabado el pino u otros decorados, se iba pasando por todo el rededor de la pieza (de la hueca únicamente), el trabajador tenía un pomo de color y otro de glicerina, revolvió ambos

y con esto mojaba el sello. Los que llevaban a cabo éste trabajo eran 2 obreros especialistas en su línea de producción con la misma categoría que los anteriores y también con un salario de por día.

4.2.4.3. Estampo con Palanca: Este fue el sistema que se innovó en decorado a principios de la década de los setenta y que se utilizó únicamente para decorar todo el rededor de los platos. La innovación consistió en hacer una placa de fierro que tenía la forma del plato, en ella se depositaba el color necesario para entintar un sello de la misma forma y de un solo golpe o palancazo se aplicaba el dibujo al plato. Es decir, había un molde que tenía la forma de la pieza y grabado el decorado y encima tenía una goma que también tenía el mismo grabado, a la goma se le untaba color y posteriormente se colocaba la pieza sobre la base y se accionaba la palanca imprimiendo en ésta forma el decorado. fue así como se iba pasando pieza por pieza para decorarla. Los trabajadores que realizaban éste trabajo tenían la misma categoría, salario y eran el mismo tipo de obreros especialistas en su línea de producción que los trabajadores de decorado estampe.

4.3. Sistema Semiautomatizado en Decorado:

4.3.1. Decorado Stencil.

Este tipo de decorado era uno de los más cotizados en la empresa, es decir, era uno de los más rentables y por tanto redituables porque podían sacar hasta 7500 a 10000 piezas por día dos trabajadores y como había dos máquinas, que trabajaban 1 turno (habían de hecho 4 máquinas, pero normalmente trabajaba una solamente, se usaban otras si la producción lo requería pero esto era muy ocasionalmente) garantizaban una producción diaria de 30,000 piezas en promedio diariamente, de tal forma que estas contrarrestaban la baja producción que se hacía en el resto del departamento, bajo el sistema manual. Por ésta razón la empresa optó por hacer dos nuevas máquinas en 1974, con las mismas características que la que ya existía, (dentro de planta en el taller mecánico con la colaboración principalmente de los torneros). fue así como de 1974 en adelante trabajaron 3 máquinas normalmente bajo éste sistema.

Las máquinas de stencil eran pequeñas, prácticas y relativamente fáciles de operar, todo el trabajo se hacía a cálculo pero para ello se requería de experiencia. El trabajador, era un obrero calificado con la categoría de "operador de máquina stencil", que percibía el salario tarea y premio. Éste tenía que empezar por preparar

el color (regular su espesor) que iba a utilizar y cubrir el stencil con cinta adhesiva. Posteriormente el obrero tenía que trabajar al ritmo de la máquina, pasando pieza por pieza por la máquina sin soltarla, observando que el decorado estuviera pasando correctamente; si la pieza estaba chueca no se imprimía perfectamente el decorado y tenía que desecharla de inmediato evitando que pasara. Como se puede ver, el stencil bajaba y se imprimía el dibujo sobre la pieza, de ahí que el obrero tenía que desarrollar una gran habilidad en el trabajo, porque si se dejaba caer el stencil sin que hubiera una pieza, éste se rompía, lo que implicaba pérdida de tiempo para el trabajador, lo cual repercutía en su salario, además una vez que la pieza pasaba por el stencil rápidamente la recibía con la otra mano, tomando la pieza con cuidado para no manchar el decorado y colocarla boca abajo en unas tablas. Posteriormente se introdujo una banda que estaba acoplada a la bañadora de barniz para que inmediatamente después del decorado pasara la pieza a baño barniz.

Este trabajo originaba en el obrero un desgaste físico y tensión ya que requería de una agudeza visual. Por otra parte, estos trabajadores se hicieron insustituibles e irremplazables dentro de la empresa, porque difícilmente otros obreros rendían lo que ésta demanda y resistían el ritmo de trabajo. Por estos motivos, éste departamento se convirtió en uno de los más radicales y críticos de la empresa, a pesar de la presión de las máquinas lograron hacer tortuguismo y bajar la producción en un 50% con su gran ingenio y creatividad. Por ejemplo: le ponían menos pintura al stencil y en el momento en que éste imprimía el dibujo en la pieza se chorreaba de pintura, en ésta forma el decorado pasaba manchado y a su vez los "operadores" tenían que estar limpiando con esponja el stencil. Había también mañas para sabotear la producción, como romper la malla con cualesquier partícula de la pieza o de barniz, pues la malla era muy sensible.

Era así como afirmaba un supervisor, que los obreros ante la vigilancia de la empresa aparentaban que estaban trabajando, bajaban la producción y a la vez echaban a perder la mercancía. Estas fueron una de las tantas formas de hacer sabotaje a la producción para presionar a la empresa.

Finalmente, sólo queremos mencionar que en toda el área de decorado había tres obreros polivalentes, que sustitúan las ausencias o se integraban a los diversos tipos de decorado, según los requerimientos de la producción. Estos tenían un salario por día, superior al mínimo de planta. Por otro lado, las distintas áreas de decorado se caracterizaban por tener a los obreros más jóvenes de la planta (de 25 a 40 años de

edad), excepto en decorado filos. Por otro lado, por la mínima rotación de personal, el escalafón prácticamente no operó, además, como la empresa contrataba personal directamente destinado a los departamentos para ocupar puestos vacantes (esto fue algo que en ninguna de las demás empresas se ha dado), hubo obreros que de por vida se quedaron con la misma categoría.

V FASE. BARNIZADO DEL PRODUCTO.

5.1. Sistema Manual en Baño Barniz.

Bajo este sistema trabajaban 12 obreros especialistas en su línea de producción, con la categoría de "bañador" con un salario de tarea más premio y 3 obreros generales con la categoría de "trabajos varios" con el salario mínimo de planta.

El proceso de trabajo bajo este sistema en baño barniz era completamente igual al descrito en el caso de Sn. Isidro (el baño de la pieza es por inmersión y absorción del barniz por la pieza) sólo que en Favorita por ser el sistema predominante el trabajo se hacía con mucha mayor intensidad, se sacaban alrededor de 6000 piezas por trabajador diarias de todo tipo, incluyendo a la pieza hueca. Estos tenían un salario de tarea y premio, por la destreza de los trabajadores lograron sacar hasta el 50% del total de su salario en premio. Esto sucedió en los distintos departamentos en los que existía esta forma de pago, por eso los trabajadores mantenían un acuerdo de no aumentar el ritmo de trabajo y mantener una producción promedio, para que la empresa no aumentara la cantidad por tarea, además para evitar despidos por exceso de mano de obra.

Los "bañadores" que llevaban a cabo este trabajo eran de 40 años de edad en adelante, pues tenían que ser gente muy serena y paciente para efectuar el trabajo, es decir, tenían que meter pieza por pieza con una pinzas y escurrir cada una de ellas y posteriormente con mucho cuidado acomodarla en los separadores (los trabajadores le decían peine) para que se terminara de escurrir, después se acomodaban las piezas en tablas para luego transportarlas a los hornos. Pero a la vez estos trabajadores también requerían de cierta habilidad y rapidez en el mismo, para ello muchos de estos trabajadores habían acumulado hasta 40 años de experiencia. Los obreros de "trabajos varios", simplemente hacían tareas accesorias.

5.2. Sistema Semiautomatizado en Máquina Bañadora.

Este sistema era completamente diferente en relación al de las otras fábricas, ya que el de Favorita era mucho más sencillo y de tecnología propia, las 2 máquinas habían sido diseñadas por la empresa entre 1972 y 1973. Se trataba simplemente de una banda eléctrica en posición inclinada, para que cayeran las piezas a un depósito que se encontraba con barniz y que en la parte inferior tenía unos rodillos para impulsar las piezas hacia la banda que continuaba y sacaba las piezas bañadas. Había dos trabajadores en cada máquina: uno con la categoría de "abastecedor" que se encargaba precisamente de abastecer la banda y vigilar que las piezas cayeran bien al depósito de barniz y que enseguida salieran. El otro con la categoría de "trabajos varios", que únicamente se encargaba de quitar las piezas de la banda y ponerlas en tablas para que fueran acarreadas a los hornos. Ambos trabajadores tenían un salario de por día, pues eran simplemente obreros generales e incluso sus edades oscilaban entre los 20 y 30 años de edad y sus antigüedades eran de 5 a 10 años.

VI FASE. SEGUNDA QUEMA DEL PRODUCTO: DEL BARNIZ Y DEL DECORADO.

6.1. Sistema Automatizado y Manual en Hornos de Quemé Barniz.

El proceso de la segunda quema es igual a la primera, lo único que varía es el contenido de lo que se está horneando así como la conversión simultánea e instantánea que se hacía en estos hornos de gas a diesel (cuando el gas se terminaba) y la carga de las piezas, que no era directa, ya que los trabajadores tenían que meter una por a las cajas refractario (acomodándolas en los separadores o peines que se encontraban dentro de las cajas) y posteriormente colocar las cajas en los carros de los hornos.

En esta etapa laboraban 13 trabajadores en dos turnos bajo el sistema de relevos, de los cuales 11 eran obreros especialistas en su línea de producción "cargadores" y "descargadores", uno más, era un obrero calificado: el "hornero", el último era un obrero general con la categoría de "trabajos varios". Los primeros tenían un salario a destajo y los dos últimos un salario de por día.

En relación con las variantes que había en esta segunda quema y que mencionábamos en un principio queremos decir que en el caso del "hornero", además de vigilar la temperatura, tenía que saber controlarla, en el momento de hacer el cambio de gas a diesel y evitar cualquier apagón, pues si éste se llegaba a dar se echaban a perder las piezas. En el caso de los "cargadores" tenían que saber acomodar las piezas dentro de cada una de las cajas y acomodar estas en los carros de tal forma que cupiera el

mayor número posible. En el caso de los "descargadores", debían sacar las cajas con cuidado (usaban unos guantes para contrarrestar lo caliente de las cajas y evitar las cortaduras al tomar las piezas con barniz vidriado) para que estas no se dañaran al igual que las piezas, así como reparar las cajas refractario cuando lo requerían. Todo el trabajo se realizaba con mucha rapidez y agilidad pues el salario que percibían era tarea más premio. En el caso de los "horneros" llegaron a controlar 3 hornos al mismo tiempo, como ya se mencionó anteriormente; la empresa quería ahorrarse costos de mano de obra en ésta fase y exigía a estos obreros en cada turno atender el horno sancocho y los dos de barniz al mismo tiempo, sin embargo, los trabajadores ya no estaban en una edad tan productiva, sus edades eran de 43 a 45 años en adelante y lo que contaba era su experiencia en el trabajo que iba de 15 a 30 años aproximadamente.

Finalmente, los riesgos de trabajo y las condiciones de higiene y seguridad eran los mismos que en la primera fase: cambios bruscos de temperatura -estos trabajadores tenían que meterse a los túneles de los hornos hasta 10 metros dentro de estos, cubriéndose las espaldas con costales mojados escurriendo de agua, para enganchar los carros (para que posteriormente los descargaran). Cuando los trabajadores salían de los túneles los costales humeaban-, éste trabajo los obreros lo hicieron por más de 40 años y la empresa durante todo ese tiempo se negó a bajar la carrera de los hornos o a introducir más carros, para evitar así que los "horneros" se introdujeran a los túneles de los hornos. Así mismo, faltaba protección para la vista cuando se asomaban a ver el fuego directo; y sobre todo, los obreros de quemar barniz llegaban a trabajar hasta 24 horas ininterrumpidamente por el sistema de relevos que existía sin disponer de tiempo para enfriamiento, como en las empresas mencionadas, en las que sí está reglamentado en el contrato colectivo.

6.2. Sistema Manual en Limpia Barniz.

Esta área de trabajo se encontraba dentro del almacén y en ella laboraban 6 obreros especialistas en su línea de producción con la categoría de "limpiadores de barniz" y con el salario mínimo de planta. Su labor consistía en quitar la rebaba de barniz con una cuchilla, y posteriormente pasarles una lija por todo el rededor. Esto se hacía con montones de más de 20 platos y con una gran rapidez. El trabajo se hacía sobre una banda que se implementó en 1973, lo que implicó la participación de dos trabajadores más un "acarreador" y un "recibidor" de piezas. Éste último a la vez recibía las piezas, las iba separando de acuerdo con el tipo de decorado y poniéndolas en carros para que después las almacenaran. De ahí que éste obrero era el que

trabajaba con una mayor intensidad en relación con los anteriores, pues los "limpiadores" a pesar de la banda podían cargar el número de piezas que quisieran e incluso cuando hacían tortuguismo pasaban de 2 a 3 piezas únicamente.

Los accidentes de trabajo más frecuentes eran: cortaduras en las manos, la introducción de rebabas en los ojos, luxaciones en la cintura por el sobre peso que cargaban normalmente y várices por permanecer parados a lo largo de su jornada de trabajo.

VII FASE. TERCERA QUEMA DEL PRODUCTO: DE LOS FILOS Y CALCIMENIA.

7.1. Sistema Automatizado y Manual en Horno Muffa.

En ésta tercera quema, al igual que en las otras empresas, se usaba un horno llamando muffa, pero en la Favorita era de gas y de menor capacidad que los hornos de la primera y segunda quema, pues se utilizaba sólo para pedidos exclusivos y era una minoría la mercancía que entraba. Todo el trabajo era realizado por un obrero polivalente que se encargaba de regular la temperatura de la muffa y de cargar y descargar la mercancía de ésta.

La intensidad en el trabajo era mayor a la de los otros trabajadores de las quemas anteriores y estaban expuestos a la absorción de polvo, quemaduras, cortadas en las manos y a la enfermedad de la várices por permanecer todo el día caminando de un lugar a otro. Finalmente éste obrero tenía un salario de por día superior al mínimo de planta.

VIII FASE. ALMACÉN Y EMPAQUE DEL PRODUCTO.

8.1. Sistema Manual en Almacén.

En éste departamento trabajaban en primer lugar, 5 obreros especialistas en si línea de producción con la categoría de "clasificadores", con un salario de tarea y premio. Se encargaban de separar la mercancía de acuerdo con el tipo de decorado, despostilladuras, defectos del quemado de barniz, imperfecciones de las piezas y defectos del decorado. De acuerdo con estos se ordenaban en bloques de 50 en 50 piezas.

Los trabajadores de ésta área estaban expuestos a rebabas en ojos, luxaciones en la cintura, cortadas en las manos y permanecían parados todo el día. Además, tenían edades intermedias que iban de los 35 a los 55 años de edad y antigüedades de 10 años en adelante.

En segundo lugar, se encontraban 8 obreros también especialistas en su línea de producción con la categoría de "empacadores", con un salario de tarea y premio. Se dedicaban a empacar en cajas de cartón las piezas de 100 en 100 (a diferencia de San Isidro y el Ánfora que organizaban vajillas de diferentes números de piezas) platos, tazas, etc... y de 127 piezas surtidas, ocasionalmente se empacaban vajillas. Y separar en popular y estándar, colocándole su sello correspondiente.

Los riesgos a los que estaban expuestos estos trabajadores eran similares a las de los anteriores, sólo agregaríamos que estos continuamente se machucaban los dedos. Por otra parte, estos trabajadores fueron unos de los más afectados a partir de 1983 con la intransigencia de la empresa, pues trabajaban 3 días de la semana en su departamento y los demás días los rotaban en otros departamentos; no les daban las pecheras y los distintos implementos de protección como las mascarillas para protegerse del polvo.

Las edades de estos eran muy variables pues había personal desde los 20 hasta los 55 años de edad y antigüedades de 2 a 41 años (según datos de enero de 1986), pero predominaba la gente mayor de 40 años de edad.

8.2. Sistema Manual en Transportes.

En ésta área trabajaban 2 obreros generales con la categoría de "macheteros" con un salario mínimo de planta y 2 obreros generales con la categoría de "almacénista", con un salario de por día superior al mínimo de planta, ambos llevaban el control de la mercancía empacada que había en el almacén y surtían pedidos los cuales tenían que transportar los "macheteros".

Los "macheteros" se daban cuenta de las irregularidades que cometía la empresa, como entregar remisiones alteradas, entregar la mercancía sin remisiones (a la que le llamaban de contrabando), el incumplimiento en la entrega de mercancía y hasta de las demandas que había en contra de la empresa por los pagos que recibía por adelantado negándose a entregar la mercancía. Por estos obreros, el sindicato se daba cuenta que

los argumentos en el sentido de que no había ventas y dinero eran falsos, --el sindicato llegó a tener el control del número de piezas que se producían y el número de piezas que salían en calidad de venta--; ante los incumplimientos de la empresa, los trabajadores de transportes jugaron un papel muy importante en la resistencia que dio el sindicato. Además ponchaban las llantas de los camiones para que no saliera la mercancía; cuando había emplazamientos de huelga y la empresa intentaba saquear el almacén, los obreros mojaban los cartones llenos con piezas (así no se podían cargar ni entregar), o bien les quitaban los remaches a las cajas.

Por todo lo anterior la empresa después de 1983 evitó hacer entregas de mercancía y pidió a los clientes que la recogieran en la fábrica, además entregaba la mercancía a granel, sin empacarla, en montones de 50 piezas. Esto debilitó al departamento de almacén y por ello se quedaron solamente 4 obreros; a los demás trabajadores los cambiaron a otros departamentos. Algunos obreros se salieron ante esta medida, entre ellos los más jóvenes con menos de 5 años de antigüedad y se quedaron 4 obreros mayores de 40 años y con 15 años de antigüedad, que eran los más enfermos (con problemas en la columna vertebral), y que difícilmente podrían ser contratados por otra empresa.

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y GUERPO 14.

1. Departamento de Mantenimiento:

Esta sección era de las más diversificadas en la industria de la loza, pues contaban con distintas áreas pretendiendo la planta ser completamente autosuficiente y evitar al máximo los servicios de otras compañías o de personal externo. Ante la enorme producción que había en Favorita la empresa busca al máximo (hasta principios de los años setenta) evitar que la producción se interrumpiera por falta de mantenimiento u otros servicios. A continuación desarrollaremos cada una de las áreas de mantenimiento que se encontraban en la planta.

1.1. Taller Mecánico.

En este departamento trabajaban 8 obreros calificados con diferentes categorías, en cada una de ellas habían 2: "torno", "soldador", "herrero" y 2 obreros generales con la categoría de "ayudantes" o "mecánicos de banco". Todos ellos de acuerdo con su especialidad se dedicaban a reparar los molinos, las bombas, las flechas de las má-

quinas, reparar las piezas de las máquinas o cambiarlas. Y hacer incluso réplicas de máquinas, como fue el caso de la de la bañadora de barniz y de la máquina de stencil en decorado.

Había una gran intensificación del trabajo para estos obreros, pues llegaban a laborar hasta en semana santa, durante 4 años no tuvieron vacaciones, trabajaban horas extras y fines de semana. Su participación en la organización sindical fue también muy importante pues podían parar la producción en las fases estratégicas y con esto en toda la planta. Podían interrumpir el proceso ocasionando una falla mecánica en los molinos de pasta y barniz.

Los accidentes de trabajo y riesgos más frecuentes eran las cortaduras en las manos, la introducción de rebabas en los ojos, entre otros... Estos trabajadores eran de los más viejos en la planta, al igual que los de forja y decorado filos, eran mayores de 50 años y tenían antigüedades de 25 hasta 42 años.

1.2. Taller de Carpintería.

Este taller trabajó hasta fines de los años setenta, en el laboraban de 2 a 3 trabajadores con la categoría de "mestero" (eran de confianza), "carpinteros" (oficial y ayudante), estos eran trabajadores de oficio con un salario de por día, mayores de 50 años de edad y con antigüedades de 20 años. Estos se dedicaban a reparar los tendales, podían reparar las mesas, reparaban las tina de baño barniz, flejaban (Flejar: poner flejes, amarrar las tablas) las tablas nuevas que se usaban para cargar la mercancía de baño barniz, decorado y fabricación.

Es importante señalar que estos trabajadores hacían también dentro de la planta trabajos que eran para los otros negocios de la empresa como hacer tarimas para las vacas de sus ranchos, cambiar las tarimas de los carros para acarrear alfalfa y muchos otros trabajos, descuidando el mantenimiento de la planta lo que representó una descapitalización para la propia empresa.

1.3. Trabajos de Albañilería.

Los obreros de oficio que llevaban a cabo estos trabajos eran 2, tenían la categoría de "albañiles" y tenían un salario de por día. El trabajo de estos consistía

en reparar los hornos (los tabiques que se alojaban), y reparaciones generales de los inmuebles que había en la planta. Estos dejaron de trabajar en la planta también a fines de los setenta y tenían las mismas características que los anteriores y accidentes similares a los ya señalados en las otras empresas. Sus edades eran mayores de 50 años y antigüedades de 10 años. (hubo otros trabajadores, entre ellos uno murió y fue el que contribuyó a la construcción de la planta).

1.4. Trabajos de Costura.

En estos trabajos participaban normalmente dos obreros de oficio (un hombre y una mujer) con la categoría de "costureros", los cuales tenían un salario de por día. Su trabajo consistía en remendar las lonas de las prensas, hacer delantales para todos los obreros de la planta con la misma lona que se desechaba de las prensas y guantes para los "descargadores" de cajas refractario.

Estos 2 obreros laboraban con gran intensidad pues se encargaban de todo el trabajo de costura para la planta en máquinas de coser muy viejas que tenían fallas cotidianamente y que los propios trabajadores tenían que arreglar. Los principales accidentes a los que estaban expuestos eran menores como cortadas en las manos o lastimarse con las agujas de las máquinas los dedos y la absorción de polvo de la cual no se escapa ron, ya que las lonas que remendaban también tenían polvo. Las edades de estos eran de 40 años en promedio y antigüedades de más de 20 años.

1.5. Taller Eléctrico.

En ésta área de trabajo laboraban 3 obreros con distintas categorías ellos eran "mestero", "oficial" y "ayudante", todos eran empleados de confianza y era el mejor remunerado de las áreas de mantenimiento, los otros dos obreros eran calificados con un salario fijo. Estos se encargaban de hacer instalaciones en toda la planta y de reparar las descomposturas del sistema eléctrico. Los riesgos de trabajo en ésta área eran similares a las de las otras empresas en dicha área.

1.6. Grupo 14.

El grupo 14 agrupaba a los trabajadores nuevos de la planta que estaban en calidad de comodines o suplentes de cualesquier departamento, ya sea que los suplieran por enfermedad, ausencia o por vacaciones. Estos eran más de 10 obreros generales que

estaban a expensas de los requerimientos de la producción, pero que eran sindicalizados y por lo tanto también se solidarizaban con las acciones de tortugulismo y demás formas de resistencia que los trabajadores implementaban. Ellos por ser los de nuevo ingreso, eran los más jóvenes y estaban expuesto a los riesgos de trabajo según en el departamento en el que se encontraran, pero el gran problema siempre fue el polvo en toda la planta.

CONCLUSIONES: PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN LA FÁBRICA DE LOZA LA FAVORITA Y LAS POSIBLES CAUSAS DE SU QUEBRA.

Como ya se mencionó, la Favorita tuvo después de su surgimiento una innovación tecnológica —la cuál fue realmente una transferencia de tecnología de la fábrica Keramos— que se llevó a cabo a fines de los años cincuenta y que únicamente se dio en la fase de decorado y en la de forja con la adquisición de 2 máquinas, una automática y otra semiautomática. Posteriormente se hicieron algunas adquisiciones en los años setenta pero estas fueron secundarias, como la compra de montacargas (uno para molinos y el otro para distribuir las piezas que salían de sancocho), la instalación de dos máquinas semiautomáticas (una en decorado y otra de baño barniz, ambas similares a las que ya existían) y la instalación de bandas en los departamentos de decorado y limpia barniz.

Pero ésta empresa se caracterizaba más por el empleo de sistemas manuales y por lo tanto la utilización en primer lugar de obreros especialistas en su línea de producción, en segundo lugar de obreros generales y en tercero de obreros de oficio. Además predominaba la forma de salario a destajo que era la mejor remunerada en la empresa.

Asimismo, los trabajadores eran en un 95% de extracción campesina y permanecieron en la Favorita desde que se fundó hasta su culminación, un 25% a 30% de estos trabajadores, dada su antigüedad y experiencia, lograron tener un control total sobre su proceso de trabajo. Prueba de esto es que a partir de 1981 los trabajadores sacaron adelante la producción sin ninguna dirección técnica —desde el proceso de elaboración pasta hasta la preparación del producto para su distribución—, así como paralelamente a la administración de la empresa, llevaron un control de la producción y distribución de mercancías.

Consideramos que uno de los aspectos que contribuyó significativamente para la desestabilización y posteriormente quiebra de la empresa fue, el cambio brusco de ad

ministración 3 ocasiones:

1) La primera de ellas fue desde que se originó la empresa, hasta principios de los setentas con la muerte del primer dueño, Don Antonio Hipolito Rosales, quien fue el más visionario e hizo crecer la empresa. Abastecía la planta de los materiales suficientes y a largo plazo, proveía de todos los insumos cuando se avecinaban las revisiones salariales, contractuales o cualesquier aumento en los costos de producción y mano de obra e incluso durante esta época llegaron a haber más de 500 obreros en la fábrica y creó dos empresas más dentro del ramo de los Metales no Ferrosos: "Barros de Tlalnepantla" y "Porcelanas, S.A.", la primera en los años cincuenta produciendo ladrillos y la segunda nació a fines de los años sesenta y principios de los setenta, produciendo también loza doméstica, nada más que ésta era más fina, loza hotel, y porcelana fina. Esta segunda empresa también fue hecha con tecnología alemana y por ex-personal especializado del Ánfora, sólo que fue mucho más moderna que Favorita, sin embargo, nunca ha trabajado regularmente.

2) La segunda administración, si se puede llamar así, estuvo compuesta por 3 gerentes diferentes entre los años de 1974-1978, todos ellos fueron corridos por la familia Rosales, heredera de la fábrica, por desfalco y malversación de fondos.

3) La tercera administración empezó aproximadamente en 1974 y terminó en 1981-1982, bajo la dirección del gerente Eduardo Gutiérrez que se había formado con la primera administración, sin embargo, inició una serie de cambios entre ellos una drástica reducción de personal, de 560 obreros que había en 1972, quedaron 300 en 1976, para debilitar al sindicato, que se había independizado de la CTM. Además, bajó la inversión en insumos para la producción, lentamente fue disminuyendo el mantenimiento a la planta y se agudizaron los conflictos entre la empresa y el sindicato, porque éste exigió las mismas condiciones de trabajo y prestaciones de los sindicatos de las fábricas del Ánfora, y San Isidro y el cumplimiento de lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo. Con esta segunda administración se inicia un proceso de transición hacia la quiebra de la empresa.

Finalmente, se da la cuarta y última administración entre 1981-1982 y termina con la liquidación de los trabajadores y el cierre de operaciones de la empresa en 1989. Ésta se caracterizó por imponer una política restrictiva (dirigida únicamente por el hijo del exdueño, llamado Juan Antonio Rosales) queriendo ahorrarse al máximo costos de mano de obra, de materia prima, reduce más drásticamente el número de per-

sonal (ofreciendo retiros voluntarios, realizando despidos injustificados y negándose a la contratación de personal que sustituyera las plazas vacantes), exige a los trabajadores sacar la misma producción de la década de los 'setenta y aún incrementarla, vio la sistemáticamente el Contrato Colectivo y no cumplía los acuerdos pactados, e inclusive exige al sindicato modificar el contrato colectivo e intenta sacar de la empresa algunas áreas de mantenimiento; baja la calidad de la pasta, pues por ahorrarse en costos de producción, empieza a comprar materia prima de la más barata, lo que origina una baja en la calidad del producto. También baja la calidad de la calcomanía, tanto la que se hacía dentro de la empresa como la que se importaba. Y no realiza inversión alguna en la planta (ni de los insumos más indispensables), no se vuelve a dar mantenimiento a ésta ni a cambiar las refacciones de las máquinas y de hornos, entre otros... De ahí que sacar la producción, para los trabajadores era un verdadero mérito pues también había corrido al personal técnico y a una buena parte del administrativo.

Las cuatro administraciones se caracterizaron por producir con los costos de producción más bajos, por mantener el mismo mercado (popular y en las entidades del centro del país), por vender más barato en relación con los precios del Ánfora y San Isidro y por mantener similares niveles de producción, a pesar de las paupérrimas condiciones en las que se encontraba la planta y la falta de herramientas y materiales e insalubridad en que laboraban los trabajadores para sacar la producción, especialmente con la última administración. Y algo más, ésta mantenía una actitud despótica con los trabajadores y no aceptaba ingerencia de estos en la producción, ni siquiera a nivel de sugerencias. Muestra de ello fue lo sucedido en los hornos, en los que obligadamente los trabajadores tenían que introducirse arriesgando su vida.

Nuestras hipótesis de la Quiebra de la Fábrica de Loza la Favorita tienen como sustento que la empresa producía con los más bajos costos de producción (incluyendo la mano de obra y que no tenía que importar materia prima) por ello también podía vender a los precios más bajos del mercado y éste estaba garantizado, porque tenía otro mercado muy distinto al del Ánfora, San Isidro y Loza Fina de Guadalajara que la garantizaba sus ganancias, ya que estas empresas no estaban en condiciones de bajar sus precios. Por ello consideramos que a Favorita no le hubiera afectado tanto la apertura de nuestra economía con el mercado exterior y que bien hubiera podido seguir compitiendo tanto con la producción de loza nacional, como con la del mercado internacional, por los precios tan bajos que ofrecía que serían similares a los que ofrecen

los productos de Hong Kong, Taiwán, China, y algunos provenientes de Europa.

Desde 1986 que Favorita dejó de producir (sus más de 20 millones de piezas anuales), las empresas con las que competía se vieron beneficiadas, inclusive el Ánfora sacó un tipo de decorado más barato y popular y también San Isidro implementó decorados más sencillos para poder bajar sus precios. Claro que la quiebra de la empresa, también se explica por la crisis pero la administración que fundó la fábrica Favorita, había entendido desde los años cuarentas que la clave para garantizar su mercado, era reducir al máximo los costos de producción para mantener los más bajos precios del mercado. Mientras que la Política de San Isidro fue exactamente la contraria, tenía la loza más fina y los decorados en oro y platino querían y siguen siendo de los más costosos (como lo explicamos cuando hablamos de ésta empresa), que fue lo que ocasionó la crisis de esta empresa en la década de los ochenta.

Por todo esto, podemos decir que la quiebra de la Favorita se debió fundamentalmente: a la desestabilización originada por los cambios constantes de administración completamente diferentes entre la década de los setenta y ochenta; sobre todo la última que fue la que descapitalizó más la empresa, porque los recursos fueron destinados a otros negocios; no se invirtió en la planta en nada, ni en mantenimiento. Así mismo, dicho dueño pretendía ser el jefe de relaciones industriales, el gerente, el administrador y concentrar todo lo concerniente a la planta en sus manos. Además despidió como ya se dijo a personal clave en la producción, y buena parte del personal administrativo (dándoles miserables liquidaciones).

La incapacidad del dueño para dirigir la Favorita se comprueba con lo sucedido en la fábrica Porcelanas, S.A. que desde hace más diez años no ha trabajado normalmente, pudiendo ser ésta una empresa competitiva y disponiendo de un buen nivel tecnológico; algo similar ocurrió con Barros de Tlalnepantla y con Favorita que después de 2 años de haber concluido el conflicto con los trabajadoras, la Fábrica se encuentra completamente abandonada, cayéndose por dentro y deteriorándose la poca maquinaria que servía.

Por todo lo expuesto, consideramos una vez más que los planteamientos expuestos por Sergio Sánchez sobre la "Reestructuración Fabril de en Favorita", son inconsistentes por varias razones:

19 Por que las áreas de trabajo que proponía sacar la empresa no eran de vital importancia por lo tanto no significaban "abatir notablemente los

costos de producción ni los de la fuerza de trabajo". Las áreas involucradas, efectivamente eran tres de Mantenimiento (Albañilería, Carpintería y Taller mecánico), en la cuales trabajaban alrededor de 15 obreros, más 2 de ellos que eran de confianza y todos estos eran obreros de oficio, con un salario de por día, de los más mal pagados en la planta, y cotidianamente efectuaban diversas obras de los ranchos y de otros negocios del dueño y con esto a su vez el, se ahorra el pago de estos servicios que los obreros los hacían dentro de su jornada de trabajo. Con respecto a las otras dos áreas, una era la de Refractorio (de la 1ª fase), en la que laboraban 10 obreros y la otra era la de Empaque (de la 2ª o última fase) en la que había 8 trabajadores. De todos los obreros de las cinco áreas, lo que valía era su antigüedad en la planta, estos tenían de 20 hasta 40 años, excepto 3 obreros de Empaque que tenían 10 años. La liquidación de todos hubiese sido de acuerdo al contrato en aquellos años, de más de \$100 millones de pesos, lo cual era incosteable para una empresa como la Favorita que se encontraba en quiebra.

29. La propuesta del sindicato fue viable, con respecto a la liquidación de 52 obreros en lugar de 60, porque era el reajuste prácticamente de todos los trabajadores que aceptaba la empresa, entonces, ¿a donde estaba la negativa del sindicato al reajuste?
39. En lo único en lo que no estaba dispuesto a negociar el sindicato era en la salida de las tres áreas de Mantenimiento y en la de Refractorio de la planta, porque eso equivalía a la pérdida de dichas áreas para el sindicato y modificar el Contrato Colectivo, lo cual tenía que someterse a discusión con los otros sindicatos de la rama.
49. Por lo anterior, no se puede decir que el "sindicato se opuso a que la Favorita se reestructura" esta afirmación es tan exagerada como la que dice que "el sindicato se opuso a una propuesta de reestructuración que buscaba abatir costos de producción, notablemente los de la fuerza de trabajo".
59. Al levantarse la huelga salieron más de 60 obreros de la empresa que no representaron más allá de \$20 millones erogados para ésta, sin embargo, el significativo ahorro no fue empleado para invertir en la planta en las cuestiones más elementales, como herramientas o en la reparación de los hornos y molinos que eran vitales para la producción. Se podría afirmar entonces que: ¿se pretendía reestructurar la planta?
69. El sindicato le dio facilidades a la empresa para que se reanudaran las labores a la brevedad aceptando que los pagos de aguinaldo, vacaciones, diferencias de salario (los pagos del destajo), prestaciones y salarios caídos, se pagaran en tres plazos en un lapso de 6 meses. Lo cual demostró apertura y disposición del sindicato en la negociación, así como un verdadero interés de colaborar con la empresa a costa de sacrificar sus ingresos. Asimismo, el sindicato se comprometió a prorrogar la revisión del Contrato colectivo por 5 meses. De tal forma que si se hubiese querido reestructurar la empresa, el sindicato le estaba facilitando los medios para efectuarlo; además, éste último nunca se cerró al diálogo con la empresa.

72. Finalmente, el sindicato demostró, más que una actitud cerrada, ortodoxa y dogmática, una gran capacidad en la defensa de su fuente de trabajo y de conocimiento sobre su materia de trabajo, porque solicitó que se quedara en el convenio: el desistimiento de despido de los 280 obreros (demandado en diciembre de 1983), el restablecimiento de la Administración y el nombramiento de un nuevo gerente (porque desde la muerte del Sr. Gutiérrez no había alguien al frente de los problemas de la planta), y que se garantizara que no se efectuaría venta de las instalaciones y del terreno propiedad de la empresa.

Consideramos, que la empresa realmente lo que se proponía era acabar con el sindicato y reabrir la planta con un nuevo contrato completamente distinto (sobre todo acabar con el pago a destajo), a favor de la empresa o con un sindicato sometido a ésta, como en la época de la CTM, deshacerse de la gran mayoría de los trabajadores y recontratar sólo a los más indispensables, pero como ya se dijo, en otras condiciones.

Lo anterior se puede demostrar con lo acontecido en los años subsiguientes a 1983, por la negativa total de la empresa para negociar con el sindicato y por el impulso que la misma le dio en los años 1984-1985 y 1987 a la CTM para que ésta volviera a estar al frente de la organización sindical.

Es así como descartamos cualesquier juicio que se pueda hacer en contra de los trabajadores que llegue a plantear que estos causaron la quiebra de la empresa por sus posiciones ortodoxas y ultrazquierdistas ^v. Asimismo, debe considerarse que estos no tenían, ni llegaron a tener en su mejor época, los mismos derechos y prestaciones que los trabajadores del Ánora y San Isidro; es más, por su vejez se vieron obligados a resistir casi 4 años en huelga con la esperanza de conservar su fuente de trabajo.

Sobre Favorita se han hecho juicios muy apresurados; las conclusiones aquí presentadas se basan en nuestras observaciones realizadas durante 4 años de investigación (desde 1987) y por ello las consideramos válidas, sin excluir la posibilidad de no haber tomado en cuenta algún factor, pues resulta imposible abarcarlo todo en una investigación.

^v Ver el capítulo sobre "La Resistencia Obrera y Organización Sindical, el Caso de Favorita", de esta tesis.

CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN LOS SINDICATOS DE LAS INDUSTRIAS DE LA LOZA Y CERÁMICA: "LA FAVORITA", "EL ANFORA", "NUEVA SAN ISIDRO" Y "PRIMA CERÁMICA".

Consideramos que el estudio de las Relaciones Laborales comprende el análisis de la Contratación Colectiva y que en la coyuntura actual de reestructuración productiva, ésta se ha venido modificando al igual que las normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de éstas por la influencia de la modernización del Estado y su conjunto de instituciones. En este sentido creemos que través de los Contratos Colectivos de Trabajo se puede estudiar el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo y que se refleja en el marco jurídico, legal y normativo de las relación capital-trabajo.

El tipo de contratación que rige en estos Sindicatos de la Industria de la Loza y Cerámica tienen su origen en los años cuarenta (excepto el Contrato de Prima Cerámica), y al parecer este tipo de contratación predomina casi en toda la rama debido a que, en 1939, se celebró una convención obrero-patronal para elaborar un Contrato-Ley de la industria de la loza. "El Contrato-Ley se firmó el 31 de octubre y finalmente entra en vigor 10 días después... en el año de 1941, se revisó el contrato-ley y entró en vigor en 1942. En ese año se solicitó y se obtuvo del Gobierno Federal la declaración de obligatoriedad del contrato revisado, pero las fábricas "La Favorita" y "Keramos" de Monterrey promovieron juicio de Garantía y la Suprema Corte de Justicia de la Nación dictó ejecutoria (sic) por lo que declaró que la justicia de la Unión amparaba y protegía a ambas negociaciones contra la declaración de obligatoriedad".

En lo que se refiere al Contrato Colectivo de Trabajo de la Fábrica de Loza Prima Cerámica, encontramos que éste es completamente diferente en relación a las otras empresas estudiadas. De esta forma, este contrato nos ofrece la posibilidad de estudiar las características de la nueva contratación colectiva (que surgió en los ochenta), las cuales, a diferencian de la tradicional, ya que ésta presenta estabilidad para la mano de obra en el proceso de trabajo, la injerencia sindical en el mismo y la bilateralidad relativa en la gestión de la fuerza de trabajo. La nueva contratación

¹ En la elaboración de este capítulo fue decisiva la participación de Ramón Evaristo Félix, el cual como abogado laboral y experiencia sindical en el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, nos asesoró sobre el análisis de los Contratos Colectivos en comparación con la Ley Federal del Trabajo y la del IMSS, así como en las características de la Nueva Contratación Colectiva.

² ARRIAGA Y Márquez. EL PROCESO DE TRABAJO Y ACCIÓN SINDICAL EN LA FABRICA DE LOZA "EL ANFORA" Tesis de la Licenciatura en Economía. UNAM. México. 1982 p. 257.

se caracteriza por la tendencia a una configuración de la contratación colectiva contraria en los mismos aspectos señalados, asimismo, no ofrece más allá de lo que marca La Ley federal del Trabajo. Otro aspecto que distingue a unos y otros contratos es la mayor y la menor seguridad y prevención social que se da en cada uno de estos, respectivamente.

Por otra parte, las contrataciones en las Fábricas del "Ánfora, San Isidro y Favorita, se caracterizan por presentar contratos muy amplios en los que se delimitan los puestos o categorías de manera funcional; se especifican al detalle las diversas condiciones de trabajo en los distintos departamentos de las fábricas de acuerdo con los procesos de trabajo que se realizan en cada uno de ellos. Por ejemplo: el departamento de hornos (en donde se cuece la mercancía) se reglamenta en forma distinta a la de Baño Barniz y lo mismo sucede con el de Molinos, Burbotina, Mafía, etc. ". Esto es importante porque, se diferencia de lo que se reglamentaba en los años treinta, y en los años cuarenta en San Isidro, era muy general, además de que se mencionaban obligaciones de trabajo solamente para los obreros, sin reconocer que predominaban diversas condiciones para la realización de éste *.

Encontramos que, a partir del establecimiento de este tipo de contratación -lo cual sucedió propiamente a partir de los años cincuenta-, a la fecha ha habido cierta evolución, sobre todo en prestaciones: días de vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, permisos con y sin goce de sueldo; también en el monto de lo erogado por liquidaciones, por subsidios al comedor, seguros de vida, caja de ahorros, y uniformas de trabajo y deportes, entre otros... En lo referente a las cláusulas de los contratos que implican el control de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, encontramos que aquellas son significativas, al grado que se han convertido en una verdadera fuerza obrera para incidir sobre sus condiciones de trabajo, y han llevado a lo largo de esta última década a un enfrentamiento abierto entre empresa y sindicato (aunque también existen ciertas limitaciones que posteriormente mencionaremos). Asimismo dichas prestaciones han determinado la existencia de dichos sindicatos: Favorita en huelga desde 1988 hasta 1989, el Ánfora y San Isidro con reajustes consecutivos de personal y fuertes presiones de la empresa y autoridades para que se ajusten a los topes salariales y limiten sus prestaciones.

* Ver los contratos respectivos desde 1987 hasta 1989.

* CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y SIMILARES DEL ESTADO DE MEXICO. De la Central Obrero Campesina del Estado de México (COCEM). De la Fábrica de Loza "La Favorita", S.A. de Tlalnepantla, Edo. de México.

Mientras en *Prima Cerámica*, el contrato colectivo es muy general, no se especifican las condiciones de trabajo por departamento por lo tanto son muy pocos los puestos o categorías. En su mayoría es personal obrero descalificado; el contrato establece que sólo el 80% del personal obrero será de planta y el restante está sujeto a los requerimientos de la empresa y, sobre todo, es prácticamente nula la intervención sindical sobre el proceso del trabajo. En relación a las prestaciones, estas son mínimas, algunas de ellas son: ayuda para pago de transporte, entrega de 2 vajillas (de 20 piezas) al año por trabajador, ayuda económica para quienes trabajan tiempo extra, ayuda para útiles escolares y algunas otras prestaciones que también están en los contratos tradicionales pero que no son significativas, todas ellas son sólo de tipo económico, solamente como ayuda al sindicato, subsidio al comedor, etc... pero en nada se refieren a el control sobre el proceso de trabajo y a la organización sindical.

A continuación explicaremos lo que consiste ante la evolución de la contratación colectiva en lo que va de la presente década en los contratos tradicionales y en el nuevo contrato flexible que requiere de una mano de obra dócil, barata y polivalente.

4.1. COMPARACIÓN DE CLÁUSULAS REFERIDAS A EL SALARIO INDIRECTO Y/O PRESTACIONES 1978-1989*

Como se puede observar en los cuadros elaborados sobre la Evolución de la Contratación Colectiva de los Trabajadores de las Fábricas de Loza: *La Favorita*, *El Áncora* y *la Nueva San Isidro* y *Prima Cerámica*, referente a prestaciones, y más específicamente en lo que engloba el salario indirecto, vemos que dicha evolución no es significativa, es decir, no se registran cambios sustanciales en ésta, sino más bien se mantienen las mismas cláusulas de los Contratos Colectivos de Trabajo y lo único que ha sucedido es que cada año, con la Revisión Contractual, han mejorado -pero sólo monetariamente- los montos en prestaciones salariales, mayores remuneraciones por riesgos de trabajo y mayor intensidad de éste, mayor reparto de utilidades (excepto en *Prima Cerámica*), más días de aguinaldo, aumento en la prima vacacional, de días festivos y becas para los hijos de los trabajadores, así como el monto de subsidio al comedor.

* Los contratos estudiados abarcan los años señalados en todas y cada una de las empresas analizadas. Encontramos que aún en 1991 no habían experimentado cambio alguno en sus cláusulas, sólo en los términos que se mencionan y que a continuación desarrollaremos.

También aumentaron las cuotas por antigüedad en caso de la separación de la empresa, vacaciones, pensiones, seguros de vida, por defunción. Las demandas salariales son y han sido uno de los ejes fundamentales de la negociación contractual en todas las fábricas.

En lo particular de cada empresa, diremos que entre los permisos con goce de sueldo destacan los otorgados al Sindicato de Favorita, los cuales le conceden al trabajador cierto número de días para funerales, nupcias y alumbramiento de los hijos, hasta los respectivos gastos para ello. Algo similar ocurre con los uniformes entregados para deportes en distintos deportes, e incluso entre 1978-1980 tuvieron un instructor para ejercitar esa actividad. En lo que se refiere al Contrato de los trabajadores de la Nueva San Isidro, resaltan los siguientes: los días otorgados para vacaciones, que son mayores con respecto a los otros sindicatos; la entrega de despensas, y la concesión a los trabajadores de hasta el 50% de su salario en caso de enfermedad no profesional por 100 días, cuando en los otros sindicatos sólo se ofrecen de 3 a 16 días.

En lo que se refiere a el Contrato Colectivo de Prim Cerámica, tenemos que éste comparte con la rama algunas de las cláusulas de los contratos tradicionales en las cuales sólo varía su monto, tales como: seguro de vida, gastos de defunción, fomento deportivo, becas para los hijos de los trabajadores, entrega de vajillas, ayuda sindical, estímulos a la productividad. Asimismo el contrato de Prim contiene cláusulas que no están en los contratos tradicionales como: la ayuda para transporte, entrega de vajillas, y una ayuda adicional por trabajar tiempo extra, ayuda para útiles escolares para los hijos de los trabajadores. Y viceversa, hay muchas cláusulas que no están incluidas en el nuevo Contrato Colectivo de Prima y que están contenidas en los contratos tradicionales, las cuales son más de 15 (ver las columnas al final del capítulo). Finalmente, encontramos que con respecto a las vacaciones y aguinaldo en todos los contratos se dan pagos ligeramente superiores a los establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

De todo lo expuesto hasta el momento, concluimos que en realidad no hay cambios en las prestaciones, porque se mantienen las mismas, y lo único que se ha modificado son los montos, los cuales son relativos por los índices de inflación alcanzados. Todo ésto y lo que a continuación desarrollaremos nos permite decir que existe un estancamiento real en las negociaciones y que la lucha sindical se ha abocado a la defensa de los contratos colectivos.

4.2. COMPARACIÓN DE LAS CLÁUSULAS NEFRITAS A EL CONTROL DE LOS SINDICATOS SOBRE SU PROCESO DE TRABAJO 1973-1983.

Los sindicatos han planteado el mejoramiento de sus condiciones de trabajo—sobre todo a partir de la década de los setenta— las cuales inciden de manera directa sobre el proceso de trabajo; mejoramiento que se expresa precisamente a nivel departamental. En el caso de molinos, el mejoramiento de la calidad de la materia prima; en fabricación se da el pago por tiempo a "destajo" y no por tarifas, o bien el incremento de estas, reduciendo la velocidad de las máquinas. En los distintos departamentos se ha demandado lo siguiente: que se quiten o disminuyan los descuentos y castigos por obra mala, la reducción de la jornada de trabajo, que no se aumenten las cargas de trabajo, respeto y cumplimiento del escalafón establecido, que el sindicato tenga ingerencia en la determinación de cambio de turno y horario y en la asignación de los obreros que realicen horas extras y "...que sea decisión de los obreros que tienen el sistema de cuenta y premio si realizan o no el premio, la supresión de los crecientes obstáculos para entrar a trabajar, como las pruebas psicométricas y los tests, así como el período de prueba de 30 días... rebajar el número de piezas de cuenta, en proporción al tiempo perdido en el arreglo de la máquina y que la velocidad de las máquinas la controle el trabajador...el pago de cuatro horas por cambio de moldearía, 7% de aumento en pasta vítrea hotel, \$ 4,00 diarios en [pasta] doméstica...".

Observamos que existen coincidencias en las demandas planteadas por los sindicatos para incidir en el proceso de trabajo, tanto en las expuestas como en las que a continuación se presentan: en primer lugar la contratación está a cargo de los sindicatos y son éstos quienes deciden cuándo un trabajador es objeto de la suspensión y/o despido. Se destaca también la implementación de las Comisiones de Higiene y Seguridad, así como la Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo; al respecto la fábrica la Favorita otorgaba a los trabajadores los permisos necesarios con goce de sueldo a estas dos comisiones y a la Comisión Revisora cuando se hacía necesario.

El sindicato del Ánfora se propone que la Comisión de Capacitación formule planes y programas de acuerdo con las necesidades de trabajo y pondrá como requisito indispensable para el escalafón, acreditar los cursos que esta comisión realice. Mientras que en el sindicato de San Isidro la Comisión de Capacitación no existe como tal, sino que la empresa se encarga de los cursos de capacitación por especialidades, pero en común acuerdo con el Comité Ejecutivo y Delegados Departamentales. En el caso de Prim

* ARRIAGA, y MÁRQUEZ. op. cit. p. 262-263.

Cerámica, la capacitación esta pactada en los términos de la Ley Federal del Trabajo, en la que se obliga a ambas parte por medio de una Comisión Mixta.

En cuanto al escalafón en la contratación tradicional, tenemos que este se divide en tres: Departamental, Especialidades y el General. Es éste uno de los más vigilados y controlados por los propios trabajadores que además implica que cuando se crea un puesto nuevo es cubierto por el más antiguo de la categoría inmediata anterior (través del escalafón los obreros hacen carrera dentro de la empresa). Cuestión que en Prima Cerámica es completamente diferente, porque para ascender de acuerdo a el escalafón se requiere capacidad, habilidad y aptitudes para desempeñar el trabajo y ocupar los puestos de nueva creación.

Es importante destacar también la forma en la que se establece en la contratación tradicional que, en caso de la suspensión de labores por causas ajenas a los trabajadores, la empresa tendrá que pagar su salario promedial, que no podrá ser inferior al mínimo; que cuando se produzcan nuevos artículos, y/o cuando se instale nuevo equipo y cambio de sistema de trabajo, entre empresas y sindicatos acordarán las tarifas de manufactura; cuando haya reajuste de personal, salario, horas de trabajo, fusión de puestos o cambios de personal de un departamento a otro, se tendrán que llevar a cabo con acuerdo del sindicato. Y que cuando salga mercancía defectuosa debido a la mala calidad de la herramienta, la responsabilidad será de las empresas. En estos puntos no se hace referencia en la nueva contratación colectiva, lo que nos permite deducir que todos éstos se manejan unilateralmente a favor de la empresa.

Con el fin de intensificar su trabajo, de hecho, su articulación con otras formas salariales si lo hace que se logre dicha intensificación "...es decir, se establece una categoría que incluye dos o más puestos de trabajo, a una de las cuales, a su vez, corresponde alguna forma salarial por equipo. Así algunas veces trabaja como destajista y otras como trabajador por tiempo; dependiendo exclusivamente de consideraciones referentes a las necesidades de producción..." ". De la misma manera, encontramos que en la contratación tradicional existen tres aspectos que muestran la bilateralidad y dan un margen considerable a la participación de los trabajadores en el proceso de trabajo, ellos son: el de la ocupación de técnicos extranjeros de carácter temporal y el compromiso de que éstos capaciten a los trabajadores de planta; la prestación de servicios en puestos de planta crea derechos de antigüedad (es mínimo el número de

suplentes o eventuales que existen en estas empresas); y que no se suprimirían puestos para crear otros con distinta denominación y las mismas labores. Estos aspectos una vez más no se plantean en el nuevo contrato de manera explícita, sino que solo se menciona que la empresa podrá libremente suprimir los puestos de trabajo en cada departamento y realizar reajustes de personal cuando lo considere pertinente.

Por último, también en este sentido descubrimos que las cláusulas referidas a el control sobre el proceso de trabajo en el contrato de Prima Cerámica, se encuentran limitadas por la automatización y porque la velocidad de las máquinas, esta determinada por la empresa. Es así como la intensidad del trabajo esta determinada unilateralmente por el grado de automatización y es la empresa que es quien designa una tabla de rendimientos por categorías o puestos de trabajo para destinar de acuerdo al rendimiento de cada trabajador, un estímulo. Mientras que en la contratación tradicional existe cierta intervención obrera que favorece el pago a destajo, en esta forma la intensidad esta determinada tanto por la empresa (con los diferentes sistemas de trabajo que ha implementado, especialmente el manual) como por los obreros que son los que tienen cierta autonomía y pueden establecer su ritmo de trabajo (incluso esta situación facilita la resistencia obrera, particularmente el tortuguismo) y negocian las tarifas constitudinarimente con la empresa para la percepción del destajo.

4.3. CLÁUSULAS REFERIDAS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS DE TRABAJO.

En cuestiones de salud en la contratación colectiva tradicional se destaca lo siguiente: el otorgamiento de 30 minutos antes de su salida a los obreros que trabajen en los departamentos en donde existen altas temperaturas, pagándoles el doble por este tiempo; solicitar al IMSS una comisión médica que determine las enfermedades profesionales, y cuando salgan trabajadores afectados por el plomo o gases, se les autorizará el cambio de departamentos; anualmente se liquidará a trabajadores por incapacidad parcial o total por un número no mayor de 12 obreros, o el equivalente al 10% de los afectados; las mujeres en periodo de lactancia tendrán derecho a los dos descansos diarios de 30 minutos durante la jornada (En el Ánfora llegó a existir guardería para las madres trabajadoras).

No obstante que todo esto que se encuentra reglamentado en los Contratos, varias cláusulas no se ponen en práctica como es la higiene y seguridad e incluso las peticiones que por lo general se hacen en las revisiones contractuales son mínimas, "primitivas y no preventivas". Como afirman Arriaga y Márquez, muestran más bien una

tendencia a la monetarización de los riesgos. Las empresas tratan de economizar al máximo en instalaciones de higiene y seguridad, evitan proporcionar sistemas y equipo de protección eficaces y adecuados a las condiciones del trabajo (aspersores y mascarillas, que son los más usuales y necesarios), pues aumentan sus costos. Además, la ventilación, la temperatura y el ruido, la humedad y el polvo son la queja cotidiana de los trabajadores ya que producen las principales enfermedades en éstos, tales como sordera, silicosis, reumatismo, las cuales son reconocidas como enfermedades profesionales.

En relación con la seguridad social en Prima Cerámica, tenemos que el contrato se apega únicamente a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), e incluso no existe el reconocimiento de enfermedades profesionales ya oficialmente reconocidas por la rama industrial. Al respecto, hay que señalar que en los contratos tradicionales se plantea la existencia de éstas y se legisló la implementación de medidas preventivas como el uso de mascarillas, ingestión de leche para contrarrestar la silicosis, tiempo de enfriamiento para evitar cambios bruscos de temperatura (así como la instalación de agua caliente y fría en regaderas por la misma razón), reubicación de departamentos a los obreros que adquieran alguna enfermedad profesional por el trabajo que realizan o indemnización por incapacidad total o parcial, entre otras...

Es importante señalar que si bien en Prima Cerámica por el nivel tecnológico y por el grado de automatización, los riesgos de trabajo han disminuido y por ejemplo no se sufren altas temperaturas como en las demás plantas, lo mismo que la contaminación de polvo indiscriminadamente, lo cierto es que si hay propensiones para la adquisición de enfermedades como la silicosis, reumatismo, dermatitis, y varices, entre otras... Y lo único que hace la empresa al respecto es entregar rollos de papel higiénico, jabones, lentes graduados a quien los necesite y tener dentro de la planta un botiquín y a una enfermera, además llevar a cabo exámenes médicos cuando se considere pertinente y otorgar uniformes a los trabajadores.

Por último, se destacan las violaciones que comúnmente se llevan a cabo y que tienen que ver con la seguridad y prevención de accidentes a los trabajadores. En el caso del Sindicato de Favorita continuamente se violaba la cláusula relativa a la entrega de uniformes batas, zapatos y botas para el trabajo; la instalación de casilleros individuales y cajas para guardar la herramienta. En el caso del Ánfora generalmente se retarda la entrega de uniformes para el trabajo, en el caso de San Isidro la entrega de herramientas es una de las cláusulas más violadas y con la que

no se ha cumplido en los últimos 5 años.

4.4. COMPARACIÓN DE LAS CLÁUSULAS CONTRACTUALES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN SINDICAL 1978-1989.

Es en este apartado se puede observar que las conquistas logradas por los trabajadores no han sido de carácter económico solamente, sino también para el fortalecimiento de la organización sindical.

Las cláusulas que hemos considerado en este apartado podrían ser también parte de las cláusulas referidas a el control del sindicato sobre su proceso de trabajo, pero hemos visto la necesidad de separar éstas por un lado, y por el otro, el de la comparación de las cláusulas que redundan en la organización sindical. En esta forma se puede ver más claramente cómo estas últimas son determinantes en la vida sindical (la cual también tiene un carácter político) de los trabajadores de la industria de la loza en nuestro país.

Las cláusulas más importantes que se manifiestan en toda la Contratación Colectiva (en la nueva y en la tradicional, lo cuál esta pactado en la Ley Federal del Trabajo), son en las que las empresas se obligan a no aceptar la representación de otro sindicato más que la del titular; además de que en caso de reajustes de personal por innovación tecnológica, no se incluirán a los miembros del Comité Ejecutivo. Por otra parte, los trabajadores están obligados a someterse a las disposiciones de orden técnico y administrativo, siempre y cuando no sean lesionados sus intereses (esto último no se especifica para el caso de Prima Cerámica).

Entre las cláusulas más importantes en la contratación tradicional que redundan en la organización y que también son parte de las condiciones de trabajo, son las siguientes: cuando un trabajador se enemiste con sus compañeros jefes podrá ser permutado dentro de la fábrica a otro departamento en común acuerdo entre empresa y sindicato; al trabajador que amerite sanción disciplinaria o separación, se le citará para investigación; al iniciarse ésta, se informará de la causa que la motiva. La empresa se obliga a imprimir por su cuenta el contrato, el Reglamento Interior y el Estatuto Sindical; la empresa otorga una ayuda en dinero para gastos de mantenimiento del local sindical; el sindicato podrá asesorarse de las personas que desee, permitiéndose a sus asesores toda intervención en el arreglo de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación e interpretación del Contrato; los empleados o personal de confianza

tienen prohibido inmiscuirse en el régimen interno del sindicato, y los derechos de antigüedad de los trabajadores no se interrumpirán con motivo de los permisos que disfruten.

En esta forma vemos como hasta ahora no han habido cambios significativos en la Contratación Colectiva Tradicional, ni tampoco se ha reglamentado la flexibilización de la misma, los cambios que se han efectuado en la organización del trabajo con tendencias flexibilizadoras se han efectuado por la disposición de los trabajadores para incrementar su salario o bien han sido casos aislados en los que se han firmado convenios internos entre empresa y sindicato.

En lo que se refiere al nuevo contrato de Prima, presenta una situación completamente diferente, en todo momento las cláusulas contractuales están en contra de la organización sindical, imposibilitan el desarrollo de ésta y la bilateralidad entre las partes prácticamente no existe (las comisiones que hay únicamente son las obligadas por la Ley Federal del Trabajo: Capacitación y Adiestramiento, Higiene y Seguridad y la de Escalafón, otra más es la Comisión de Incentivos pero es comandada por la empresa).

Es un contrato flexible que por un lado, presenta una generalización e imprecisión en la determinación de puestos (en su mayoría son trabajadores con la categoría de "obrero en planta", "auxiliar general" y "ayudante en general") y por el otro, establece premeditadamente una tabla de incentivos (de manera unilateral) jerarquizando las categorías en orden de importancia, con el fin de otorgar un mínimo estímulo a los trabajadores para incrementar la productividad (a través de una escala de rendimientos)², sin tener que retomar el pago a destajo y al establecimiento de tarifas como se lleva a cabo en la contratación tradicional.

El contrato de Prima Cerámica, a diferencia de los contratos de la fábricas mencionadas, se caracteriza porque en principio se elaboro entre la empresa y la de Confederación de Trabajadores de México, a través del sindicato, posteriormente a los trabajadores, se les exigió la adhesión al mismo una vez que hubieran sido contratados, y se les impuso la representación sindical. Como se puede observar el contrato nace con fallas de origen: con la unilateralidad a favor de la empresa y sin bilateralidad.

Prácticamente no existe en este contrato la intervención de los obreros sobre su proceso de trabajo, sobre la administración; en la contratación de personal esta coartada porque ésta sujeta a que el personal pueda ser contratado por fuera del

² Ver las conclusiones de la descripción del Proceso de Trabajo en Prima Cerámica, ahí se presenta dicha tabla.

sindicato (en el caso de que este no proporcione los candidatos idóneos y requeridos para cubrir los puestos vacantes, cuestión que es determinada únicamente por la empresa); claro que en cualquier caso el trabajador contratado por la empresa deberá de afiliarse al sindicato, pero mientras, la empresa ya seleccionó un perfil de trabajador con ciertas características que le pueden convenir más que las de los candidatos que sean proporcionados por el sindicato.

Igualmente encontramos que la capacidad del sindicato para sancionar a los trabajadores mediante los estatutos sindicales, esta limitada para sancionar por la vía de la empresa, a los trabajadores los estatutos sindicales, porque ese derecho concedido por la empresa al sindicato está restringido a un máximo de 8 días, debido a que la empresa se restringe al sindicato a un castigo, así como a 2 trabajadores por departamento y además que no afecte a la producción.

Como se pudo observar en la contratación tradicional la cláusula que le da exclusividad al sindicato para proveer de fuerza de trabajo a la empresa, así como las facultades de sancionar a los trabajadores por la vía de las relaciones laborales, se encuentra pactada en condiciones más favorables dado que no existe la facultad de la empresa de rechazar a los trabajadores propuestos por el sindicato y por lo tanto de contratarlos por fuera de éste; tampoco existe en esta contratación la restricción de sancionar a los obreros que requiera el sindicato, a diferencia del caso de *Primm* en el que se limita a dos trabajadores por departamento. En los contratos tradicionales se acepta el equivalente al 5% del total del personal en planta, y no existe el requerimiento de no afectar la producción.

Asimismo, descubrimos una cuestión que nos parece de vital importancia y que muestra la clara tendencia a la modernización que es la de debilitar la organización sindical a través de la contratación colectiva y del empleo de un mayor número de trabajadores de confianza, los cuales están fuera de las normas de la contratación colectiva. En el Contrato de *Primm Cerámica* se enlistan 155 puestos, que pueden ser utilizados por la empresa libremente por el hecho de estar conceptuados, pactados como tales, aunque difícilmente es aceptable que tal cantidad de puestos se requiera para la "administración", "fiscalización", "vigilancia", "supervisión" y de "servicios personales del patrón", como dice la Ley Federal del Trabajo*.

* En este aspecto, consideramos que también sería importante verificar si en la práctica, realmente tal cantidad de puestos no desempeñan labores diferentes a los que define la Ley para el personal de confianza.

Al respecto descubrimos, por ejemplo que el *Ánfora* esta limitada únicamente a 9 puestos de confianza (tiene casi lo doble del personal obrero en relación a *Prima*) y en San Isidro existen sólo 14 puestos de confianza. Además, en estas últimas empresas la participación del sindicato es requerida para el cambio de horario o de lugar de trabajo de los obreros y más que su participación su aprobación. En el nuevo contrato de *Prima* hay una redacción de la cláusula correspondiente de manera meticulosa para finalmente excluir la intervención del sindicato, así dice el contrato: "... los cambios los puede hacer la empresa, con la intervención del sindicato, para aprobarlos...[además] la empresa tendrá en todo tiempo el derecho de cambiar libremente de un departamento a otro, de un turno a otro de trabajo a cualquier trabajador...[por último] todos los trabajadores están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal, en días de descanso obligatorio, o en días de descanso semanal, por el tiempo necesario, cuando las necesidades de trabajo así lo exijan, a juicio de la empresa..."¹⁰.

Esto nos demuestra una unilateralidad del contrato colectivo a favor de la empresa *Prima Cerámica* en el contexto de la bilateralidad que prevalece en la rama. Es evidente la tendencia de la nueva contratación colectiva también debilita a la organización sindical al dejar fuera de la contratación la autorización de los permisos con goce de sueldo o por lo menos otorgamiento de tiempo en horas de trabajo para que los representantes del Comité Ejecutivo puedan atender los problemas de los trabajadores y ejercer sus funciones, tampoco están pactados los permisos temporales para el ejercicio de las comisiones mixtas, de ahí que los actuales permisos que únicamente tiene la Secretaría General y de Trabajo y Conflictos aparecen como un favor o canonjía de la empresa hacia el sindicato.

Finalmente, consideramos que el Contrato de *Prima Cerámica*, recoge una de las propuestas y requerimientos actuales del sector patronal ante el fenómeno de la modernización que es, según la tendencia que encontramos, el darle un mayor espacio jurídico legislativo al capital para: propiciar la competencia laboral entre los trabajadores, la descalfificación de estos, percepción de bajas remuneraciones salariales, perdiendo prestaciones, e incrementar la productividad y dejando la mano de obra a la libre concurrencia del mercado.

¹⁰ Contrato Colectivo de Trabajo de "*Prima Cerámica*", S.A. de C.V. 1990-1992. Cláusulas XXX, XXXV y XXXII, respectivamente.

COMPARACIÓN DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA: CLÁUSULAS REFERIDAS AL

CONTROL SOBRE EL PROCESO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA EN MEXICO.

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE EL "ÁNFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO" 1979-1988	CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.
<p>1. El sindicato es el responsable de hacer la contratación de obreros, excepto del personal de confianza (cláusula sin cambio).</p> <p>2. El sindicato determinará qué trabajador es objeto de despido o suspensión (cláusula sin cambio).</p> <p>3. La empresa y sindicato determinarán las jornadas de trabajo y los cambios de turnos que se tengan que hacer a los trabajadores, pagándoseles una compensación de \$ 10,000.- la cual aumenta un 25% en 1982 más un día de salario.</p> <p>4. La empresa se obliga a dar implementos de protección para evitar accidentes de trabajo. A partir de 1985 se anexa el pago de 65 litros de leche diariamente, para contrarrestar los efectos de la silicosis, excepto domingo y días festivos.</p>	<p>1. Queda a cargo del sindicato la contratación de todos los trabajadores menos los de confianza.</p> <p>2. Todos los trabajadores que ingresen o reingresen a la planta serán de planta.</p> <p>3. Se podrá cambiar de un departamento o rama a los trabajadores sin perjuicio de su categoría y salario, en acuerdo con el sindicato.</p> <p>4. La empresa no podrá contratar a trabajadores que hayan sido expulsados por el sindicato.</p> <p>5. La empresa se obliga a dar la herramientas, materiales, aparatos y demás útiles necesarios para el trabajo convenido.</p>	<p>1. El sindicato es el único contratante de trabajadores excepto los de confianza.</p> <p>2. El cambio de trabajadores de un departamento o rama se podrá hacer sólo en común acuerdo de empresa y sindicato.</p> <p>3. La empresa entregará las herramientas, materiales, aparatos y demás útiles necesarios a los trabajadores.</p> <p>4. Los trabajadores no serán responsables de la obra defectuosa cuando esto se deba a la mala calidad de las herramientas.</p> <p>5. Se entregarán a los trabajadores: casilleros individuales y cajas para herramientas.</p> <p>6. Se entregará a los obreros 3 uniformes y un par de zapatos.</p>	<p>1. La empresa podrá contratar personal por fuera del sindicato, si este no se los proporciona en cierto plazo, o bien si aquellos que sean proporcionados por el sindicato no reúnen los requerimientos de la empresa. Esto será válido para puestos vacantes como para los de nueva creación.</p> <p>2. Los trabajadores se clasifican en eventuales y de planta. Todos están sujetos a un periodo de prueba de 30 días, con el derecho de la empresa a rescindirles el contrato si no reúnen los requisitos. Además, los eventuales no pueden rebasar el 20% del personal ocupado.</p>

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE EL "ANFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO". 1979-1988	CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.
<p>5. Durante las horas de comida y descanso el trabajador puede salir de las instalaciones. En 1982 se agrega que en el turno nocturno los trabajadores el departamento de hornos se les cubrirá media hora más de salario sencillo.</p> <p>agregó en 1985: se le concederán 4 horas cuando sea un día distinto al miércoles.</p> <p>6. La empresa concede permisos con goce de sueldo: al Srío. General, por el tiempo que dure su cargo (pagando su salario promedio); a la Comisión de Higiene y Seguridad; a uno o más miembros del comité cuando se requiera. A esta última se le agregó en 1985 4 horas más a la semana.</p>	<p>6. Se obliga a la empresa a dar a sus trabajadores: casilleros individuales para guardar sus objetos personales, con la seguridad permanente.</p> <p>7. Se dará a los trabajadores: 3 uniformes, 3 casilleros y 3 batas anualmente.</p> <p>8. Cuando los trabajadores destajistas carezcan de trabajo por causas imputables a la empresa, ésta les pagará su salario promedio íntegro. Y cuando dejen de laborar por causas imputables a la empresa también, se les pagará a estos un salario de garantía equivalente al 50% del salario promedio. Cuando a los trabajadores de premio les llegue a faltar energía eléctrica, se les pagará un 65% incluyendo a los pocilleros.</p>	<p>7. Cuando se suspendan actividades por causas imputables a la empresa, ésta pagará el salario fijo o promedio de destajo. Y en caso de que el obrero desempeñe otras labores y ocupe un puesto mejor remunerado se le pagará conforme a este.</p> <p>8. La prestación de servicios en puestos de planta crea derechos de antigüedad.</p> <p>9. Hay un escalafón departamental, de especialidades y otro general. Estos operan para todas las vacantes.</p> <p>10. Las vacantes que ocurran se fijarán en boletines de los departamentos respectivos.</p> <p>11. Cuando haya exceso de trabajo se ocuparan eventualmente, con acuerdo del sindicato.</p> <p>12. En caso de que se ocupen técnicos extranjeros, estos tendrán que capacitar a los trabajadores de planta.</p>	<p>3. Los cambios de horario, o de un departamento a otro, lo puede realizar la empresa, con conocimiento del sindicato.</p> <p>4. No hay disposición contractual sobre la entrega de herramientas útiles y equipo; se estará entonces a la disposición contractual sobre la entrega de herramientas útiles y equipo; se estará entonces a los dispuesto en la Ley Federal del Trabajo (LFT). Si la empresa no proporciona casilleros los trabajadores no serán responsables de pérdidas. Si hay demora en la entrega de herramienta, los trabajadores no son responsables de los defectos de la producción.</p> <p>5. Los exámenes médicos son obligatorios; la asistencia de una enfermera; la instalación de botiquines; entrega de 2 jabones, 2 rollos de papel y el otorgamiento de lentes prescritos por el IMSS.</p>

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE "EL ÁNFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO" 1979-1988.	CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.
<p>7. La empresa se compromete a acatar las resoluciones de la Comisión de Higiene y Seguridad, para evitar accidentes y riesgos profesionales de trabajo.</p> <p>8. Se darán cursos de capacitación profesional o adiestramiento para el trabajo. Los planes serán sometidos al sindicato para su aprobación, estos cursos servirán para la promoción de los trabajadores y se harán en horas de trabajo.</p> <p>9. Cuando se creé un puesto nuevo, será cubierto por el más antiguo de categoría inmediata anterior.</p>	<p>9. La empresa se obliga a no aceptar la representación de otro sindicato.</p> <p>10. La prestación de servicios en puestos de planta, crea los derechos de antigüedad.</p> <p>11. Habrá un escalafón departamental y de especialidades y uno general. Los escalafones operarán para todas las vacantes que deban cubrirse de acuerdo con este contrato.</p> <p>12. Las vacantes que se den en la empresa se cubrirán con los demás obreros siempre y cuando no entorpezcan la Producción.</p> <p>13. Cuando falte un trabajador que forme parte de un equipo de trabajo, si este saca la misma cantidad y calidad de producción, el salario del faltista se distribuirá entre los demás trabajadores del equipo.</p>	<p>13. Las jornadas de trabajo serán: diurna, 48 horas; mixta, 45 horas y nocturna 40 horas.</p> <p>14. Permisos CON GOCE DE SUELDO: 3 miembros del Comité Ejecutivo; 3 días por fallecimiento de familiares y a partir de 1987 se establece la ayuda de \$ 15,000.00.</p> <p>16. Los salarios propuestos serán discutidos por la empresa y el sindicato.</p> <p>17. Cuando un trabajador deje de pertenecer a el sindicato, automáticamente dejara de prestar sus servicios a la empresa.</p> <p>18. Las sanciones aplicadas a los trabajadores, se acordaran conjuntamente entre empresa y sindicato, y no podrá castigarse a más del 5% de los trabajadores. Así mismo ambas partes establecerán las tarifas de tabulador para el pago de los premios.</p>	<p>6. Se respetará la antigüedad, escalafón, y puesto, de los trabajadores que sean electos como representantes sindicales.</p> <p>7. Para mejorar el puesto de trabajo, se le dará prioridad a la aptitud y conocimiento sobre el mismo, en lugar de la antigüedad en el puesto.</p> <p>8. Permisos SIN GOCE de sueldo: Por comisiones permanentes u ocasionales; por 30 días de permiso y por puestos públicos.</p> <p>9. Los salarios propuestos serán discutidos por la empresa y el sindicato.</p>

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE "EL ÁNFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO" 1979-1988.	
<p>10. En caso de reajustes de personal por innovación tecnológica, no se incluirán a los miembros del Comité Ejecutivo.</p> <p>11. Se entregarán a los trabajadores 3 uniformes por año y dos pares de zapatos o botas de protección (CLÁUSULA VIOLADA SISTEMÁTICAMENTE DESDE 1983).</p>	<p>14. Cuando la empresa tenga trabajo extraordinario, ocupará eventuales propuestos por el sindicato, por el número y tiempo requerido.</p> <p>15. Cuando sea necesario la ocupación de técnicos extranjeros, la empresa capacitará a los trabajadores de planta para suplir a aquellos.</p> <p>16. Cuando se haga necesario el cambio de trabajadores de un departamento a otro, se hará en común acuerdo con el sindicato y no afectará categoría y salario.</p> <p>17. La jornada de trabajo será: diurna, 48 horas; mixta, 45 horas; y nocturna, 40 horas. Los turnos serán rotativos normalmente, de común acuerdo.</p>	<p>18. Las sanciones aplicadas a los trabajadores, se acordaran conjuntamente entre empresa y sindicato, y no podrá castigarse a más del 5% de los trabajadores. Así mismo ambas partes establecerán las tarifas del tabulador para el pagó de los premios.</p> <p>19. La empresa no podrá efectuar los reajustes de personal, de salario, de horas de trabajo, ni fusión de puestos, sin previo acuerdo con el sindicato.</p> <p>20. En caso de reajuste de trabajadores se les pagara, 4 meses de salario, 20 días más 12 días de salario por año.</p>	

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE EL "ÁNFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO". 1979-1988	
<p>12. Cuando se produzcan nuevos artículos, la empresa y sindicato se pondrán de acuerdo en el precio de la manufactura</p> <p>13. La empresa dará un apoyo económico al sindicato mensualmente, para sus fines.</p>	<p>18. <u>Permisos con goce de sueldo; para el desempeño de comisiones</u> accidentales o permanentes hasta por 30 días; los permisos no excederán a 90 días al año por trabajador. Se otorgarán permisos colectivos hasta 6 al año.</p> <p>19. No se suprimirán puestos para crear otros con distinta denominación y con las mismas labores, a menos que se cambie el sistema o los métodos de trabajo.</p> <p>20. La empresa no podrá llevar a cabo reajustes de personal, de salarios, de horas de trabajo, ni fusión de puestos sin previo acuerdo con el sindicato. En caso de reajuste se harán de personal y no de jornales.</p> <p>21. En caso de reajuste de personal se pagarán 3 meses de salario más quince días por año.</p>	<p>21. En caso de instalación de nuevo equipo o cambio en el sistema de trabajo. Se formularan nuevas tarifas de común acuerdo entre las dos partes.</p> <p>22. Se formará una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad Industrial, obligándose la empresa a acatar sus resoluciones.</p> <p>23. En caso que el trabajador llegue a sufrir incapacidad para desempeñar su trabajo, la empresa lo reeducará para el trabajo.</p> <p>24. Cada año podrán salir 15 obreros por enfermedad o riesgo de trabajo, pagándole: 3 meses y 20 días por cada año de servicio.</p> <p>ESTE APARTADO SE INCLUYE EN 1985.</p> <p>25. Para evitar enfermedades por cambio de temperatura en los departamentos de: Hornos, Muela y Calderas, tendrán hasta 30 minutos de descanso antes de su salida y recibirán salario doble en ese tiempo.</p>	

	CONTRATO DE EL "ÁMFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO". 1979-1988.	
	<p>22. En caso de instalación de nuevo equipo o cambio de sistema de trabajo, en común acuerdo (empresa y sindicato), formularán nuevas tarifas.</p> <p>23. Se establece la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad Industrial conjuntamente entre empresa y sindicato. Además la empresa se obliga a acatar todas las resoluciones que dicte esta comisión.</p> <p>24. Las mujeres en el periodo de lactancia tendrán derecho a dos descansos diarios de 30 minutos durante su jornada.</p> <p>25. Anualmente se liquidara a 12 trabajadores por incapacidad parcial permanente, siempre y cuando estos estén de acuerdo.</p> <p>26. Cuando el IMSS reconozca a trabajadores afectados por el plomo o gases, la empresa deberá de autorizar un cambio de departamento, en el cual no resultan afectados o bien los indemnizará si ganan por abajo de su salario. Sólo a 3 obreros por año.</p>	<p>26. Se colocarán baños con regadera con agua caliente y fría, para los dos sexos guardarropa, asimismo un local para comedor y parrillas para calentar sus alimentos.</p> <p>27. La empresa venderá a sus trabajadores los artículos que fabrique, al mismo precio que a sus distribuidores. SE EXCLUYO ESTE APARTADO EN 1985.</p> <p>28. La empresa realizará cursos de capacitación por especialidades, para superar la capacidad del trabajador, celebrará reuniones conjuntas con el Comité Ejecutivo, y Delegados departamentales para solucionar problemas de carácter técnico y material, para que cuando surja una vacante o puesto de nueva creación lo ocupe el trabajador de acuerdo a el escalafón.</p>	

	<p style="text-align: center;">CONTRATO DE "EL ÁMFORA" 1980-1988.</p>		
	<p>27. Para evitar enfermedades en los departamentos de altas temperaturas: hornos sufla y calderas, tendrán descansos antes de su salida de 30 minutos y se les pagará al doble.</p> <p>28. La empresa dará una gratificación a aquellos trabajadores que se separen voluntariamente a partir de los 3 años de servicios que va de \$600.- hasta \$750.- por año. Aumenta la cantidad de \$7,000.- a 14,000.-</p> <p>29. La empresa se obliga a dar a los trabajadores: servicio de baño con regadera; guardacropa, parrillas, comedor y un subsidio económico (de un millón de pesos pasó a 7 en 1988) y dará la lona requerida.</p> <p>30. La empresa dará una gratificación a aquellos trabajadores que se separen voluntariamente a partir de los 3 años de servicios que va de \$600.- hasta \$750.- por año. Aumenta la cantidad a \$7,000.- y \$14,000.-</p> <p>31. Se solicitará al IMES una comisión médica que determine las enfermedades profesionales dentro de la empresa.</p> <p>32. Se formará una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para la formulación de planes y programas adecuados a las funciones que se realizan en la empresa.</p>		

**COMPARACIÓN DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA:
CLÁUSULAS REFERIDAS A LAS FERTILIZACIONES O SALARIO INDICADO DE LOS TRABAJADORES DE
LAS FÁBRICAS DE LORA: FAVORITA, EL ÁNFORA, SAN ISIDRO Y PRIMA CERÁMICA. 1978-1988.**

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE "EL ÁNFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SAN ISIDRO" 1979-1988.	CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.																												
<p>1. La Prima Vacacional aumenta del 70% al 80% y las vacaciones se otorgan: 1-7 días; 2 años=9 días; 3 años= 11 días; 4-7 años=13 días; 9-13 años=16 días; 8 años=16 días; 19-23 años=22 días; 24 años= 24 días y así sucesivamente cada dos años un día más.</p> <p>2. El pago de aguinaldo de 24 días de salario aumenta a 27.</p>	<p>1. La prima vacacional fue desde el 21% hasta el 38%, varió también de acuerdo con la antigüedad. Los días se establecieron así:</p> <table border="0"> <tr><td>1 año =</td><td>6 días;</td></tr> <tr><td>2 años=</td><td>8 días;</td></tr> <tr><td>4-8 años=</td><td>12 días;</td></tr> <tr><td>9-10 años=</td><td>14 días;</td></tr> <tr><td>11-13 años=</td><td>15 días;</td></tr> <tr><td>14-18 años=</td><td>16 días;</td></tr> <tr><td>19-20 años=</td><td>18 días;</td></tr> <tr><td>21-23 años=</td><td>19 días;</td></tr> <tr><td>24-28 años=</td><td>20 días;</td></tr> <tr><td>29-33 años=</td><td>22 días;</td></tr> <tr><td>34-38 años=</td><td>24 días;</td></tr> <tr><td>39-43 años=</td><td>26 días;</td></tr> <tr><td>44-48 años=</td><td>28 días;</td></tr> <tr><td>49-53 años=</td><td>30 días.</td></tr> </table> <p>2. Pagó de aguinaldo: por 5 años de antigüedad se pagaron 24 días de salario; por 6 a 15 años 25 días y por 16 años en adelante 29 días.</p>	1 año =	6 días;	2 años=	8 días;	4-8 años=	12 días;	9-10 años=	14 días;	11-13 años=	15 días;	14-18 años=	16 días;	19-20 años=	18 días;	21-23 años=	19 días;	24-28 años=	20 días;	29-33 años=	22 días;	34-38 años=	24 días;	39-43 años=	26 días;	44-48 años=	28 días;	49-53 años=	30 días.	<p>1. Se otorga una prima vacacional del 50% 1 año=10 días; 2 años= 12 días; 3 años= 14 días; 4 años= 16 días; 5 años= 18 días; 10 años= 20 días; 15 años=22 días; 24 años= 24 días; 25 años=26 días.</p> <p>2. El pago de aguinaldo es de 26 días de salario.</p> <p>3. Apoyo a la Caja de Ahorros de \$200.-00 por cada uno de los trabajadores y subió a \$300.00.</p> <p>4. Para el comedor la empresa pagara \$3.50 por trabajador.</p> <p>5. Seguro de vida \$35 mil a \$500 mil por muerte natural y \$ 70 mil a un millón por muerte accidental.</p> <p>6. Ayuda para útiles escolares será de \$2,000.-</p>	<p>un pago de aguinaldo, prima vacacional, reparto de utilidades conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.</p> <p>2. Se otorgará un estímulo a la productividad de acuerdo a lo pactado en la Comisión de Estímulos.</p> <p>3. La empresa otorgará premios de asistencia y puntualidad.</p> <p>4. Dará 2 vajillas anuales por trabajador anualmente.</p> <p>5. Los trabajadores tendrá un seguro de vida de 4 a 8 millones, por muerte por causa natural y accidental respectivamente.</p>
1 año =	6 días;																														
2 años=	8 días;																														
4-8 años=	12 días;																														
9-10 años=	14 días;																														
11-13 años=	15 días;																														
14-18 años=	16 días;																														
19-20 años=	18 días;																														
21-23 años=	19 días;																														
24-28 años=	20 días;																														
29-33 años=	22 días;																														
34-38 años=	24 días;																														
39-43 años=	26 días;																														
44-48 años=	28 días;																														
49-53 años=	30 días.																														

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE "EL ÁMFORA" 1980-1988.	CONTRATO DE "SUN ISIDRO" 1979-1986.	CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.
<p>3. Permisos CON GOCE DE SUELDO: 2 días en caso de muerte de pacientes o 4 si la distancia lo amerita. Más ayuda para gastos funerarios, sueldo de 15 mil a 130,000.00. En caso de nupcias se concedieron dos días más una ayuda de \$3,000.00 a \$110, mil; 3 días por alumbramiento y hasta 200 por enfermedad no profesional pero SIN GOCE DE SUELDO, sólo en este caso se le pagarán 3 días. 4. Para fomentar el deporte se darán uniformes a 2 equipos de Foot-Ball de 14 jugadores y se financiará a un instructor. Posteriormente esto se redujo a un sólo equipo y sin instructor.</p>	<p>3. En caso de enfermedad hasta por 4 meses y por causas de accidente de trabajo la empresa pagará 100% del salario del trabajador. Por causas de incapacidad en el trabajo la empresa liquidará con 3 meses, 20 días, más 12 días de salario. En caso de enfermedad no profesional cubrirá los primeros 15 días con un 60% de su salario. 4. Ayuda para becas de: \$211,200; \$528,000.- y \$600, mil mensuales. Así como también se dio ayuda para deportes. 5. El trabajador gozará de servicio de comedor con un subsidio de un millón, 3 millones y hasta 5 millones; y otorgará la loza necesaria para este servicio. 6. Se otorgó Seguro de Vida: de 1-5 años=15 mil; de 6-10 años=20 mil; 11-15 años=25 mil; y de 16 años en adelante \$30,000.00. Estas cantidades aumentaron a \$50 mil; 75 mil; 100 mil y 125 mil respectivamente. Más el 50% en caso de muerte accidental.</p>	<p>7. Becas para los hijos de los trabajadores \$50 mil a \$75 mil mensuales. 8. Despesas mensuales para cada trabajador de \$500.-, \$6,500.- y \$10,000.- según cada uno de los contratos revisados. 9. Permisos CON GOCE DE SUELDO: 3 meses del Comité Ejecutivo y 4 por fallecimiento. 10. En caso de retiro voluntario o por enfermedad se les liquidará a los trabajadores con 3 meses, 20 días por cada año y 12 días por antigüedad. Esto será sólo para 15 trabajadores por año o un 10% de ellos que tengan incapacidad.</p>	<p>6. Se pagarán los gastos de defunción del trabajador hasta por \$600,000.-. 7. Se entregará la cantidad de \$300,000.- al sindicato para fomento deportivo. 8. Se entregarán 7 becas anuales para los hijos de los trabajadores. 9. El sindicato recibirá una ayuda de \$300,000.- para gastos. 10. El día de las madres, la empresa entregará 40 vajillas para que sean repartidas entre las trabajadoras. 11. La empresa dará una ayuda económica por trabajador de \$1,000.- para gastos, a aquellos que laboren por más de 3 horas extra. 12. La empresa dará al sindicato la cantidad de 15 millones de pesos anuales para mantenimiento del transporte de los trabajadores. 13. Se venderán vajillas a los trabajadores con un descuento.</p>

CONTRATO DE LA "FAVORITA" 1978-1985.	CONTRATO DE "EL ÁMFORA" 1980-1988.		CONTRATO DE "PRIMA CERÁMICA" 1985-1992.
<p>5. Retiros voluntarios fueron: 12-20 años-14 días; 21-25 años-16 días; 20-26 años-17 días; aumentaron posteriormente a 15,17 y 19 días. Más 20 días por cada año de servicios.</p> <p>6. Seguro de vida: de 100 mil a \$250,000.00 por muerte natural y de \$200 mil a \$500,000.00 por muerte accidental.</p> <p>7. Becas para hijos de los trabajadores de \$40 mil hasta \$200 mil anuales.</p>	<p>7. Se dará ayuda para gastos funerarios de \$25 mil a \$75 mil. Aumento en las revisiones.</p> <p>8. Para caja de ahorros se dieron desde \$ 75,000.00 hasta \$ 200,000.00 anuales.</p> <p>8. Se darán 2 días CON GOCE DE SUELDO para efectuar trámites legales.</p> <p>9. Se dieron para caja de ahorros: \$250 mil; 750 mil y un millón de pesos, según revisiones.</p>		<p>14. La empresa cubrirá el 40% adicional para completar el 100% del salario del trabajador, en caso de enfermedad, a partir del cuarto día de incapacidad.</p>

CAPÍTULO V. ORGANIZACIÓN Y RESISTENCIA OBRERA EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA.

En este último capítulo abordaremos el problema de la organización y resistencia de los trabajadores de la industria de la Loza y Cerámica en nuestro país agrupados en cada uno de sus sindicatos, de los cuales tres son de empresa y uno es nacional de industria (Prima Cerámica); dos de ellos independientes —el del Ánfora y Favorita— y los otros dos agrupados en diferentes centrales obreras, San Isidro en la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) y Prima Cerámica en la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

A lo largo del presente capítulo expondremos la trayectoria histórica de cada uno de los sindicatos desde su surgimiento —a través de una breve descripción— hasta su situación actual; la importancia de su participación política; las corrientes sindicales en las que han participado; sus formas de organización, de resistencia y de lucha; la posición de los sindicatos ante la reestructuración productiva; su situación actual y sus perspectivas, dentro del marco de la flexibilización de las relaciones laborales.

Para la elaboración de este capítulo se requirió de diversas entrevistas con trabajadores y miembros de los comités ejecutivos, con los actuales abogados de los sindicatos y también con ex-asesores; se consultaron algunos documentos (pliegos petitorios, revisiones contractuales, boletines, volantes y folletos), y a militantes de organizaciones políticas que han tenido relación con estos sindicatos de la loza. Sin embargo, a pesar de todo esto creemos que nos quedamos en los rasgos más generales.

Incluso en el caso del Ánfora, estando entre los sindicatos de los que más noticia se tiene, lo único que se conoce es lo de Arriaga y Márquez (op. cit), pero casualmente su investigación no abarcó la participación política del sindicato en la década de los setenta y ochenta, e hizo una caracterización global sobre el tipo de organización sindical.

Por último, consideramos que uno de los aportes de este capítulo es nuestra exposición acerca del sindicato de la Favorita y la forma en la que la empresa quiso acabar con el sindicato, conjuntamente con el Estado y el charrismo sindical. Debido a la trascendencia política que tuvo esta organización sindical en toda la región (en la zona norponiente del Valle de México), así como la gran resistencia que dió el sindicato, a fin de mantener su fuente de trabajo y establecer con la empresa la negociación

y apertura para efectuar la reestructuración que se requería. Sin embargo, al respecto de este último punto tenemos una posición distinta a la de nuestro colega Sergio Sánchez, la cual desarrollaremos ampliamente en el apartado 5.4.

5.1. EL CASO DEL SINDICATO "DEL ÁNFORA"

5.1.1. TRAYECTORIA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DEL SINDICATO DEL ÁNFORA (1930-1980).

El sindicato del Ánfora es el sindicato más viejo de todos los sindicatos de la loza y cerámica que hay a nivel nacional, tiene alrededor de 61 años de existencia, por ello ha participado casi en todas las confederaciones obreras que han habido en el país (desde sus inicios de la CTM, la FROC, CNP, CNT, CUT, hasta la CROC que fue en la última en la que participó)²; en diferentes corrientes sindicales de izquierda (entre las cuales se encuentran la OMEP y ORP)³; ha estado presente en las épocas de auge, represión y reflujó del movimiento sindical y ha transitado por las distintas coyunturas históricas por las que ha atravesado la economía mexicana.

En la trayectoria que ha tenido el sindicato del Ánfora han sido determinantes sus asesores sindicales y abogados. En el primer caso se encuentra Enrique Rangel, quien fue líder del sindicato desde 1933 hasta 1952. Él impulsó el surgimiento del sindicato y lo llevó por las diferentes centrales obreras. Cuando el sindicato tomó la decisión de independizarse de éstas (1952), tuvo que romper con Rangel para poder lograrlo, así mismo entrarían en este aspecto militantes de izquierda de las organizaciones antes mencionadas y de algunas otras (de las que falta información fidedigna), las cuales influyeron en la orientación política del sindicato, algunos años de la década de los setenta y principios de los ochenta. En el segundo caso están los abogados, quienes han jugado un papel también de líderes, sólo algunos de ellos, pero sobre todo han determinado la vida sindical, la posición del sindicato ante el Estado y el tipo de negociación con la empresa. Nos referimos a los licenciados Armando Casti-

² Confederación de trabajadores de México (CTM), Federación Revolucionaria Regional de Obreros y Campesinos (FROC), Confederación Nacional Proletaria (CNP), Confederación Nacional de Trabajadores (CNT), Central Única de Trabajadores (CUT) y Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

³ Organización Marxista para la Emancipación del Proletariado (OMEP), fue una organización política de izquierda que surgió en la década de los setenta como parte de la Organización Nacional de Estudiantes (ONE), que en su estructura tenía agrupados a los sectores estudiantil, popular y obrero, en los cuales crecía células y no en éstas en las que había obreros del Ánfora. Por otra parte, a finales de los setentas también un grupo de obreros del Ánfora estuvo participando activamente con la Organización Revolucionaria Punto Crítico (ORP).

llejos y Adela Salazar de Castillejos, quienes asesoraron al sindicato desde 1961 hasta 1972, aproximadamente, y que fueron presos políticos durante el Movimiento Estudiantil de 1968 y posteriormente militantes del Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT); al Lic. Fernández del Real (1968-1987) y al Lic. Alejandro Sotelo, quien es el actual abogado y que fue Secretario General del Sindicato (1975-1977), el cual mantiene una posición obrerista y de defensa de los trabajadores así como de preservación del Contrato Colectivo de Trabajo junto con el Lic. Leonel Rivero.

Desde 1936 hasta 1952, el sindicato vivió dentro de diferentes Centrales obreras, pero los momentos más importantes y significativos han sido desde 1930, cuando se dio el primer intento de organización para la creación de un sindicato, que no prosperó tanto por falta de una reglamentación laboral como por la negativa de la empresa; lo cual, dos años después, da cabida al nacimiento de un sindicato blanco. Éste, por supuesto, no tuvo eco entre los trabajadores, sino que fueron ellos hasta 1934 quienes formaron un sindicato por la vía de los hechos que logra su registro hasta 1938 (después de 17 años de haberse creado la empresa) e inmediatamente ingresa a la FROC y a través de ésta a la CTM.

En la década de los treinta el sindicato del Ánfora juega un papel muy importante para el resto de los sindicatos de la rama, porque a través de los conflictos que se generaban en esa empresa (por la falta de reglamentación en las condiciones de trabajo, formas de pago, conflictos entre obreros por la división del trabajo, e incluso la contratación de ayudantes por parte de los mismos trabajadores para efectuar actividades complementarias y aumentar su producción y por tanto compartir con ellos su salario) el sindicato se fue convirtiendo en el pionero en la constitución del Contrato Colectivo de Trabajo, el cual surgió a raíz de una Convención Obrero Patronal en 1939 y entró en vigor en 1942². Y con este Contrato se dio el establecimiento de diversas formas de pago, especialmente el destajo. Al respecto, la Lic. Adela Salazar nos comentó que todavía a mediados de los años cincuenta se dio una huelga para establecer la cláusula en la que se reconoce la incapacidad total y permanente por la enfermedad profesional llamada silicosis, la cual es causal de liquidación de los trabajadores al 100% si adquirieron dicha enfermedad por haber prestado sus servicios a la empresa durante varios años. Así mismo se reconocieron algunos riesgos profesionales y la liquidación por antigüedad.

² ARRILAGA y MÉRQUEZ. op. cit.

Con el tránsito del sindicato por varias confederaciones se descuidó la vida interna del sindicato y no fue sino hasta los años cincuenta, con el ingreso del Lic. Armando Castillejos, cuando se le dio importancia y se consideró como fundamental organizar, crear una estructura y un disciplina sindical, con el fin de fortalecer y consolidar al sindicato del Ánfora*. En esta forma se inicia con una disciplina sindical que intenta abarcar tanto el ámbito de la fábrica como el de la organización y convivencia sindical, es decir: se exige el respeto a los representantes sindicales; se prohíbe la introducción de bebidas alcohólicas a la planta y a las asambleas generales, así como presentarse en ambos lugares en estado de ebriedad; se forman comisiones para las revisiones contractuales y se elaboran las peticiones y demandas de los trabajadores por departamentos; se acuerda tomar las decisiones en asamblea general y por mayoría; se crea una escuela sindical y se modifica el periodo del Comité Ejecutivo de 1 a 2 años.

Todas éstas reformas le dieron vida al sindicato, sin embargo se centralizaron en manos de un secretario general llamado Francisco Pineda, el cual duró 20 años con ese cargo (1955-1971), lo que generó ciertos vicios como el compadrazgo, amiguismo y clientelismo, afectando en esta forma a la organización, y con ello se obtuvo la contratación de una gran mayoría de obreros originarios de la zona del Peñón de los Baños y familiares de los obreros, pues dicho secretario les conseguía trabajo dentro de la planta a condición de que votaran por él en periodos de elecciones y ser incondicionales del comité, entre otras cosas... Y hasta la fecha prevalecen algunos de estos vicios.

Desde los años cincuenta hasta los ochenta, el sindicato del Ánfora se ha caracterizado por ser un sindicato progresista, en pro de la democracia, simpatizante de la izquierda, participe de algunas movilizaciones sociales en contra del Estado y de la burguesía (el 29 de septiembre de 1968 los trabajadores del Ánfora fueron los únicos como sindicato de empresa a nivel nacional elaboraron un desplegado apoyando el Movimiento Estudiantil y exigiendo el cumplimiento del pliego de peticiones del Consejo Nacional de Huelga)⁶, solidarios con los movimientos de huelga (mantuvieron cercanos

* CASTILLEJOS, Armando. RELATO SOBRE LOS TRABAJADORES DEL ÁNFORA: LA HUELGA. Documento inédito. México, D. F., Sin fecha. De esta relatoría deducimos la desorganización que había en el sindicato, y la nula formación sindical que tenían los trabajadores.

⁶ NOSOTROS NO SOMOS CIARRIOS, desplegado publicado en el Periódico Excelsior, México, D.F. 28 de septiembre de 1968.

al STUNAM, Electricistas y Mineros por varios años) y por brindar su apoyo y colaboración con los frentes (como el Frente Nacional de Acción Popular y fue parte de la INTERSINDICAL en 1960)⁶, coordinadoras y/o foros sindicales e incluso llegó a propugnar por la instauración de la Coordinadora del Ánfora en 1978. Y últimamente, a mediados de 1985, participó en la Mesa de Concertación Sindical.

Sin embargo, en este período ha prevalecido la desmovilización en el sindicato, solamente se llevaron a cabo en ese lapso de 30 años, 2 huelgas (en 1956 y en 1974), ambas por revisión de contrato, la última duró 100 días y fue considerada en su momento como una derrota. De la misma manera, se da cierto aislamiento en relación con la situación de los otros sindicatos y movimientos sociales; el sindicato se aboca fundamentalmente a resolver sus problemas internos; sus demandas han sido principalmente de tipo económico; se opone a cualesquier participación de partidos u organizaciones políticas dentro del sindicato, y en 1972 el sindicato no le dio su apoyo en los términos en los que los requerían los empleados de la misma fábrica para formar también su sindicato⁷. Por todo lo anterior se puede deducir que existe cierto repliegue del sindicato a las decisiones de la empresa y que ésta ha sido muy cuidadosa y no ha permitido que la organización llegue más allá de los límites que le convienen (posteriormente desarrollaremos este punto).

Por último, es importante destacar que fue el propio sindicato del Ánfora el protagonista en la creación de la Coordinadora del Ánfora, conjuntamente con otros sindicatos (como STUNAM, SITUAM, TRAILMOBIL, GENERAL MOTORS, HARPER WYMAN, SANATORIO

⁶ La INTERSINDICAL estaba integrada por sindicatos como Trail Mobil, Daimon Chemical, Laminadora Kreimerman, Shatterfood de México, Campos Hermanos, Montacargas de México, Mexicana de Laminación, Tanques de México, Pinturas Optimus, Omega, Industrias Nilvo, Reparación de Transportes Verticales, entre otras... En entrevista con la Lic. Adela Salazar.

⁷ Los empleados solicitaron el apoyo de los obreros para formar su propio sindicato, el cual estaba asesorado por los mismos abogados de éstos, es decir: por Castillejos y Fernández del Real, los cuales iban a meter un emplazamiento a huelga por aumentos de emergencia simultáneamente con la demanda de reinstalación de los empleados despedidos y el reconocimiento del registro del sindicato de empleados por parte de la empresa. En esta forma se presentaban dos pliegos de peticiones conjuntos a la empresa. En caso de que las autoridades se negaran a aceptar esto, automáticamente los obreros y empleados se iban a la huelga conjuntamente. El acuerdo fue tomado en asamblea general; no obstante, el Sr. General, Francisco Pineda, y el Lic. Fernández del Real, se adelantaron a los acontecimientos y presentaron la demanda por aumento salarial de emergencia solamente. Este hecho originó la ruptura entre los dos abogados y el retiro del Lic. Armando Castillejos y su esposa del Sindicato de Trabajadores del Ánfora. En Entrevista con la Lic. Adela Salazar de Castillejos, México, D. F., mayo de 1991.

ESPAROL, SUTIN, MEXICANA DE ENVASES, FAVORITA, FANTEL, ACERMEX, entre otros...), todos ellos planteaban que "...la coordinadora obrera debía de cubrir todos los aspectos de la lucha de los trabajadores contra el capital... debía incluir a los comités ejecutivos desconocidos por los charros, a los trabajadores despedidos, por su actividad sindical y también a los grupos de oposición democrática para promover la democratización del sindicalismo nacional... (además)... Los sindicatos independientes deben sostener y fortalecer a estos grupos y evitar que se dispersen... Los diferentes niveles que presenta la actividad sindical democrática independiente deben articularse y contemplarse en las tareas y organización de la coordinadora...".¹⁸ Posteriormente de ésta se derivó la *Coordinadora Sindical Nacional (COSINA)*. Además, el encuentro que se dio entre los sindicalistas de diferentes sectores fue trascendental y significativo en la historia de la clase obrera de nuestro país, ya que se originó un debate que evidenció las diferencias ideológicas y las distintas concepciones que tiene la clase obrera sobre su unidad, organización y lucha. Resulta que en la coordinadora, por un lado, se unieron los sindicatos grandes (algunos de ellos con una trayectoria de lucha similar), sindicatos universitarios y alguno que otro sindicato de empresa, los cuales sostenían que debían ingresar al Congreso del Trabajo, o por lo menos mantener alianzas con éste¹⁹; por el otro lado se encontraban los sindicatos pequeños, casi todos ellos de empresa, y pugaban por formar un Frente Democrático de Trabajadores Independientes, en el que se diera la coordinación de las luchas de los movimientos obreros, para la resistencia y la solidaridad. Fue así como de estos planteamientos surgió la *Corriente Sindical Democrática*²⁰, la cual en principio estaba en contra de las alianzas con cualesquier institución oficial y sostenía que lo más importante era el fortalecimiento interno de cada organización y la coordinación de trabajos conjuntos con los otros sindicatos, con el fin de llegar a la "unidad y solidaridad con las bases". En esta forma la *Coordinadora del Ánfora* no fructificó como tal, pero contribuyó a un debate necesario en un momento coyuntural e importante para el movimiento obrero mexicano de la década de los setenta, en la cual se constituyeron las coordinadoras de Naucalpan, Ecatepec, El Frente Sindical de Yucatán, Morelos, Monterrey y el Frente Popular de

¹⁸ "Coordinadora del Ánfora", Rev. PUNTO CRÍTICO. México, D. F., marzo de 1979, # 96.

¹⁹ En entrevista con Antonio Vital, el cual fue miembro de la *Coordinadora del Ánfora*. México, D. F., abril de 1991.

²⁰ Entrevista con Franco Cortéz, quien en esos años fue Secretario de Trabajo y Conflictos del Sindicato de Trabajadores de Loza "La Favorita". Tlalnepantla, Edo. de México, diciembre de 1990.

Zacatecas.²²

5.1.2. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL SINDICATO DEL ÁNFORA 1980-1991.

Se puede decir que a partir de la década de los ochenta el sindicato del Anfora inicia una nueva etapa que a grandes rasgos podemos definir como de inestabilidad: porque se da una recomposición interna con el reajuste de más de 400 obreros a lo largo de toda la década, que son más del 50% de la base ²³; incertidumbre por los cambios en la organización del trabajo e innovación tecnológica y por la disminución de la producción; resistencia en la defensa de su Contrato Colectivo; de aislamiento y sobre todo de reflujo con respecto al desplazamiento y movilización que tenían en las décadas anteriores.

De 1978-1985 se dio una dirección sindical democrática, durante la cual estuvo al frente Facundo Codillo como Srío. General. Esta dirección estaba preocupada por formar cuadros obreros a través de una escuela sindical y vincular al sindicato con diversas corrientes sindicales e insertarlo en la vida política del país a través de una mayor participación de éste. En el periodo de 1985-1987 estuvo como Srío. General José Reyes, se dice que éste era de línea dura: propuso reformar los estatutos, ya que son los mismos desde 1942; intentó imponer una disciplina en aras de acabar con vicios y favoritismos de los miembros del Comité hacia la base, sin embargo, gran parte de los trabajadores no estuvo de acuerdo con ésta línea y al terminar el periodo de éste Srío. no se propuso su reelección, aunque algunos miembros del Comité Ejecutivo si volvieron a quedar electos. Por último, se encuentra el actual Comité Ejecutivo que ha venido funcionando desde 1987 (menos el Srío. de Correspondencia y el de Organización) y que estará hasta 1993, con Ángel Chávez Secretario General, dicha dirección sindical ha mantenido en lo general las mismas tendencias políticas y comportamientos que las direcciones sindicales anteriores, quizás la única variante sea el que la actual dirección es más flexible, negociadora con la empresa (se pliega a ésta) y menos estricta con la base; pero mantiene los principios de autonomía sindical con respecto a las centrales obreras oficiales, la toma de decisiones con el consenso de los obre-

²² Sobre la Coordinadora del Anfora se puede consultar la Revista FUNTO CRÍTICO. números: 84, 85, 95, 96 y 115; años: 1978 y 1979.

²³ Dicho reajuste los justificó la empresa, argumentando que los trabajadores decidieron salirse de la planta con la propuesta que esta efectuó de retiro voluntario, de acuerdo al Artículo No. 91 (antes de la reforma contractual era el 102) del Contrato Colectivo de Trabajo.

ros, está por mejorar las condiciones de trabajo para beneficio de los obreros, la defensa de los trabajadores y del Contrato Colectivo.

Sin embargo, la coyuntura que se presentó para los trabajadores en éstos años a nivel nacional no fue favorable para estos, ni tampoco para los obreros del Ánfora y la empresa también ha bloqueado todas estas iniciativas y ha ido desmantelando la organización paulatinamente, sobre todo en la segunda mitad de la década de los ochenta. En suma podemos enumerar cada una de las tácticas que se han venido llevando a cabo la empresa con el fin de que no fructifique ningún grupo o movimiento que se resista y la presione, o que propicie que se radicalice el sindicato, se oponga los cambios que ha venido implementando, o bien que busque que éstos sean más ventajosos para los trabajadores:

19. Estalla una huelga en 1981 por Revisión Salarial, ésta dura 15 días y la empresa se resistía a otorgar el aumento, finalmente el que se logra obtener fue mínimo.

20. Estalla nuevamente una huelga en 1982 por Revisión Contractual, ésta dura 58 días y se inicia con mucho entusiasmo por parte de los trabajadores porque también se podía mejorar las condiciones de higiene dentro de la planta. Sin embargo, la empresa se muestra poco interesada por el conflicto y no le interesa que éste se alargue, no se vio dispuesta a acelerar el proceso de negociación sino más bien indiferente. Esto ocasionó desánimo entre los trabajadores y tuvieron que ceder en sus peticiones, se ven obligados a levantar la huelga; al regresar a la empresa despide a 60 trabajadores, los cuales habían participado activamente en el movimiento, algunos salieron bajo el pretexto de que les tocaba su liquidación por antigüedad, y los otros se vieron presionados a aceptar su liquidación ante la propuesta de la empresa.

30. Disminuye la Producción a mediados de los ochenta, en esta forma la empresa debilita al sindicato ya que a los obreros no les queda otra más que laborar la mitad de su jornada, alternarse semanalmente los departamentos para trabajar y en otros casos se les pagó a los trabajadores semanalmente el 50% de su salario durante las semanas que no trabajaron.

40. En 1988 la empresa opta por llevar a cabo un reajuste de más de 220 obreros, con el pretexto de la inestabilidad en la producción, pero en realidad lo que quería era sacar a los trabajadores más viejos (por ser menos productivos) que se resistían a los cambios y criticaban al Comité por aceptar las condiciones que le imponía la empresa. La táctica empresarial fue adelantar las liquidaciones que por antigüedad corresponden a 21 trabajadores por año, fue así como salieron trabajadores a quienes les correspondía liquidarse hasta 1992, también les ofrecieron su liquidación directamente a

algunos obreros que no le convenían a la empresa y de la misma manera dieron su liquidación a los obreros que así lo quisieran.

52. La empresa cambia de táctica a partir de la década de los ochenta en las revisiones contractuales y salariales, anteriormente con el afán de no parar la producción cedía, o bien negociaba rápidamente las peticiones de los trabajadores. De los años ochenta en adelante, la empresa ha mostrado indiferencia a los trabajadores haciéndoles creer que las huelgas no le afectan; prueba de esto fue el estallamiento de 3 huelgas (dos de ellas antes mencionadas), la última fue en noviembre de 1990, duró 10 horas y los trabajadores la levantaron con el 22% de aumento salarial²², y con la convicción de que la empresa ya no iba a ceder más y que era infructuoso sostener la huelga. Prueba de que la empresa ha cambiado de táctica es el hecho de que de 1950 a 1991 sólo han habido 5 huelgas y las tres últimas fueron en la década de los ochenta.

69. La empresa mantiene una actitud de chantaje ante el Comité Ejecutivo y los trabajadores: en las pláticas que semanalmente se sostienen entre ambas partes, la empresa argumenta que ha perdido competitividad con la apertura que ha dado el Estado Mexicano al Comercio Exterior y que como empresarios están dispuestos a cerrar la planta por insoportable y que si la mantienen abierta es por mantener la fuente de trabajo; quienes se están únicamente beneficiando son los obreros. Estos comentarios han logrado atemorizar al Comité y transmitir inseguridad a los trabajadores, lo que ha influido decisivamente en la actitud que sostiene la dirección²³. Sin embargo, en los últimos meses, especialmente en marzo de 1992 que se han efectuado diversas violaciones al contrato, los trabajadores han logrado unificarse y efectuar paros departamentales, argumentándole a la empresa que esta sí obtiene ganancias de la planta.

72. Finalmente, consideramos que la Fábrica de Loza el Ánfora es una empresa muy diferente a las otras del ramo, el hecho de ser de origen alemán junto con su administración la hace tener un comportamiento muy diferente en el trato con los obreros y la manera de abordar y resolver los problemas que se generan con éstos. En la misma forma que ha optado por invertir sus ganancias en innovaciones tecnológicas e implementar

²² El sindicato del Ánfora se ha caracterizado por lograr aumentos salariales por arriba de los topes impuestos por el Estado. Por ejemplo: en 1988 obtuvo un aumento de salario del 24% más 5% en prestaciones, cuando el tope era del 12%. La huelga de 1990 se levantó con el 13.5% de aumento salarial y el 3.5% en prestaciones, aún así rebasaron el tope salarial que era del 18%. Y en noviembre de 1991 los trabajadores rebasaron nuevamente el tope salarial del 12%, logrando un aumento global del 22%. Sin embargo, consideramos que precisamente, este mecanismo ha sido utilizado por la empresa para mediatizar las relaciones obrero patronales y crear cierto conformismo entre los trabajadores, que han canalizado su actividad fundamentalmente en las demandas de tipo económico.

²³ Al respecto encontramos que esto es común en los sindicatos de empresa, ya que algo similar ocurre a las otras direcciones sindicales de la industria de la loza; sin embargo la respuesta ha sido distinta, como se verá posteriormente. Nos fue ilustrativo en este punto el trabajo de REYNA, Manuel: "Los Sindicatos de Empresa". ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO. Colección del Obrero Mexicano. Ed. Siglo XXI. 2ª ed. México, D.F. 1986. No. 3.

una nueva organización del trabajo, también ha optado por pagar los salarios más altos en la rama, otorgar las mejores prestaciones a los trabajadores (en cuanto a su remuneración es mayor que la de las otras empresas) y permitir algunas irregularidades en el trabajo (especialmente el alcoholismo y el ausentismo). Todo esto mediatiza las relaciones obrero patronales y debilita al trabajador, haciéndole sentirse sumamente comprometido y endeudado con la empresa.

82. Con los cambios en la Organización del Trabajo tendientes a la semiautomatización y automatización de los procesos de trabajo, se ha logrado un incremento de la productividad que ha originado mayor tensión, desgaste físico y la ejecución de tareas individualizadas propiciando entre los trabajadores cansancio, apatía e indiferencia para intercambiar experiencias, fomentar la organización y unidad. Los problemas en los departamentos se ven como personales, sólo hasta que se agudizan se ven como del conjunto de los obreros del área.

No obstante, a pesar de las tácticas que ha implementado la empresa, a lo largo de la década de los ochenta se han presentado en ella diversas formas de resistencia. La más común es la falta colectiva por departamento, o de todos los obreros de la planta, según sea el conflicto; el ausentismo y retardos, generalmente ocasionados por el alcoholismo habitual en la mayoría de los trabajadores, el cual se agudiza cuando hay más inconformidad en las distintas áreas. El tortugismo difícilmente se presenta en la planta de manera organizada, precisamente por la nueva organización del trabajo y la falta de unidad entre los obreros, pero en forma espontánea e individual los obreros se demoran en los sanitarios, en la oficina sindical y se distraen dentro de su misma área de trabajo, éste tipo de tortugismo se da generalmente en protesta por el trato que reciben de los supervisores.

Ante la modernización de la fábrica el sindicato no tiene una posición, ni un proyecto a mediano y largo plazo, a pesar de que la mayoría de los obreros perciben que ésta se está dando en toda la planta (ver gráfica de la encuesta más adelante) y de que ha venido a cambiar las condiciones de trabajo. Entre los aspectos más sobresalientes están: la desaparición del pago a destajo (en sustitución de un salario promedio o de garantía), el incremento en la productividad, la pérdida de control sobre su proceso de trabajo, la inestabilidad en el empleo, y la simplificación del trabajo. Tampoco se plantean intervenir en la negociación sobre éstos problemas, ni los relacionados con la productividad, el ahorro en costos de materia prima, proyectos de la empresa, innovación tecnológica, entre otros... Sino que el Comité Ejecutivo, conjuntamente con sus asesores, está a la defensiva de lo conquistado y no interviene en cues-

tiones administrativas (es así como lo llaman a los aspectos antes mencionado sobre la productividad). De ahí que las demandas contractuales siguen siendo muy similares a las planteadas en las décadas pasadas: aumento en los días de vacaciones y porcentajes en el pago de vacaciones, aguinaldo, despensa, y otras prestaciones; uniformes, permisos sin goce de sueldo, subsidios al comedor y ayuda sindical. Uno de los planteamientos más importantes del sindicato en este sentido es la petición de la reducción de la Jornada de trabajo de 48 a 40 horas semanales, porque esto permitiría un desahogo laboral y se obtendría un mayor rendimiento en el trabajo.

Finalmente, el Comité Ejecutivo plantea que su posición ante la reestructuración es "que mientras ésta no perjudique a los trabajadores, éstos no se opondrán a ella y que se trate de reubicar los distintos puestos para que ningún obrero pierda su fuente de trabajo". Esta posición es muy endeble y en los hechos los trabajadores están a la expectativa y a la defensiva y toda la iniciativa la tiene la empresa, incluso algunos obreros nos comentaron que perciben un arreglo preestablecido entre el Comité Ejecutivo y la empresa en relación con la pugna realmente existente, lo cual se complementa con lo anteriormente expuesto respecto a las tácticas implementadas por la empresa.

5.1.3. LA ESTRUCTURA SINDICAL Y LOS RETOS DEL SINDICATO EN LA coyuntura ACTUAL.

Consideramos que uno de los factores más importantes que han influido en cierta deformación del sindicato y en la pérdida del sentido real del mismo (el promover la unidad de los trabajadores, el constituirse en instrumento de defensa colectiva y en medio de concientización y formación política) es el establecimiento de una organización y estructura sindical que propicia ciertas irregularidades como el favoritismo, clientelismo, paternalismo burocratismo y compadrazgo.

Estamos conscientes de que la instauración de estos elementos en el sindicato del Ánfora están presentes por una multiplicidad de factores, entre ellos el de la cultura obrera; pero el de la organización sindical y de su estructura están influyendo de manera determinante.

En principio, para que un miembro pueda ser elegido como miembro del Comité Ejecutivo de preferencia debe de tener un mínimo de 10 años de antigüedad en la planta, pueden ser reelegidos indefinidamente y pueden ser liquidados al 100% conforme al Contrato Colectivo después de haber estado 3 periodos consecutivos y 20 años de antigüedad en el Comité

Ejecutivo¹⁰ (en caso de que no sean reelegidos). Por otro lado, la forma como se realizan las elecciones para ocupar las carteras del Comité Ejecutivo es en forma directa y en asamblea general. Esto quiere decir que no hay la implantación de planillas y por lo tanto confrontación entre lo que podrían ser dos planes y/o programas de trabajo; la elección de los diferentes candidatos para cada una de las carteras se hace con base en la simpatía, por las promesas personales de los candidatos hacia miembros de la base, o bien por el compromiso de los trabajadores hacia los candidatos (porque se comprometieron con éstos para ingresar a la planta o porque les efectuaron alguna gestión). En esta forma, por lo general en cada periodo (el cual dura 2 años) quedan los mismos miembros del Comité, o bien pueden salir uno o dos miembros de éste, y es así como paulatinamente se va renovando el Comité. Por ejemplo, la composición actual del Comité se encuentra en la forma siguiente:

¹⁰ Este fue solamente un acuerdo tomado en asamblea general, en el que la directiva que se encuentre al frente del sindicato tiene que hacer todas las gestiones pertinentes y solicitar la liquidación del 100% de los ex-miembros de dicho Comité que así lo soliciten, lo cual esta sujeto a la respuesta de la empresa y a los requerimientos de la producción.

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO ACTUAL DEL SINDICATO DEL ÁNCORA

SINDICATO		FÁBRICA	
ANTIGÜEDAD EN EL COMITÉ	CARTERA	ANTIGÜEDAD	DEPARTAMENTO
4 años	<u>Secretario General</u> Angel Chávez	20 años	Almacén
4 años	<u>Secretario de Trabajo y Conflictos</u> Martín Hdez. Cabrera	17 años	Horno
6 años 4 Meses	<u>Secretario de Correspondencia</u> Fernando Carrillo. Javier Martínez Cabrera*	22 años 12 años	Fabricación Baño Barniz
6 años 4 Meses	<u>Srto. de Organización y Propaganda</u> Roberto Suárez Camarillo. Domingo Caballero*	25 años 13 años	Hornos Decorado
8 años	<u>Secretario de Actas</u> Fco. Pineda Codillo.	29 años	Decorado
4 años	<u>Secretario Tesorero</u> José Codillo	12 años	Decorado

* Ambos ingresaron al Comité Ejecutivo en Junio de 1991.

Como se puede observar, casi todas las carteras tienen más de una reelección y los departamentos más representativos son los de decorado y hornos. En esta forma, los representantes del Comité Ejecutivo y algunos delegados departamentales hacen carrera dentro del sindicato, iniciándose como delegados departamentales hasta ocupar la cartera de Srto. General y lo convierten en su modus vivendi, estableciendo así un status y prestigio social por lo que se busca permanecer en la dirección sindical a toda costa, porque ello implica no someterse a la dura jornada de trabajo. Es así como se transforma el sentido real de un sindicato y pierde credibilidad, la cual se hace patente en el desinterés de los miembros de toda la agrupación en trabajar colectivamente y en el rechazo que se da a los miembros del Comité cuando dejan de ser reelectos y regresan a laborar dentro de la planta, por lo cual se ven obligados a renunciar.

Por otro lado, el Comité actual se declara apolítico, no le interesa participar en ninguna corriente u organización sindical y plantea que su actividad es asistencia- lista, centrada en la ayuda social, destinada a apoyar gestiones administrativas como seguro médico, trámite de vivienda y algunos otros servicios, así como luchar por me- jores salarios, mejorar las condiciones de trabajo (protección a la salud), defender al trabajador de cualquier arbitrariedad de la empresa. Además plantea su autonomía con respecto a los asesores legales y rechaza la intervención de éstos en las decisio- nes de los trabajadores.

Así mismo, nosotros observamos que no hay unidad entre los sindicatos de la rama, los miembros del Comité sólo recurren a otros sindicatos cuando se va a dar la revisión contractual y salarial y para solicitar solidaridad en caso de que estalle algún con- flicto de huelga, por lo que el sindicato se limita a resolver principalmente sus pro- blemas internos. Por lo tanto, consideramos que para que el sindicato del Ánfora pudiera enfrentar el reto de la reestructuración productiva y lograra intervenir en cuestiones de productividad y negociar las mejores condiciones de trabajo y de vida para los obreros, requiere de educación sindical; buscar la unidad interna, homoge- neizar los desniveles salariales; reformar el escalafón y la estructura de la organi- zación sindical, y en lugar de pactar la monetarización de los riesgos, prever éstos y exigir a la empresa un buen equipo de higiene y seguridad y concientizar a los tra- bajadores sobre la importancia de conservar y cuidar su salud para el trabajo y su bienestar.

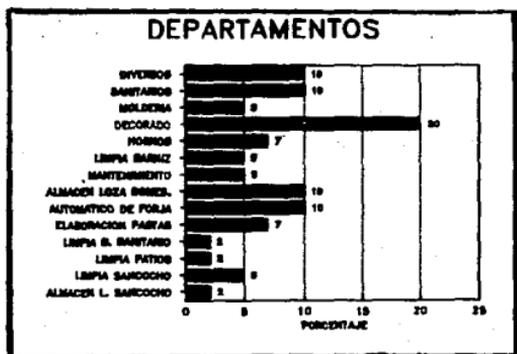
Sin embargo, se ha establecido una organización y estructura sindical que propicia diversas irregulari- dades como el favoritismo, clientelismo, paternalismo, burocratismo, y compadrazgo; sin olvidar la mita- lización de las conciencias ocasionada por la monetarización de los riesgos y los altos salarios manejados como política empresarial para sembrar la división y el conformismo. Pero todo esto hay que ubicarlo en el contexto del sindicalismo mexicano y en la estructura estatal, que a través de sus instituciones propicia el tipo de relaciones anteriormente expuestas, así como la falta de una organización política obrera, la debilidad y aislamiento del sindicalismo independiente.

Finalmente, queremos concluir nuestra exposición con la presentación de una en- cuesta que fue aplicada a los obreros. Para ello seleccionamos una muestra represen- tativa. A través de ésta logramos conocer algunos de las problemáticas anteriormente mencionadas, verificar algunas de nuestras hipótesis y plantearnos nuevas interrogan- tes; por ahora solamente nos concretaremos a presentar los resultados más relevantes, que ilustran lo ya expuesto y nos abren un abanico de aspectos a investigar sobre el sindicato del Ánfora en particular y comportamientos de la clase obrera en general.

5.1.4. INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL ÁNFORA.

De antemano, es importante mencionar que la aplicación de la encuesta fue condicionada a la censura de algunas preguntas por parte del Comité Ejecutivo del Sindicato, debido a que se efectuó en un periodo de elecciones (mayo y junio de 1991) y las preguntas excluidas de la encuesta fueron consideradas tendenciosas por hacer referencia a situaciones que se daban precisamente en dicho periodo de elecciones, como la reelección; al grado de que podrían causar problemas (inconformidad, rumor, división y reclamos) entre la base y la dirección sindical, así como dificultades a todos los miembros del Comité, los cuales estaban promoviendo su reelección.

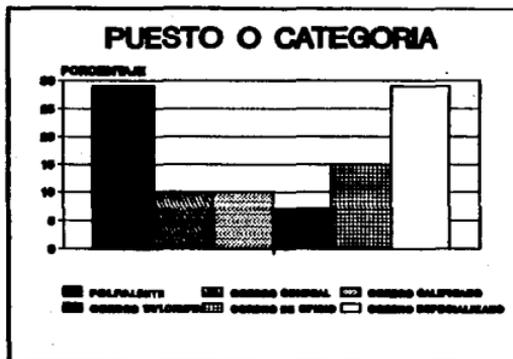
La muestra representativa abarcó a 41 trabajadores de diversos departamentos (se cubrió más de un 75% del total de éstos en la planta), entre ellos el departamento con mayor número de casos, resultó ser el de decorado, ya que en éste existen diversas áreas y es uno de los más numerosos en toda la fábrica. Esto se hizo con la finalidad de: conocer la legitimidad que tiene el Comité Ejecutivo ante la base, el nivel de información y el grado de participación política de los trabajadores del Ánfora, como perciben los trabajadores la reestructuración y la situación actual del sindicato.



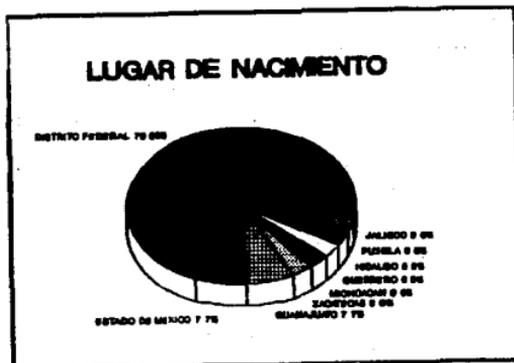
Entre los resultados más importantes de la encuesta encontramos que el 87% de los trabajadores encuestados son casados; lo cual supone que la mayoría de la gente que labora en el Ánfora se encuentra en esta situación y por lo tanto implica un compromiso de estabilidad en el trabajo que beneficia a la empresa. Además, es evidente que un gran número de personas (familias) dependen indirectamente de la Fábrica. En cuanto a la edad prevalectante en la planta, el 68% de la población encuestada tiene menos de 35 años, esto nos hace suponer que la población en la planta es joven.

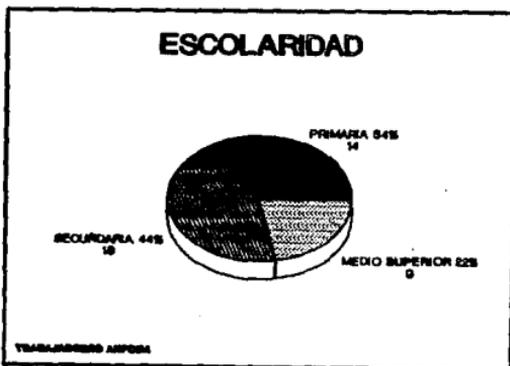


Las figuras obreras más representativas de esta muestra son: Obreros Polivalentes y Especialistas en línea de producción. Con respecto a la Antigüedad que prevalece en los encuestados, el 68% tiene menos de 12 años en la Fábrica reafirmando que la población del Ánfora, es joven.



El promedio de Escolaridad en la población encuestada, se localiza en el nivel secundaria y el 70% son originarios del D. F. (la mayoría del Peñón de los Baños), infiriendo que es una población urbana aunque probablemente con ascendencia rural.





En cuanto al tipo de Salario que perciben, 39% tiene Salario Base, Fijo o de Por Día. Así mismo, analizando los problemas internos del propio Sindicato, encontramos que el 68% de los encuestados conoce los Estatutos, Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento Interior de Trabajo en cuanto al simple conocimiento de su existencia, pero en realidad no de su contenido y se guían por lo que les dice la Dirección Sindical o sus compañeros de Departamento. En relación con los cargos sindicales, el 80% contestó que si los conoce y diferencian a qué se dedica cada una de las Carteras que integran el Comité Ejecutivo. Además, el 58% sabe cuáles son las funciones que realiza el Comité Ejecutivo y un 36% considera que éste trabaja regular; ésta es al parecer una opinión generalizada entre los trabajadores, pues a pesar de haber sido consagrada la pregunta por el Comité Ejecutivo, de 23 trabajadores que la contestaron 14 (36%) respondieron: trabaja regular.

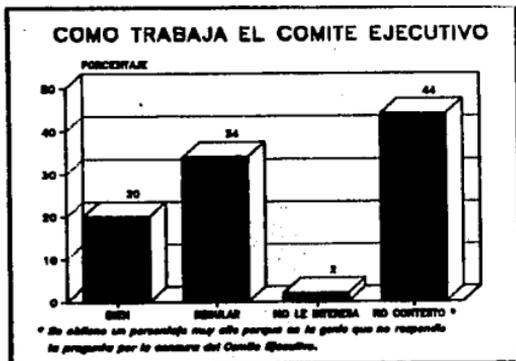
REGLAMENTACIÓN LABORAL

	<u>SI SABE (%)</u>	<u>NO SABE (%)</u>
-CONOCE ESTATUTOS, RIT Y CCT*	68	32
-CARGOS SINDICALES	80	20
-FUNCIÓN QUE REALIZA EL SINDICATO	58	42
-ESTA AFILIADO A UNA CENTRAL EL SINDICATO	95**	5
-ST Y JFCYA***	63	37

*Reglamento Interior de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo.

** Si sabe que su sindicato no pertenece a una central obrera.

***Secretaría del Trabajo y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje



Por otra parte, el 68% considera que el Sindicato sí defiende a los trabajadores y diferencia lo que es el Sindicato del Comité Ejecutivo, entendiendo en este sentido que, el Sindicato 'Somos Todos' y el Comité es sólo un grupo de trabajadores, pudiendo plantearse con esto una crisis de representatividad y credibilidad en el Comité Ejecutivo, sólo 10% de los encuestados considera que el Sindicato no defiende a los obreros (todos ellos polivalentes), éstos son en su mayoría jóvenes que tienen poco más de un año de haber ingresado a la planta; lo cual demuestra la inconformidad que tiene este sector de trabajadores por las condiciones de trabajo e inseguridad en el empleo. Cuestión que no se da con los obreros especializados que tienen un salario mejor remunerado y definitividad en el empleo. Por lo anterior, se justifica que los trabajadores después de 2 años de haber ingresado a la fábrica plantean que el sindicato sí defiende a los trabajadores. Esto nos da una clara muestra de conformismo por el solo hecho de haber obtenido la estabilidad laboral. Así mismo cabe señalar al respecto que del 22% de los que no contestaron la pregunta, el 19% son gente joven y sólo 3% es viejo.

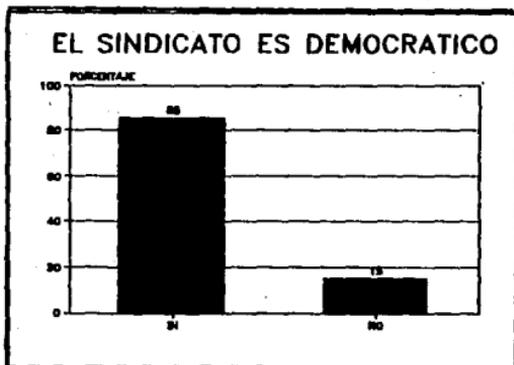
EL SINDICATO DEFIENDE A LOS TRABAJADORES



* Los datos que presenta este gráfico son consecuencia de la encuesta que hizo a la encuesta el Comité Ejecutivo.

Asimismo, se encontró que al 73% de los encuestados no le interesa la política y al 27% sí, de los cuales 24% (10) son jóvenes y sólo 3% (1) es viejo. Aunque a los trabajadores viejos no les interesa ocupar un puesto en el sindicato ni participar en la política, muestran inconformidad (en un 19%) con algunas de las carteras que integran el Comité Ejecutivo. Tomando en cuenta que fue censurada esta pregunta, resulta tener gran relevancia el resultado obtenido debido a que de los 21 trabajadores que respondieron esta pregunta, 14 (el equivalente al 66%) de ellos dijeron estar conformes con el Comité, además 8 de éstos trabajadores son viejos.

Es importante resaltar el sentir de los trabajadores en cuanto a la Independencia y Autonomía Sindical: el 95% respondió sí saber que su Sindicato no pertenece a ninguna Central Obrera y el 87% ve bien esta situación del sindicato. Lo que a su vez demuestra su rechazo a las Confederaciones y Centrales Charras; esto tiene relación con la trayectoria histórica del sindicato y con su conocimiento cotidiano sobre el comportamiento de éstas con sus agremiados. En este sentido, respecto a la participación del sindicato hacia el exterior y también con relación al sentir de los trabajadores a que si el Sindicato es democrático o no, encontramos que el 85% considera que sí lo es y sólo un 15% declara que no y un 43% de los encuestados está a favor de la reelección y es posible que sea en mayor porcentaje, ya que fue censurada también esta pregunta.



Estos resultados nos dan la pauta para plantear que existe una falta de interés por participar en la vida política del sindicato, lo cual podría ser también la falta de conciencia por parte de los obreros, porque existe una apatía para participar en las Asambleas, en las comisiones, en la representación de delegados departamentales y dentro del Comité Ejecutivo; por ejemplo, el 70% de los encuestados no quiere ser miembro del Comité Ejecutivo u obtener un cargo sindical, además del total de todos los obreros encuestados resultó que el 63% sabe que existen las autoridades laborales (Junta de Conciliación y Arbitraje y Secretaría del Trabajo) pero no saben qué tipo de gestiones se realizan en cada una de éstas. Además, no les interesa la política (en un 32%) y tampoco participar en algún partido u organización política, pero sí manifiestan un gran interés en tener un mejor puesto en la empresa (83%); consideran como actividad esencial en su vida cotidiana practicar algún deporte y ser aficionados de este y convivir con los amigos fuera del trabajo.¹⁰

¹⁰ Para la codificación de la encuesta se elaboró una escala del 0 al 10 y se consideraron como actividades esenciales las enumeradas del 8 al 10 y las de menor importancia las enumeradas del 0 al 7.

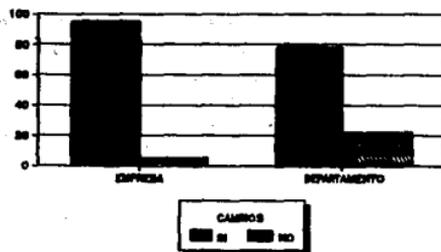
ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES PARA LOS TRABAJADORES

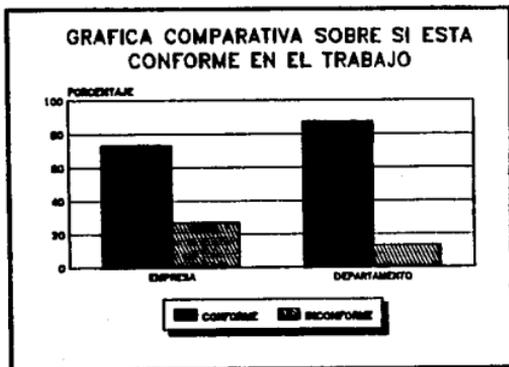
<u>ACTIVIDADES.</u>	<u>0 - 7</u>	<u>8 - 10</u>
- VIDA FAMILIAR	0 %	100 %
- ADQUIRIR UN PUESTO EN LA EMPRESA	32 %	68 %
- PARTICIPAR EN LA POLÍTICA	82 %	18 %
- DEPORTE	26 %	74 %
- RELIGIÓN	48 %	52 %
- CONSEGUIR UN PUESTO EN EL SINDICATO	71 %	29 %
- CONVIVIR CON LOS AMIGOS FUERA DEL TRABAJO	51 %	49 %

Determinadas con base en las calificaciones que asignaron a cada una.

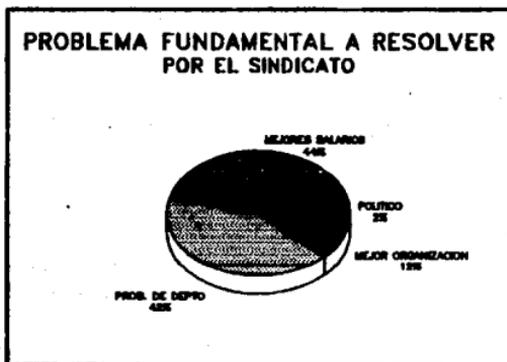
Ante la reestructuración en la empresa, el 96% considera que existen cambios en ésta por las innovaciones tecnológicas que han venido experimentando; como se puede observar, el 78% percibe cambios en sus departamentos y que éstos facilitan el desempeño de su trabajo. Así mismo el 87% respondió estar conforme de trabajar en la Empresa y 73% con su departamento, además consideran que sus salarios son buenos con respecto a los de las otras empresas; de ahí que para éstos es esencial adquirir un mejor puesto en la Empresa.

**GRAFICA COMPARATIVA DE INNOVACION
TECNOLOGICA**



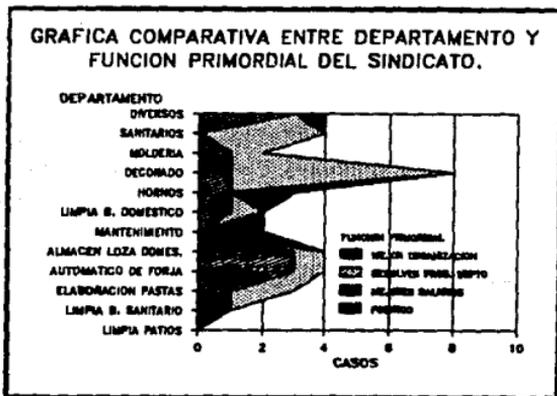


Por otra parte, consideran que las gestiones del Sindicato deben orientarse a obtener mejores salarios, (como se puede observar en la siguiente gráfica) esto nos permite ver la tendencia economicista del Sindicato, lo cual se puede demostrar también en las revisiones contractuales y en los problemas por departamento.



Los problemas departamentales son muy importantes en la vida sindical, pues los trabajadores manifiestan sus inconformidades directamente con el Comité. Sin embargo, como mencionamos anteriormente los conflictos departamentales se han convertido el centro de disputa con la empresa y los obreros perciben un arreglo preestablecido entre

el comité y ésta, por ello declaran que el Comité se ha sometido a la empresa. Lo que nosotros consideramos vital al respecto, es que este tipo de problemas pueden desencadenar un gran conflicto y que los trabajadores de base pueden rebasar al Comité; ya le han presionado para efectuar algunas movilizaciones de resistencia. Pero también habría que entender que a los trabajadores cuando les se les arregla un problema de manera inmediata, se quejan injustamente del Comité. En la encuesta efectuada se encontró que en los departamentos de decorado y sanitarios es en donde se presentan más estos conflictos, de ahí que consideran que el sindicato debe tener como una función primordial resolver los problemas departamentales, además, estos departamentos son de los mejor remunerados en la planta y hay en ellos una gran intensificación del trabajo.



Las actividades más importantes de los trabajadores encuestados son; la Religión, la Familia, convivir con los amigos fuera del trabajo y conseguir un mejor puesto en la Empresa (como se observó anteriormente en la gráfica). Respecto a los valores con los que se identifican vemos en primer lugar el moral (con el 78%) y el laboral (con el 70%) y no se identifican con: la iniciativa (56%), la cooperación (68%) ni ayudar a los demás. Opinión que es muy dividida con relación a ganar dinero (50%). Con respecto a la ingestión de bebidas alcohólicas, más del 95% negó su gusto por ellas, pero de antemano sabemos que uno de los problemas más fuertes en la fábrica es el alcoholismo y el ausentismo, tanto para el sindicato como para la empresa.

VALORES		
	<u>SI (%)</u>	<u>NO (%)</u>
PATRIOTISMO	10	90
HONRADEZ	68	32
INICIATIVA	44	56
SEXO	10	90
COOPERACIÓN	32	68
AYUDAR A LOS DEMÁS	39	61
GANAR DINERO	56	44
TRABAJAR	70	30
MORAL	76	24
TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS	05	95

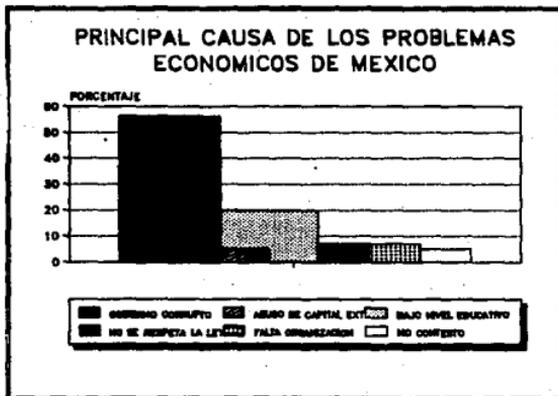
En realidad resulta ser éste no solamente un problema característico del Ánora, sino de todo el mundo laboral. Debido a que según cifras de IMSS, se pierden cerca de 8 millones de días laborales por enfermedades relacionadas con el alcoholismo y que en los últimos 5 años, de cada 100 accidentes de trabajo 75 casos se derivan de manera directa o indirectamente de la ingestión de bebidas alcohólicas. Pero el problema se agudiza, pues según estimaciones plantean que el 58% de la población total, de entre 18 a 65 años de edad, son bebedores excesivos.¹⁷

En lo que se refiere al medio a través del cual se informan, la televisión fue la más frecuentada por los obreros. En cuanto al problema más inmediato a resolver en México, consideraron al educativo y económico (sobre todo éste), así como la causa fundamental de los problemas económicos, sobresalió que los gobernantes son corruptos. Aunque se mantiene como constante la cuestión educativa (bajo nivel educativo de los mexicanos), lo cual indica que la gente percibe que el bajo nivel educativo los limita para su propio desarrollo y demuestra cierta claridad sobre el problema.

¹⁷ s/a. "8 millones de días laborales al año, perdidos por el alcoholismo". La Jornada, N° 2367, Año 7, 15 de Abril de 1991. P. 14.



Por último, consideramos que nuestra exposición con respecto a la resistencia obrera y organización sindical en el Ánora es aún limitada y creemos que ésta podría ser el comienzo de una futura investigación, pues de ésta se desprenden varias interrogantes e interesantes problemas a estudiar.



5.2. EL CASO DEL SINDICATO DE "SAN ISIDRO".

5.2.1. TRAYECTORIA HISTORICA Y ANTECEDENTES DEL SINDICATO DE SAN ISIDRO 1952-1980.

La trayectoria del sindicato de San Isidro es completamente diferente a la del sindicato del Anfora, en cuanto que es un sindicato joven que surgió en 1952 -a pesar de que la empresa apareció en los años treinta-. Desde que nació ha estado afiliado a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

El sindicato se formó a raíz de la gran inconformidad que había entre los trabajadores por los bajos salarios y por la reivindicación del Contrato Ley que se había constituido desde 1939 para la Rama de la Industria de la Loza y Cerámica. El movimiento fue apoyado por un líder de la CROC, llamado Juan Salas, el cuál reivindicó el Contrato.

Desde los años cincuenta hasta principios de los setenta se puede decir que hubo una dirección charra con una estructura unilineal, autoritaria, con vicios como el clientelismo y compadrazgo, sin embargo, había brotes de inconformidad, pero, ante la inexperiencia y la falta de información de tipo legal, así como sindical, eran intimidados por los charros quienes también los amenazaban con tramitar su despido. A pesar de esto, a partir de la década de los setenta se empieza a gestar una corriente democrática de trabajadores (que posteriormente militarán en el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT)), estos presionan al Comité ejecutivo para que estalle la huelga por Revisión de Contrato en 1971 y es así como estalla la primera huelga en la historia tanto de la empresa como del sindicato. La corriente reivindica, en esta forma, a la huelga como un instrumento de lucha de los trabajadores y pugna por el respeto al Contrato Colectivo, el aumento salarial, mejores condiciones de trabajo y por la democracia sindical.*

La década de los setentas fue decisiva para el sindicato de trabajadores de San Isidro, porque, sin salirse de la CROC, lograron la democratización del sindicato, dando la lucha al interior del mismo, con el apoyo de dirigentes sindicales (como el Chavo Luna, militante del PRT, Jorge Ruiz, ex-obrero de Sn. Isidro con carisma para dialogar con los obreros y de organizaciones democráticas, como la Coordinadora de

* Toda la información presentada sobre el origen del Sindicato de San Isidro y su trayectoria fue proporcionada por el actual Comité Ejecutivo del mismo Sindicato, en entrevista en agosto de 1980. México, D.F.

Ecatepec y Tlaxiaco, entre otros...).

En 1977 la corriente democrática se había consolidado y había conformado un buen número de trabajadores que participaban directa e indirectamente dentro de la corriente, como miembros y colaboradores respectivamente. Fué así como se elabora un plan de trabajo a largo plazo, que vaya más allá de las coyunturas electorales; se forma una escuela de educación sindical; se implementan mecanismos para garantizar la participación de la base; se implementan reuniones departamentales y de delegados en forma periódica; se preparan las asambleas generales; se critica al Comité que estaba en funciones por su improvisación y falta de planeación. Además, los miembros de la corriente democrática asumen puestos de delegados departamentales.

Fue así como en 1979 la corriente democrática todavía asesorada por el Chavo Luna y con el apoyo de algunos otros dirigentes del PRT organizan una planilla a la que también le llaman democrática para participar en las elecciones, sin embargo no alcanzan a cubrir todas las carteras que se requieren para conformar todo el Comité Ejecutivo, así como contaban con la antipatía de un gran número de trabajadores (viejos y con varios años de antigüedad en la planta, los cuales consideraban que la planilla democrática llevaría a el sindicato al fracaso porque estaba compuesta por jóvenes inesperados que aventuraban con el sindicato y que se podían vender con la empresa. De ahí que solo obtuvieron un total de 110 votos de un total de 800.

5.2.2. CARACTERIZACION DEL SINDICATO DE SAN ISIDRO 1980-1981.

A pesar de la derrota electoral, la corriente democrática continuo trabajando y preparandose para las elecciones de 1982, las cuales fueron muy competidas, pues en ellas participaron tres planillas:

19. La planilla Verde: esta era la de los charros, los cuales tenían el poder y pretendían reelegirse.

20. La planilla Guinda: esta estaba integrada por trabajadores con varios años de antigüedad en la planta, que estaban en contra de los charros, pero no tenían ningún plan de trabajo, ni experiencia sindical, su unico objetivo era tomar la dirección sindical y actuar de buena fe con los trabajadores.

32. La planilla Democrática: esta, como ya lo hemos venido mencionando tenía como objetivo principal democratizar al sindicato, luchar por mejores salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, y mantener relación con sindicatos, organizaciones y partidos

políticos democráticos para fortalecer su vida interna y enriquecerse con las experiencias del exterior.

Esta situación creó confusión entre la base, y podía originar el triunfo de los integrantes de la planilla Verde nuevamente, de ahí que la planilla Guinda y la Democrática decidieron fusionarse 20 días antes de las elecciones y formar una coalición, en esta forma, la Guinda ocupó tres carteras (Sra. General, Actas y Finanzas) y la Democrática dos (Sra. de Trabajo y Conflictos y la de Srío. del Interior). Ambas planillas finalmente ganaron las elecciones de 1982 y trabajaron con las propuestas de la planilla Democrática y se proponen estrechar las relaciones con el sindicato del Anfora, para formar un Sindicato Nacional de Industria, la cual había sido una propuesta del Sindicato de Favorita desde fines de la década de los setentas, ya que era de vital importancia fortalecerse como sindicatos y ampliar el Contrato Colectivo a otras fábricas, además, esto les permitiría crecer como sindicatos. Sin embargo, el Sindicato del Anfora no apoyó la propuesta y el Sindicato de Favorita tenía un futuro incierto con los problemas que tenía con la empresa.

No obstante, el Sindicato de San Isidro se solidarizó con la huelga del Anfora en 1982 y estuvieron al tanto de lo que sucedía con la ofensiva patronal a el Sindicato de Favorita. Y continuó con su plan de trabajo a fin de que los trabajadores vieran en el Sindicato un instrumento de lucha en defensa de sus intereses y exigir a la empresa por derecho lo que les correspondía, fue así como en 1983 el sindicato estalló una huelga durante 42 días por revisión salarial a la cual se opuso rotundamente la planilla Verde, e intentaron boicotear la huelga, dividir al sindicato y a las dos planillas o incluso el Srío. General no estaba de acuerdo con estallar la huelga, sin embargo la decisión de la asamblea fue contundente a favor de ésta.

La huelga fue considerada como un triunfo de los obreros y de la fusión de dos planillas que en el fondo tenían el mismo objetivo, la defensa de los derechos de los trabajadores, los cuales lograron un aumento salarial del 23.5%, 5% de aumento en las vacaciones y aguinaldo, otorgamiento de una despensa, becas para los hijos de los obreros, entre otras...

Por otra parte, el trabajo de la dirección sindical se centró en:

19. Recuperar la credibilidad de los trabajadores.
20. El Manejo del escalafón por cuenta de los trabajadores y no sólo de la empresa como se había venido haciendo y con lo cual los supervisores chatajaban a los obreros.

39. Hacer efectivas las cláusulas del Contrato Colectivo, especialmente la de liquidación por antigüedad, de acuerdo a la cual anualmente 15 obreros deberían de salir de la planta y por ello los del Comité charro les cobraban el 20% sobre el monto de la liquidación.

40. Refuncionalizar la caja de ahorros, entregar informes y respetar las normas impuestas al respecto, como el reparto de los intereses anualmente.

50. Llevar a cabo periódicamente la realización de asambleas generales, departamentales y de delegados.

60. Implementar pláticas de Educación Sindical semanalmente.

70. Tener pláticas constantes con los trabajadores antiguos a fin de resolver sus dudas y tomar en cuenta sus sugerencias (ya que estos eran mayoría y aún no tenían confianza en el nuevo Comité y la planilla Verde tenía cierta influencia sobre estos).

80. Llevar a cabo medidas de presión como: paros, mítines, faltas colectivas y tortuguismo cuando la empresa se negara a negociar las condiciones de trabajo.

90. Participación en las coordinadoras, Foros y encuentros sindicales de orientación democrática y que tuvieran relación alguna con instituciones oficiales o el partido en el poder. En este año se integraron a la Coordinadora Sindical Nacional (COSINA).

Con todo el trabajo realizado, las elecciones de 1984 se convirtieron en un éxito para ambas planillas y volvieron a quedar electos en el Comité Ejecutivo los mismos miembros de las elecciones de 1982 y se fortaleció más el sindicato ante la empresa, lo cual fue determinante para los años posteriores, en los que se da la reprivatización de la misma y con ello la reestructuración de la planta.

En 1985 estalla nuevamente una huelga por Revisión Contractual, pero sólo por una hora pues la empresa accedió rápidamente a las peticiones sindicales y negocian conjuntamente, sin grandes problemas, los aumentos en porcentaje a las cláusulas que únicamente que inciden sobre el salario directo e indirecto como: prima vacacional, aguinaldo, entrega de uniformes, bocas, despensas, subsidio al comedor y a la caja de ahorros y el aumento a las tarifas del tabulador que se pagan a destajo. También en este año el sindicato se integra a la Mesa de Concertación Sindical en la que también participaron más de 125 organizaciones políticas y sindicales que trataban de conservar las conquistas contractuales; luchar contra el deterioro de las condiciones de trabajo,

* Al respecto en la entrevista los actuales miembros del Comité Ejecutivo no comentaron que llegaran a realizar marchas dentro de la planta en varias ocasiones, sin saber el riesgo que esto tenía. Pero ello se debió a la inesperienza sindical, y por la autonomía que conservaban y conservan con la CROC, la cual hasta la fecha no interfiere en su vida interna.

de vida de la clase obrera; aumento salarial trimestral de acuerdo al incremento de la canasta básica ; participación sindical en la innovación tecnológica; defensa de la materia de trabajo y evitar la subcontratación².

A partir de la segunda mitad de la década de los ochentas se inicia una nueva etapa para la empresa como para el sindicato. En 1986 se reprivatiza la empresa y con ello un cambio de administración que efectúa un reajuste de todo el personal, tanto de personal de confianza como el obrero, e intenta la empresa abruptamente cambiar las relaciones laborales entre ésta y el sindicato y llevar a cabo de manera unilateral los cambios en la organización del trabajo. Ante esto, nuevamente estalla una huelga por 24 horas, sólo que ésta es por aumento salarial y por violaciones al Contrato, de esta manera la empresa otorga un aumento del 17% y suspende el reajuste de personal obrero, se compromete a dejar en manos de los delegados departamentales la designación de horas extras conforme a un rol y a entregar a los trabajadores su definitividad en el empleo en un lapso de 3 meses después de haber ingresado a la planta.

En la década de los ochenta es cuando se reduce significativamente el personal, de poco más de 800 obreros que había al principio de la década, en 1988 quedan 530 y afines de 1990 hay 490 únicamente, sin embargo la producción creció paulatinamente y ha seguido creciendo, por lo que hay un aumento en la productividad y también en la intensificación del trabajo en la mayoría de las áreas (este tema se abordó ampliamente en la descripción del proceso de trabajo sobre esta industria).

Es importante destacar que cuando se inicia la reestructuración de la empresa, el sindicato ya se había consolidado lo suficiente con la influencia de la corriente democrática, por tal motivo este no permitió a la empresa la implementación de cambios unilateralmente y se propuso intervenir activamente en estos cambios. En este sentido la posición del sindicato ante la reestructuración si bien ha estado hasta cierto punto a la defensiva, ante todo están en "la defensa de lo conquistado", a fines de los noventa el sindicato se propuso el implementar una serie de propuestas que no perjudiquen a los trabajadores y que también contribuyan a incrementar la productividad. En esta forma, el sindicato ha venido elaborando diversas propuestas desde 1986, las cuales no están dentro de un plan o programa de trabajo específico, pero que sí se han

² Los objetivos de la Mesa de Concertación Sindical eran diversos, sólo presentamos los más importantes. Al respecto ver: MENDEZ y Quiroz. "De la Tendencia Democrática al Frente Sindical Unitario". Rev. EL COTIDIANO, México, D.F., mayo-junio 1991, No. 41.

venido elaborando paulatinamente, entre ellas esta: intervenir en el escalafón y en la designación de las horas extras, proponer a la empresa convenios departamentales (molinos, decorado, hornos y almacén) en lo que se ha rehubicado a el personal, incrementado la productividad y la intensificación del trabajo aumentando también el salario de los trabajadores y otorgando la definitividad en el empleo a los trabajadores que después de haber transcurrido 3 meses no se les hubiese oforgado*. Además, la última propuesta que ha planteado el sindicato fue la de demandarle a la empresa el aborro en costos de materia prima y evitar el desperdicio en otros insumos, así como cuidar más el control de calidad de la mercancía por cuenta de los propios trabajadores, a fin de que el producto se más competitivo, y no poner límite de edad para la contratación de nuevo personal, e incluso promover el ingreso de personal mayor de 35 años, por la seriedad y responsabilidad en el trabajo.

Por otra parte, el sindicato internamente reforma sus estatutos (1987), con el fin de actualizarlos ante las nuevas circunstancias por las que atraviesa el sindicato, entre las reformas más importantes destacan:

19. Se reivindica a la asamblea general como la única instancia para la toma de decisiones que atañen a todos los trabajadores y que son determinantes para la organización sindical. Y también al poder de las reuniones departamentales y delegados para la exposición de los sobre los conflictos directamente ante la empresa.

20. Disminuye la antigüedad en la empresa para poder ingresar al Comité, de 10 años pasa a 3 años de antigüedad como mínimo.

30. Para pertenecer al Comité Ejecutivo se requiere no haber sido expulsado de ninguna otra organización por traición ó malversación de fondos, así como no estar suspendido de sus derechos sindicales, no tener algún proceso pendiente con autoridades judiciales de carácter delictivo.

40. Para registrar una planilla en periodo de elecciones debora de presentar un plan de trabajo y de campaña, además deberá de tener un porcentaje mínimo del 5% de aval mostradas a través de firmas de los trabajadores, las cuales no podrán estar repetidas.

50. Las elecciones pasan a ser secretas y directas. Y para que sean válidas deberan haber votado el 50% más uno del total de los trabajadores.

60. Por último, entre otras reformas más, el periodo del Comité Ejecutivo se amplía de 2 a 4 años.

* Este tema fue ampliamente abordado en el Capítulo III, en la descripción sobre el Proceso de Trabajo en la Fábrica de Loza "La Nueva San Isidro".

Sin embargo, a pesar de que la vida sindical en San Isidro ha sido bastante activa y que la organización ha logrado avances significativos, como la incorporación de los obreros en comisiones de 30 y hasta 40 personas en periodos de huelga, en la elaboración de convenios, reparto de utilidades, etc... Se dió un rompimiento político con el PRT, porque como mencionó uno de los trabajadores: "...éste centraba toda su atención en cuestiones electorales y descuidaba la relación con los obreros y pretendía dar línea desde afuera e imponer ciertos lineamientos sin conocer la problemática interna, de ahí que optamos por irnos separando de ese partido, pero no de los grupos de obreros que nos piden el apoyo, o nos dan solidaridad y compartimos experiencias sobre nuestros conflictos. Por eso llego el momento en que ya nada teníamos que ver con el PRT..."⁹.

Asimismo, encontramos que existe cierto paternalismo de la dirección sindical hacia la base, y que la igual que el sindicato del Anfora hay un trabajo asistencialista en el que la principal tarea es la ayuda social. Nos referimos a la forma como se gestionan algunas prestaciones para los trabajadores y se les defiende ante la empresa, aunque estos hayan cometido algunas irregularidades; pero estas actitudes junto con la lucha esencialmente por el aumento salarial, son las que exigen los obreros de sus representantes.

Por otra parte, encontramos de que a pesar de que el sindicato de San Isidro da apoyo a grupos obreros que luchan por la democratizar a su sindicato y se relaciona con diversas organizaciones políticas y sindicales existe, especialmente por parte de la base, un aislamiento (porque el Comité Ejecutivo sí se involucra en la discusión permanente con esa organizaciones), y cierto desfase en relación a la dirección. De la misma manera el trabajo sindical gira en torno a los problemas internos de los trabajadores en sus distintas áreas y las actividades que se efectúan se concentran en la búsqueda de formas de resistencia como el tortuguismo (dejando de hacer el destajo), paros departamentales (sólo en algunos de ellos) y faltas colectivas. Y en general en los problemas relacionados fundamentalmente con la empresa.

⁹ En entrevista con uno de los miembros del sindicato, el cual nos dijo que su rompimiento con el PRT se había dado desde 1987 aproximadamente y que actualmente en lo individual algunos trabajadores como miembros del Comité Ejecutivo simpatizan con la corriente que encabeza Adolfo Gilly en el Partido de la Revolución Democrática (PRD) México, D.F. Julio de 1991.

5.2.3. LA ESTRUCTURA SINDICAL Y LOS RETOS DEL SINDICATO EN LA COTUNTURA ACTUAL.

La estructura del sindicato de San Isidro se modificó en la década pasada con la reforma de los Estatutos en 1987, lo que dió por resultado finalmente la instalación de 8 comisiones que tienen la misma vigencia que la del Comité Ejecutivo, ellas son: *honor y justicia, *defunciones *hacienda *deportes *comisión revisora *comisión de huelga *comisión de higiene y seguridad *comisión de capacitación.

Así mismo, jerárquicamente al igual que en el sindicato del Anfora la Asamblea General es el máximo organismo, en el cual se pueden vetar decisiones, miembros del sindicato, propuestas y revocar acuerdos, le sigue el Comité Ejecutivo y por último se encuentran los delegados departamentales. Con respecto al Comité podemos decir que este está estructurado en la siguiente forma:

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO ACTUAL DEL SINDICATO DE SAN ISIDRO 1989-1993.

SINDICATO		COMITÉ	
ANTIGÜEDAD EN EL COMITÉ EJECUTIVO.	CARTERA	ANTIGÜEDAD	DEPARTAMENTO
9 años	Secretario General Javier Gopar	14 años	Repartos
5 años	Secretario de Trabajo y Conflictos Victor Flores	18 años	Afo
7 años	Secretario del Interior Ramiro Camacho	21 años	Decorado
3 años	Secretario de Actas y Acuerdos Esteban Aguilera	20 años	Fabricación
3 años	Secretario Tesorero Jorge Podraza Garcia	12 años	Baño Barniz

Como se puede observar, los miembros del Comité Ejecutivo son de distintos departamentos, no hay ninguno que hegomonice, sin embargo si hay reelección especialmente del secretario general, el cual está en esa cartera desde 1984, porque los dos años

anteriores estuvo como Srlo. de Trabajo y Conflictos.

Lo anterior nos revela uno de los principales problemas que actualmente tiene el sindicato y que es la falta de formación de cuadros obreros que en un momento dado puedan sustituir a los dirigentes, en el caso del Javier Gopar, la base está satisfecha de su trabajo y a través de las Comisiones, delegados departamentales y las otras carteras no puede centralizar el poder y cometer abuso del mismo, sin embargo, esto lo puede utilizar la empresa y su salida sería una pérdida importante para el sindicato y podría desestabilizarlo.

Consideramos que actualmente el sindicato se encuentra en reflujo por varias actitudes que manifiestan los trabajadores entre ellas encontramos como las más importantes: la falta de participación de la base en las asambleas generales, en las pláticas de educación sindical, en las reuniones de trabajo con delegados y entre los departamentos, así como el optar por su liquidación inmediatamente que se las ofrece la empresa en vez de buscar su reubicación dentro de la planta, además se encuentran los problemas antes mencionados el de la falta de interés por parte de la base de relacionarse con otros sindicatos, organizaciones y movimientos sindicales que se presentan coyunturalmente.

Creemos que son varios los retos que enfrenta el sindicato en ante en panorama actual y los cambios que se han presentado en la política nacional, tal es el caso de la reestructuración productiva, la flexibilización de las relaciones laborales, la apertura hacia el Comercio Exterior y con esto el auge que los empresarios le están dando a la Empresa Prima Cerámica que es del mismo grupo empresarial, el lograr la unidad sindical que tanto ha buscado de los sindicatos de la rama y sobre todo sostener la democratización sindical y la amplia negociación que ha logrado concertar con la empresa.

Por último, queremos mencionar que nuestros juicios sobre la caracterización del sindicato y los retos que este enfrenta, fueron por una parte, fundamentados en las pláticas que se han sostenido con el sindicato desde 1987 y por la otra, contribuyó la aplicación de una encuesta (en la cual se incluyeron las preguntas con respecto al Comercio Exterior a sugerencia de el Comité Ejecutivo), referente a los aspectos antes señalados y a otros más que a continuación expondremos.

5.2.4. INTERPRETACION DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE SAN ISIDRO.

Como parte complementaria al análisis de la trayectoria sindical y resistencia obrera en el Sindicato de San Isidro al igual que en el Sindicato del Anfora, fue necesario aplicar una encuesta para entender de una manera más global la dinámica en que se mueve este sindicato actualmente, contribuyendo a tener un aproximación más objetiva de este en la última década.

Los objetivos que se persiguieron fueron: detectar el nivel de legitimidad del Comité Ejecutivo, el nivel de información y grado de participación política de los trabajadores de San Isidro y situación actual del sindicato.

Esta encuesta fue aplicada a una muestra de 53 trabajadores de diferentes departamentos, siendo el de Hornos y Limpia Barniz Doméstico los que mayor número de casos presentaron con 19% y 15% respectivamente. Esto es debido a que es en donde laboran el mayor número de trabajadores dentro de la planta y son departamentos claves en el proceso productivo de la Loza, junto con fabricación y molinos.

Del total de la población encuestada resultó que 58% son menores de 35 años de edad y 42% tienen entre 36 y 53 años, lo cual nos hace inferir que más de la mitad de los trabajadores que laboran en San Isidro son gente joven. En cuanto al sexo 95% de los encuestados son hombres y sólo 5% son mujeres, siendo un rasgo característico en la industria de la Loza y Cerámica en México, la casi nula incidencia de las mujeres en los procesos productivos y por lo tanto también la participación política de estas en los sindicatos. En gran parte se debe a que en casi todos los departamentos se requiere la fuerza física del trabajador debido al atraso tecnológico que todavía se presenta este tipo de industria en México y específicamente en San Isidro.

En relación a su estado civil el 87% de los encuestados son casados ó viven en unión libre y sólo 13% son solteros, esto no hace suponer que la mayor parte de la gente que labora en San Isidro son casados, lo cual es beneficio para la empresa porque representa una estabilidad por parte del trabajador en el empleo y en su departamento.



Además, en relación a la estabilidad en su departamento hay otra constante ya que el 72% respondió no quererse cambiar de departamento por el régimen de escalafón que impera en la planta, es decir, un trabajador tiene que empezar desde el puesto más bajo en el departamento hasta llegar al más alto, el cual le lleva más de 15 años de trabajo. Y el 28% solamente desea cambiarse debido a el bajo salario que percibe y que sabe que en otros departamentos los salarios son más altos

CUADRO COMPARATIVO

QUISTIERA CAMBIARSE DE DEPARTAMENTO	SÍ	NO	TOTAL
DEPARTAMENTO			
MOLDERÍA	2 %	5 %	7 %
DECORADO	4 %	5 %	9 %
HORNOS	4 %	17 %	21 %
LIMPIA BARNIZ DOMESTICO	9 %	5 %	14 %
MANTENIMIENTO	0 %	5 %	5 %
ELABORACIÓN PASTAS	0 %	5 %	5 %
LIMPIA PATIOS	2 %	2 %	4 %
BARO BARNIZ	0 %	5 %	5 %
FORJA	0 %	15 %	15 %
BARBOTINA	0 %	2 %	2 %
TRANSPORTES	2 %	4 %	6 %
SERVICIOS GENERALES	5 %	2 %	7 %
TOTAL	28 %	72 %	100 %

Las categorías prevaletientes en la población encuestada son obrero especializado o especialista en su línea de producción y obrero general con 42% y 30% respectivamente. En relación a este último, son en su mayoría obreros con poco tiempo de trabajar en la planta en este sentido, el 53% de los encuestados tienen menos de 10 años de laborar en la planta y 47% restante tiene entre 11 y 26 años de antigüedad, lo cual nos indica que la composición de la fuerza de trabajo es joven y relativamente nueva en la planta, pues es la que ha ingresado con la modernización de la planta que se inició en la década pasada.

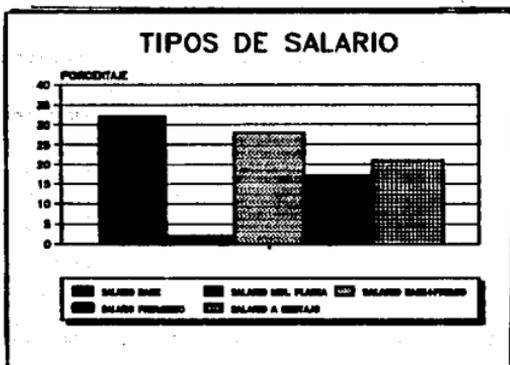
Por otro lado, el 62% de la población encuestada pertenece al primer turno, un 2% al segundo y 36% tiene rotación de turnos, esto último se da sólo en determinados departamentos que hasta cierto punto son claves en el proceso productivo, como: hornos, molinos, fabricación y baño barniz.

En lo que se refiere a el nivel de escolaridad de la población encuestada este es bajo, ya que el 60% solo ha cursado algún grado de primaria y sólo en algunos casos si terminaron la primaria, en tanto que el 27% curso la secundaria y solamente un 11% tiene estudios a nivel medio superior.

LUGAR DE NACIMIENTO	DISTRITO FEDERAL	PROVINCIA	TOTAL
ESCOLARIDAD			
PRIMARIA	26 %	35 %	61 %
SECUNDARIA	19 %	7 %	26 %
MEDIO SUPERIOR	6 %	5 %	11 %
ANALFABETA	0 %	2 %	2 %
TOTAL	51 %	49 %	100 %

Como también se pudo observar en el cuadro anterior el lugar de nacimiento de la población encuestada resultó ser el 60% es originaria del Distrito Federal y el 40% de provincia; los estados con mayor números de casos fueron, Hidalgo, Edo. México y Puebla con un porcentaje de 11%, 9% y 7%. Lo anterior nos permite deducir que la mayor parte de los obreros que trabajan en San Isidro son originarios del Distrito Federal, y en menor porcentaje son de provincia, los cuales por lo general son de los estados del centro del país, siendo estos en su mayoría de extracción campesina.

El tipo de salario que prevalece en los encuestados es el salario base, le sigue el salario base más premio y posteriormente el salario a destajo con 32%, 28% y 21% respectivamente. Esta tipificación nos hace inferir que existe una tendencia muy clara por parte de la empresa de establecer salarios que de alguna manera estimulen un aumento en la productividad cómo lo es el salario a destajo (con todas sus variantes).



Este análisis también presenta el nivel de información de los trabajadores respecto a la reglamentación laboral y a cuestiones referentes al sindicato, en donde encontramos que 66% de los encuestados contestó que si conocen los estatutos, el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo, aunque manifestaron que no los conocen del todo y creemos que es un avance el simple hecho que más del 50% de los encuestados sabe de la existencia de esta reglamentación laboral, así mismo el 66% manifestó conocer cuales son cada uno de los cargos sindicales. Esto nos muestra un cierto nivel de conciencia de los trabajadores, que también los podemos observar en el hecho de que el 85% respondió que si conocen cual es el trabajo que realiza el Comité Ejecutivo y un 96% esta enterado de quién es el Secretario General del mismo, así como el 66% sabe cual es la función que desempeñan las instituciones laborales tales como; la Junta Local de Conciliación y Arbitraje y de la Secretaría del trabajo.

**CUADRO SOBRE
REGLEMENTACIÓN LABORAL**

	<u>SI SABE (%)</u>	<u>NO SABE (%)</u>
-CONOCE ESTATUTOS, RIT Y CCT*	66	34
-CARGOS SINDICALES	66	66
-FUNCIÓN QUE REALIZA EL SINDICATO	85	15
-ESTA AFILIADO A UNA CENTRAL EL SINDICATO	90**	10
-ST Y JFCYA***	66	34

* Reglamento Interior de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo.

** Si sabe que su sindicato pertenece a una central obrera.

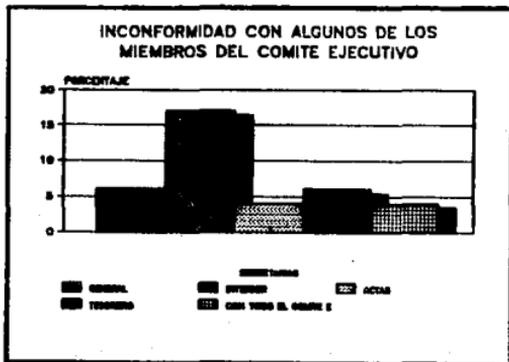
***Secretaría del Trabajo y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

En relación a cómo trabaja el comité ejecutivo la respuesta es muy dividida ya que el 47% contesto que regular, en tanto 45% dijo bien y sólo 8% respondió que mal, lo que nos manifiesta una posición crítica de los trabajadores hacia la dirigencia del Sindicato.

Asimismo, el 90% contesto que su sindicato pertenece a la CROC y manifestó en el mismo porcentaje cómo buena la decisión de pertenecer a una central obrera, debido a que es una forma de garantizar la resolución a sus demandas. Así cómo también 89% de los encuestados manifestaron que su sindicato si es democrático y en lo referente a la reelección 66% se manifestó a favor, pero en forma condicionada, según sea el comportamiento y el trabajo del que se reeija, es decir, que no condicionan la reglamentación de la misma sino que, la reelección esta sujeta a quien en la práctica busque reelegirse por permanecer en el poder y su actuación en el Comité Ejecutivo fue deficiente, criticable o no desempeño un buen papel.

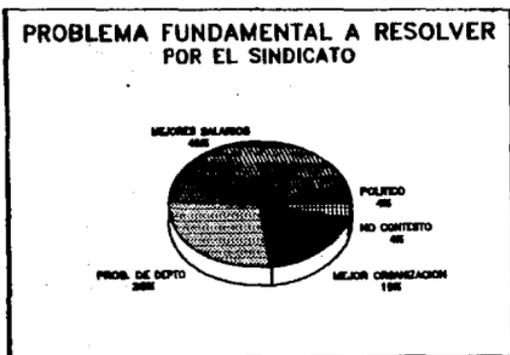
También, en relación a la existencia de grupos ó corrientes sindicales el 60% respondió que no hay, en tanto que 36% contesto que si, de los cuales 19% contesto que esas corrientes estan en contra del sindicato y el 17% a favor, así mismo, el 55% de los encuestados respondió estar conforme con el Comité Ejecutivo pero un 38% esta inconforme, de los cuales 17% están inconformes con el Secretario del Interior y mucho menor porcentaje con un 5% en promedio con el Secretario General, Actas, Tesorero y con todo el comité ejecutivo. Esta muestra de inconformidad por parte de los encuestados principalmente con el secretario de interior es debido a que existe un abandono

de sus funciones en el Comité ejecutivo y la incipiente inconformidad con las demás carteras es porque según los encuestados existe favoritismo para resolver los problemas que afrontan cómo trabajadores en los distintos departamentos de la planta. Sin embargo, por otra parte también encontramos que un 92% de los encuestados contestaron que el sindicato sí defiende a los trabajadores, cual es un factor de credibilidad de la base en su sindicato cómo instrumento de defensa de sus derechos e intereses.



Lo anterior se refleja en la opinión que tienen los encuestados con respecto a la prioridad que debe tener el sindicato para servir mejor a los trabajadores, el 45% dijo que es luchar por mejores salarios, 28% resolver los problemas por departamento y 19% que era tener una mejor organización ya que según ellos todo debería partir de aquí para aspirar a obtener mejores condiciones de trabajo. Además, el hecho de que los obreros consideren que es prioritario resolver los problemas departamentales significa que hay conflictos en los departamentos que no se están atendiendo por parte de las distintas instancias y que los trabajadores no se sienten apoyados en sus problemas (como se puede observar en la siguiente gráfica), aunque la demanda salarial también es representativa y en ello contribuye el conocimiento que tienen los trabajadores

acerca del los del Anfora que son los mejor remuneradas de toda la rama en el país y los de San Isidro desde que surgió la fábrica han competido con los del Anfora.



En lo que se refiere a la innovación tecnológica y reestructuración productiva de la empresa, encontramos que el 83% si perciben cambios en la empresa y el 56% lo notan en su departamento pero un 34% respondió no. Nosotros sabemos que se han implementado una serie de cambios en los diversos departamentos (lo cual se demostró en el capítulo anterior), pero no en todos de ahí que un buen porcentaje de obreros contestó que no y es en los que existe un atraso tecnológico*. Lo anterior es resultado de la tendencia actual de la empresa que es la intensificación del trabajo y todavía una escasa introducción de maquinaria, con el propósito de producir más, reduciendo al máximo los costos en capital fijo y considerando que aún los costos de capital variable son mucho menores. Es importante resaltar que el 43% respondió que la introducción de nueva maquinaria facilita el trabajo pero 21% contestó lo contrario, esto se debe precisamente a la tendencia antes mencionada de intensificación del trabajo ocasionando un desgaste físico mayor de la mano de obra.

* Consideramos que esta pregunta no fue bien entendida por los trabajadores porque se contestó que se había innovación y cambios en los departamento de hornos y molinos que fueron los departamentos que más cambios experimentaron. O bien no quisieron contestar por temor y que su veracidad los podría afectar.

**CUADRO COMPARATIVO
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

CAMBIOS EN DEPARTAMENTO	SÍ	NO	NO CONTESTÓ	TOTAL
DEPARTAMENTO				
MOLDERÍA	5	2	0	7
DECORADO	7	2	0	9
HORNOS	8	9	2	19
LIMPIA BARNIZ DOMESTICO	11	4	0	15
MANTENIMIENTO	4	2	0	6
ELABORACIÓN PASTAS	0	6	0	6
LIMPIA PATIOS	4	0	0	4
BARO BARNIZ	4	2	0	6
FORJA	7	4	2	13
BARBOTINA	0	0	2	2
TRANSPORTES	2	4	0	6
SERVICIOS GENERALES	4	0	3	7
TOTAL	56	34	10	100

En cuanto a las prestaciones que tiene el contrato colectivo de trabajo el 87% de los encuestados dijo estar conforme con las prestaciones y sus salarios, en comparación con otras empresas son en un 72% de los encuestados regulares y sólo un 7% respondió que son bajos. Esto quiere decir, que la mayoría está conforme con las prestaciones que tiene el CCT pero no en cuanto a la remuneración económica que reciben por su trabajo, ya que sólo 18% respondió que sus salarios son muy buenos.

Por otra parte respecto, al incumplimiento de la empresa de alguna prestación, las respuesta está muy dividida pues el 45% contestó que esta ha cumplido todo lo pactado últimamente mientras el 49% respondió que no ha cumplido. Así mismo, hay una clara armonía en el trabajo ya que el 89% respondió estar satisfecho de trabajar en la empresa y sólo 8% no lo está.

Sobre la situación económica de la empresa encontramos una opinión dividida, ya que el 53% contestó que es buena debido a que según ellos la producción va en aumento

pero 41% respondió que es regular debido principalmente a la reducción de personal y a la apertura económica que experimenta el país, además, un 6% que contestó que es mala la situación económica de la empresa. Todo esto nos evidencia la incertidumbre de los trabajadores ante el incierto panorama que presenta la coyuntura actual.

Analizando cuestiones sobre el nivel de participación, información e interés en los problemas políticos para los trabajadores encontramos que sólo el 13% le interesa mucho la política, al 60% regular y al 27% nada. Esto también se verificó cuando se les pidió a los encuestados que en orden de importancia anotaran del 0 al 10 las actividades que consideraran más importantes, resultó ser que la actividad política fue la más baja con el 21% y el conseguir un puesto en el sindicato, con el 27%, mientras que la vida familiar resultó ser la más alta, posteriormente la religión, convivir con los amigos fuera del trabajo y el deporte. Lo cual demuestra desinterés en la política, lo cual se corrobora a través del hecho de que el 89% no milita en ningún partido u organización política, pero no es por falta de información sobre la existencia de los partidos políticos ya que un 77% contestó que sí conocen cuales son las principales fuerzas políticas de México, sino que más bien es resultado de la imagen de "corrupta y trampa" que se ha creado en nuestro país sobre la política.

ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES

PARA LOS TRABAJADORES

ACTIVIDADES	0 - 7	8 - 10
- VIDA FAMILIAR	11 %	89 %
- ADQUIRIR UN PUESTO EN LA EMPRESA	49 %	51 %
- PARTICIPAR EN LA POLÍTICA	79 %	21 %
- DEPORTE	43 %	57 %
- RELIGIÓN	30 %	70 %
- CONSEGUIR UN PUESTO EN EL SINDICATO	73 %	27 %
- CONVIVIR CON LOS AMIGOS FUERA DEL TRABAJO	35 %	65 %

Determinadas con base en las calificaciones que asignaron a cada una.

El 51% de los encuestados contestó que el medio en donde se informan sobre política es por medio de la televisión y 32% en periódicos, esto último nos muestra de que un sector significativo de trabajadores con una visión más crítica de la realidad, e incluso en el momento de hacer la encuesta nos encontramos con que hay obreros que leen la revista *Tiempo*, *Proceso*, el *Periodico la Jornada* y algunos otros diarios nacionales y que están al tanto de los acontecimientos de la vida nacional e internacional.

El siguiente cuadro nos muestra la tendencia de identificación que tienen los trabajadores con respecto a cierto valores y donde encontramos que existe una clara tendencia a la solidaridad entre los obreros, a ganar dinero, al trabajo y a la moral y no así hacia el patriotismo, las bebidas alcohólicas, sexo e iniciativa.

VALORES		
	SI (%)	NO (%)
PATRIOTISMO	28	74
HONRADEZ	74	26
INICIATIVA	51	49
SEXO	41	59
COOPERACIÓN	66	34
AYUDAR A LOS DEMÁS	66	34
GANAR DINERO	62	38
TRABAJAR	68	32
MORAL	57	43
TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS	21	79

En relación a cuestiones coyunturales de la vida económica y política del país, los obreros contestaron, en un 66% de el total, que lo prioritario a resolver en nuestro país es la firma del Tratado de Libre Comercio con Canadá y con los Estados Unidos, porque consideran que estos afectara a los trabajadores de la industria de la Loza y cerámica en México y en un 66% respondieron que afectara de una manera particular a los trabajadores de San Isidro.

Con respecto a cual es el problema fundamental a resolver en México, según la población encuestada respondió en un 45% que el educativo, 43% el económico y 12% el político, siendo esto por parte de los obreros un sintoma de cierta claridad sobre la situación actual que vive el país. Además, por lo diversificado de las opiniones podemos deducir que resolviendo el problema educativo y económico podemos avanzar en la solución de los problemas fundamentales del país, y no dejan de lado lo político,

en una sociedad tan compleja cómo la nuestra y en la que el nivel de credibilidad esta sumamente deteriorado.

PRINCIPALES PROBLEMAS A RESOLVER EN MEXICO

MILITANCIA POLITICA	EDUCATIVO	ECONOMICO	POLITICO	TOTAL
RESPUESTAS				
SI	5 %	2 %	4 %	11 %
NO	39 %	41 %	9 %	89
TOTAL	44 %	43 %	13 %	100 %

Cómo principal causa de los problemas económicos de México encontramos que el 5% respondió que es porque los gobernantes son corruptos y en un 15% porque no se respetan las leyes, que argumentan estas dos cuestiones la percepción que tienen los trabajadores de "corrupción y trampa" a la vida política en nuestro país y con menor porcentaje atribuyen la causa de los problemas económicos a la falta de organizaciones fuertes, porque los han experimentado con su propio sindicato.

**PRINCIPAL CAUSA DE LOS PROBLEMAS
ECONÓMICOS DE MÉXICO**

Los gobernantes son corruptos	58 %
Por el abuso de capitales extranjeros	06 %
Bajo nivel educativo de los mexicanos	06 %
No se respetan las leyes	15 %
Falta de organizaciones fuertes	13 %
No contestó	02 %

PUESTO O CATEGORIA

OBRERO GENERAL	30%
OBRERO CALIFICADO	9%
OBRERO ESPECIALIZADO	42%
OBRERO DE OFICIO	9%
OBRERO TAYLORISTA	6%
SIN CLASIFICACION	4%

5.3. EL CASO DEL SINDICATO DE "PRIMA CERAMICA".

5.3.1. SURGIMIENTO DEL SINDICATO "DE PRIMA CERAMICA" 1982-1987^{*}

El sindicato surge entre los años de 1982-83 aproximadamente, cuando se establece la empresa con el nombre de "Euromex", en Pachuca, Hgo. Desde antes de que ésta se abriera, la titularidad del Contrato ya la tenía la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y a través de ésta se afilió al "Sindicato de Trabajadores de la Industria del Cemento, Cal, Yeso, Asbesto, Envases y sus Productos Similares y Conexos de la República Mexicana, representado por su apoderado general en el Estado de Hidalgo el Sr. Campuzano Barajas". Sin embargo, desde su origen el sindicato funciona como un sindicato de empresa y el contrato que rige especifica las categorías y puestos tanto del personal de confianza como obrero y hace referencia a las condiciones de trabajo únicamente en la planta. Además, en la forma como se han llevado las negociaciones entre empresa y sindicato pareciera ser que éste es un sindicato de empresa.

A diferencia de como se constituyeron y consiguieron el Registro Sindical los obreros del Anfora, Favorita y San Isidro, después de más de 15 años de trabajar en sus respectivas empresas, los trabajadores de Prima Cerámica (antes Euromex) empezaron a laborar bajo el régimen de un Contrato previamente elaborado sin ninguna participación de estos (sino todo lo contrario, tratando de controlar la organización obrera, desconociendo prestaciones y desprotegiendo totalmente la salud de los obreros) y registrado ante las diversas autoridades e instancias jurídicas del ramo con todas las ventajas para la empresa, a principios de la década de los ochenta.

De aquí que algunos obreros que ingresaron en aquellos años nos comentaron que cuando empezaron a trabajar había unos delegados de la CTM, con los cuales se realizaban los trámites para la contratación, acudiéndose también a ellos para pedir permisos, incapacidades y plantearles los problemas que se les presentaban en el trabajo.

* La información proporcionada sobre este apartado fue obtenida a través de varias entrevistas concedidas por trabajadores y extrabajadores de la empresa. Debido a que no se obtuvo el apoyo de la CTM en Pachuca, Hgo; lo cual también imposibilitó la aplicación de la encuesta sobre legitimidad del Comité Ejecutivo, nivel de información y grado de participación política de los obreros, que sí se logró llevar a cabo en los otros sindicatos. Sin embargo, consideramos que este primer acercamiento fue un verdadero logro y que sin el apoyo de la Antropóloga del Trabajo Teresa Ruiz de Gómez quien estaba trabajando a los mineros, no hubiese sido posible recabar la información que hoy presentamos acerca de este sindicato.

* Esto se especifica en el Contrato Colectivo de Trabajo 1988-1990.

Posteriormente se refrendaron los delegados, los cuales no eran trabajadores de la fábrica, y se nombraron a trabajadores de la planta como representantes sindicales, con los cargos más representativos, de manera temporal, mientras se llevaban a cabo de manera formal las elecciones.

Cabe mencionar que entre estos delegados había un trabajador con ideas progresistas y que pretendía asumir su papel de dirigente con cierta autonomía de la CTM, esto no fue del agrado de la empresa y tampoco de la CTM, por ello fue despedido. Mientras, el resto del comité era corrupto y fomentaba el compadrazgo, exigía remuneraciones por gestinar trámites a los trabajadores, acosaba a las mujeres, y no entregaba los informes sobre finanzas. Por ello, se fue creando un repudio e inconformidad generalizado hacia dicho comité, que fue decisivo para que se diera un trato cuidadoso por parte de la CTM, para no imponer abruptamente a sus líderes y optar por dar ciertos márgenes de libertad a el sindicato, como a continuación expondremos.

5.3.2. CARACTERIZACION DEL SINDICATO 1987-1991.

En 1987 se llevaron a cabo por primera vez de manera formal las elecciones de Comité Ejecutivo dentro de la empresa, en las cuales se presentaron dos planillas: una comandada por el que fungió como secretario general entre 1985-1987 y que buscaba mantenerse en el poder conjuntamente con su camarilla, y la otra por obreros jóvenes e inquietos que no tenían un plan de trabajo y que lo único que querían era actuar de buena fe y "quitarles el poder a los corruptos".

Por el apoyo que tenían estos últimos de la base, lograron ganar las elecciones, aunque por su inexperiencia político sindical y la inestabilidad de la empresa (el cambio de administración, la baja en la producción y el reajuste de personal) propiciaron que dicho comité se declarara incompetente para resolver los problemas y casi la mitad de éste renunció a su cargo. Entre las carteras que renunciaron se encuentran las de secretario del interior, de trabajo y conflictos, de acción política, la comisión de vigilancia y fiscalización. Algunas de éstas fueron sustituidas por gente que simpatizaba con las prácticas del anterior comité ejecutivo y en esta forma concluyó su periodo hasta abril de 1991.

A pesar de la corta vida del sindicato (en relación a los 55 años que tiene el sindicato del Anfora, a los 39 de San Isidro y a los 47 de Favorita), de las condiciones en las que surgió, de la casi nula participación sobre su proceso de trabajo, de

las pocas posibilidades de intervenir en la determinación de sus condiciones de trabajo, en la contratación colectiva, en los aumentos salariales, en la flexibilidad de las relaciones laborales; se dan brotes de incoformidad, resistencia obrera y búsqueda por mantener la autonomía sindical.

Es en este contexto como podemos explicar las recientes elecciones, efectuadas en abril del presente, nuevamente con la presentación de dos planillas con similares características a las elecciones efectuadas en 1987.

* Una nuevamente encabezada por el exsecretario general de 1985-87 y algunos trabajadores viejos (viejos en esta empresa significa tener de 8 a 9 años de antigüedad y 30 años de edad aproximadamente) y otros prácticamente de reciente ingreso. Estos no presentaron ningún plan de trabajo, sino que únicamente se abocaron a criticar a el comité ejecutivo saliente, proponiendo su liderazgo y presencia ante la empresa para solucionar los problemas que se presentarán a la organización.

* La otra planilla fue encabezada por el Secretario de Trabajo y Conflictos del Comité Ejecutivo saliente, la cual más que presentar un programa de trabajo, presentó una serie de planteamientos en su propaganda en la que reivindicaba al Contrato Colectivo y la lucha por la conservación de éste y por mejores salarios, el acceso al INFONAVIT para los trabajadores más necesitados (sin corruptelas), el actuar sin favoritismos y la defensa de los trabajadores en los problemas cotidianos.

El resultado de las elecciones estuvo muy dividido, porque fue mínima la diferencia con la que ganó las elecciones la planilla encabezada por el Secretario de Trabajo y Conflictos. Se dice que esto se debió a la gran rotación de personal que hay en la empresa (más del 40% son trabajadores nuevos con menos de un año de haber ingresado a la planta) la cual mayoritariamente votó por la otra planilla; siendo los votantes de la planilla que ganó, trabajadores con más de dos años de antigüedad, ya que conocían directamente las prácticas sindicales de la otra planilla, o bien por lo menos tenían referencias de ésta, motivos por los cuales decidieron no votar por ella.

Sin embargo, el triunfo de las elecciones no fue fácil. Por una parte, la planilla perdió uno de los miembros más importantes, el cual fue despedido bajo el pretexto de que lo encontraron durmiendo en horas de trabajo, cuando éste siempre había mostrado un alto sentido de responsabilidad (la verdadera razón del despido fue cuestionar a la empresa, mostrar su desacuerdo con los incondicionales de la CTM y exhortar a los trabajadores a la resistencia). Por otra, la planilla perdedora se inconformó y, probablemente como tenía la simpatía de la CTM, se llevó a cabo un referendun, y aún con él, se quedó la planilla que había ganado y la otra planilla tuvo

que asumir su derrota.

En esta forma, hemos encontrado que en Prima Cerámica se han presentado en distintos momentos varios brotes de inconformidad y resistencia, tales como la huelga de brazos caídos que se dio en 1988 en el departamento de decorado (posteriormente la planta despidió a casi todos los trabajadores de esta área); las faltas colectivas de los trabajadores de mantenimiento en 1989; la renuncia masiva de varios obreros porque no se pagó el incentivo en los términos acordados, ante lo cual la empresa declaró que había sido un error², y el estallamiento de una huelga de 8 días por revisión contractual en 1989.

Actualmente, los trabajadores están muy inconformes con los bajos salarios y el paupérrimo estímulo a la productividad que se paga mensualmente, el cual viene siendo de \$30,000.- mensuales para los más beneficiados, pues hay obreros que reciben solamente \$6,000.- Ante esto hay un descontento generalizado que podría desestabilizar la producción si en el corto plazo el comité y la empresa no llegan a un acuerdo en el que el estímulo aumente por los menos en un 50% y se cambien los mecanismos para su cálculo, con intervención de los trabajadores.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa es prácticamente nueva y surgió en el momento en que se iniciaba la Reestructuración Productiva en la industria de la Loxa y Cerámica, de ahí que ésta tiene una contratación flexible con mano de obra joven sin previa experiencia laboral, y sin la posibilidad de intervenir en su proceso de trabajo (sólo en departamentos como decorado y baño barniz se puede presentar una intervención obrera, pero muy limitada). De tal forma que el sindicato ante esta situación (y también porque es nuevo y sin experiencia) se plantea participar activamente en la búsqueda de una nueva alternativa, a través de la Comisión de Incentivos, para que los trabajadores se beneficien también con el incremento de la productividad. Asimismo, se propone estabilizar la producción, haciéndole ver a la empresa que con aumentos salariales y con la implementación de mecanismos alternos para incrementar sus salarios, éstos pueden aumentar un poco y también se podría parar la

² En 1989 la empresa arbitrariamente exigió a los trabajadores que se presentaran a trabajar los días domingos y festivos, los trabajadores se negaron y no se presentaron en esos días, la empresa hizo amenazas de despido, descuentos, etc. Sin embargo los trabajadores se unieron hasta que la empresa se abrió a la negociación y se acordó un rol de dos en dos trabajadores quincenalmente. Con respecto a la renuncia masiva, supimos que esta fue espontánea y también como rechazo a el despido de el Jefe de planta el cual apoyaba a los trabajadores.

rotación de personal para evitar la disminución de éste, como sucedió entre 1988 y 1989 cuando salió el 50% del personal (había 400 obreros); lográndose estabilizar hasta 1991, manteniendo hasta este año un promedio de 370 obreros, de los cuales sólo 300 son de planta.

Asimismo, la dirección actual del sindicato se plantea como una tarea fundamental mantener la autonomía en su fuente de trabajo con respecto a la CTM y que en esta sólo intervengan cuando el Comité Ejecutivo así lo demande, lo que puede ser en parte como lo ha venido haciendo, por medio de la asesoría jurídica, en los emplazamientos hulegústicos y en las revisiones (contractuales y salariales).

5.3.3. ESTRUCTURA SINDICAL Y LOS RETOS DEL SINDICATO EN LA COTUNTURA ACTUAL.

La estructura sindical es también completamente diferente a la de los otros sindicatos. La de Prima Cerámica esta integrada por 12 carteras con sus respectivos suplentes que permanecen en el cargo por un periodo de 4 años y efectúan sus asambleas generales cada 3 meses. Sin embargo, al igual que en los anteriores comités, existe una centralización del poder en manos de los cargos más representativos del sindicato, como el de Secretario General y de Trabajo y Conflictos (éstos son los únicos que gozan de permiso sindical, en cuanto que gozan de tiempo completo para atender los problemas de los trabajadores, el resto sólo tiene permisos temporales, coyunturales y para asuntos muy específicos), lo que también propicia la centralización del poder en manos de la CTM.* Según los trabajadores, mantienen autonomía en las determinaciones de acuerdos, en las decisiones internas y en las acciones cotidianas, por lo que sólo se recurre a la CTM cuando los conflictos son mayores y se requiere asesoría jurídica o bien para "sentirse reforzados por la fuerza que representa la Confederación ante la empresa y las autoridades".

* Durante el periodo de campaña para las elecciones de Comité Ejecutivo (marzo de 1991), entrevistamos a uno de los miembros de la planilla encabezada por el Sr. de Trabajo y Conflictos, este nos comentó que una de las tareas a realizar a largo plazo debería de ser la descentralización del poder por parte del Comité y que esto solo se podría a través de la instauración de poderes paralelos como la representación de jefes departamentales, la realización de asambleas departamentales y la toma de decisiones por parte de dichos jefes con autonomía del Comité. Pero para llevar esto a cabo se tendría que reformar la estructura sindical y los estatutos, además habría que hacer todo un trabajo al interior de la CTM, de no ser así prácticamente sería imposible plantearse reformas de este tipo, mientras estén afiliados a esta central obrera.

Aunados a esta estructura, se encuentran una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad y otra de Incentivos para Incrementar la Productividad²⁰; no habiendo representatividad oficial por parte de la CTM en la planta, o para atender los conflictos de ésta. Además, el actual comité está integrado por trabajadores de los diferentes departamentos, especialmente de hornos, forja, mantenimiento, baño barniz y decorado. También, de todos los miembros que lo integran 3 de ellos tienen experiencia sindical (habían participado en distintas comisiones), el Secretario del Interior, el de Acción Social, y el de Acción Juvenil. Y uno fue miembro del Comité Ejecutivo anterior (como Secretario del Trabajo y Conflictos), el cual será el Secretario General hasta 1994.

El Sindicato de Prima, por el hecho de pertenecer a la CTM, está obligado a participar en mítines de apoyo al Partido Revolucionario Institucional (PRI), en las campañas de elecciones locales y federales, así como la asistencia a mítines, desfiles y eventos en apoyo al PRI. A todo esto están obligados los trabajadores a asistir, ya que de no hacerlo se les descuenta o sanciona, en el caso de los miembros del Comité Ejecutivo se les llama seriamente la atención y sus ausencias son puntos en su contra para cuando soliciten el apoyo de la Confederación, por lo que se ven obligados a asistir y se sienten comprometidos de manera personal a estar presentes en todos estos eventos.

Como se puede observar, el comité ejecutivo está integrado por gente completamente nueva, y por ello prácticamente sin experiencia sindical, aunque también es gente joven que oscilan entre los 25 y 33 años de edad. Los integrantes del comité se caracterizan por su inquietud de apoyar y de defender a los trabajadores, de lograr mejores condiciones de vida para éstos y por ello mantienen una actitud negociadora, abierta e inquieta, decidida a participar en la Comisión de Estímulos para la Productividad, no sólo para incrementar ésta, sino que también para intervenir en su proceso de trabajo y en la Contratación Colectiva.

²⁰ Sobre esta Comisión hablamos ampliamente cuando expusimos la descripción del proceso de trabajo en Prima Cerámica, la cual está integrada por representantes departamentales, directivos de la planta y un miembro del Comité Ejecutivo. Y su actividad sólo se circunscribe a discutir los problemas referentes a el incremento de la productividad, dicha Comisión tiene muchas limitaciones y en ella tienen pocas posibilidades de incidir los trabajadores (ver referencia).

COMPOSICIÓN ACTUAL DEL COMITÉ EJECUTIVO DEL SINDICATO DE FRIMA CERÁMICA

SINDICATO		FÁBRICA	
ANTIGÜEDAD, EN EL COMITÉ EJECUTIVO	CARTERA*	ANTIGÜEDAD	DEPARTAMENTO
3 años	<u>Secretario General</u> Raúl Montiel Ibarra	4 años	Mantenimiento
5 meses	<u>Secretario del Trabajo</u> Julio Angeles Sampedro	9 años	Hornos
5 meses	<u>Secretario de Organización y Estadística</u> Arturo Balderas Jiménez	6 años	Barniz
5 meses	<u>Secretario del Interior</u> Martín de Jesús Hernández	6 años	Forja
6 meses	<u>Secretario de Actas</u> Juan López Pérez	7 años	Barniz
5 meses	<u>Secretario de Finanzas</u> Arturo Romero Díaz	4 años	Vaciado De Moldes
5 meses	<u>Secretario de Acción Política</u> Bertha Franco Díaz	8 años	Clasificado de Decorado
5 meses	<u>Secretario de Relaciones Sindicales</u> Bernardo Hernández Hernández	4 años	Forja
5 meses	<u>Secretario Acción Social</u> Juan Melgarejo Vivar	6 años	Decorado
5 meses	<u>Secretario de Acción Feminil</u> Marcela Reyes Martínez	7 años	Forja
3 años	<u>Secretario de Acción Juvenil</u> Miguel Islas Orozco	9 años	Mantenimiento
5 meses	<u>Secretario de Deportes</u> Javier Velázquez Oliver	4 años	Hornos

* cada una de las cartteras que integra el Comité Ejecutivo cuenta con un suplente.

Su posición con respecto a la organización sindical es de que ésta debe de mantener autonomía respecto de la CTM en sus conflictos internos y en la toma de decisiones, así como respetar los estatutos sindicales especialmente en lo que se refiere a las elecciones, para las cuales se debe de lanzar una convocatoria para elegir el comité ejecutivo y la presentación de planillas, aunque también los estatutos contemplan que éstas se pueden efectuar por medio de carteras y que el sistema de votación puede ser: secreto, directo y por proclamación.

La forma a través de la cual se pueden de llevar a cabo las elecciones es decisión del Comité Ejecutivo en funciones, según los estatutos, los cuales le dan la facultad para poder decir cuando se lance la convocatoria, cómo se llevarán estas a cabo (consultando o sin consultar a la base). Aunque también el mecanismo de elección se puede determinar en asamblea general.

Esto último nos parece de lo más delicado y peligroso para cualesquier organización sindical, ya que propicia una estancia larga de cualquier comité, la corrupción y el abuso de poder; por lo que deberá ser una de tareas del actual comité, reformar los estatutos, así como el contrato colectivo de trabajo. También, es necesario: contrarrestar la rotación de personal (desestabiliza al sindicato), modificar los requisitos de la contratación (la introducción de obreros que apenas rebasan los 18 años no sólo genera la irresponsabilidad en el trabajo, sino que también la falta de interés en el sindicato) y formar a los trabajadores tanto en cuestiones sindicales como en técnicas sobre su trabajo y control estadístico. De tal manera que pueden participar activamente en el control calidad y en el de productividad.

Finalmente, queremos concluir nuestra exposición sobre el sindicato de Prima Cerámica con una interrogante que nos incita a una reflexión seria y tal vez también profunda, que nos la hemos planteamos más de una vez a lo largo de nuestra investigación: ¿por qué hasta hora, a pesar de las adversidades en las que se circunscribe el Sindicato de Prima Cerámica no han podido permanecer en la dirección sindical por mucho tiempo los obreros que son incondicionales de la CTM y por qué ésta a su vez le ha dado cierta autonomía al sindicato y no ha querido imponer a sus líderes arbitrariamente, como lo ha hecho en otras fábricas y sindicatos?

5.4. EL CASO DEL SINDICATO DE "LA FAVORITA".

A diferencia de las exposiciones presentadas sobre los otros sindicatos, en este apartado sobre el Sindicato de la fábrica de loza "La Favorita" trataremos de manera detallada no sólo su trayectoria histórica a lo largo de su existencia, sino también la importancia de este sindicato por su contribución en la creación de otros sindicatos democráticos; por su participación política en toda una corriente en contra del charismo sindical; por la fuerte influencia que tuvo sobre otros sindicatos de empresa en la región en la que se encontraba ubicada (y en organizaciones democráticas, sindicalistas aislados, y diversos grupos de obreros); en la conformación de diferentes coordinadoras y frentes de defensa de los intereses de los trabajadores; por impulsar un Sindicato Nacional de la Industria de la Loza en México (no contó con el apoyo de los trabajadores del Ánora, San Isidro y Loza Fina de Guadalajara); la gran solidaridad que desplegó a favor de diversos sindicatos; organizaciones; los movimientos revolucionarios de Centroamérica; por la gran lucha y resistencia que dió ante la permanente represión y autoritarismo de la empresa y del Estado, como la represión a la que fue sujeto (con el afán de acabar con el sindicato), y que la orillo a efectuar diferentes conflictos de huelga, hasta llegar a el último que culminó con el cierre de la empresa y la terminación de las relaciones obrero patronales. Finalmente, por el caudillismo sindical que se gestó y que fue decisivo en la del culminación del conflicto en los términos en los que éste acabó: con miserables liquidaciones para los obreros equivalente al 10 y el 15% del total de éstas ⁴.

5.4.1. TRAYECTORIA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DEL SINDICATO DE FAVORITA 1943-1976.

Como ya mencionamos en la descripción sobre el proceso de trabajo, la fábrica surgió a principios de la década de los cuarenta, y en 1943 aproximadamente fue cuando los trabajadores se sindicalizan y participan activamente para formar la Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México (COCEM). En esta forma los obreros de la

⁴La fama del sindicato fue tal que durante los últimos dos años de su existencia cotidianamente salía información sobre el conflicto de Favorita, en la prensa local la información era amarillista por lo general, difamaba a los trabajadores diciendo que estos no querían negociar con la empresa, o bien de que ya habían sido liquidados y andaban pidiendo en la calle dinero sin razón. En fin dos años después de la culminación del conflicto todavía salió una noticia en el diario LA JORNADA (25 de noviembre de 1991), en el que se decía que el Sindicato de la Favorita había obtenido el 20% de aumento salarial, cuando se trataba del Sindicato del Ánora. Fue un grave error de uno de los reporteros, pero lo que nos llama la atención fue que en la memoria de varios trabajadores de la prensa aún esta presente el sindicato de Favorita, y así estará en la memoria de muchos trabajadores y del movimiento obrero de nuestro país.

Favorita fueron los primeros que integraron esta Confederación, por ser también los pioneros en el proceso de industrialización en la zona norponiente del Valle de México.

Posteriormente en la Confederación se integraron otros sindicatos de empresa y se formaron sindicatos nacionales de industria en el seno de ésta y al mismo tiempo dicha Confederación se fue consolidando como una organización charra y que continúa siendo de gran utilidad para los empresarios de esa zona.

El sindicato de Favorita se caracterizó por aglutinar a obreros inconformes, por la percepción de bajos salarios, los descuentos por obra mala y por el despotismo empresarial. Por todo esto, participaron diligentemente en las diferentes coyunturas por las que atravesó el sindicato, de ahí que tuvo consecutivamente a lo largo de su estancia en esa confederación y en la subsiguiente (estuvieron también en la CTM de 1978 a 1986), brotes de trabajadores que estaban en contra de los abusos de sus líderes sindicales y de la empresa. Así mismo a lo largo de su estancia en esas Confederaciones se manifestaron en contra del autoritarismo, la represión, la antidemocracia y de los bajos salarios que percibían y por ello se salieron de éstas y formaron un sindicato autónomo respecto de éstas centrales, al que llamaron Independiente.

Igualmente, la base obrera de la Favorita se caracterizó por tener una composición social de obreros recién emigrados del campo a la ciudad (esta fue una estrategia empresarial que llegó a conformar el 95% de fuerza de trabajo descalificada), en su mayoría no sabían leer ni escribir e incluso ellos mismos se decían que eran un "sindicato de campesinos". Lo importante es que éste fue un factor determinante en la manera de conducir su organización, mantener su unidad, sostener una larga resistencia y enfrentamiento con la empresa y el Estado. Un ejemplo de ello era que para referirse a la empresa decían el patrón; a el químico le decían el doctor; a los supervisores les decían maestros; al gerente Sr. Gutiérrez, -un buen número de trabajadores- llegaron a considerarlo como el defensor de los trabajadores, así como a concebir que por su ausencia se habían originado los problemas con la empresa. Y el Secretario General del Sindicato, siempre estuvo en ese cargo, nunca se le pudo remover, tenía todo un comportamiento caudillista con los obreros.

Durante su estancia en la COCEN recibían como aguinaldo de 10 a 15 platos defectuosos o mercancía de segunda, no recibían nada de reparto de utilidades no se les pagaban las horas extras y tenían hasta jornadas de 12 a 14 horas diarias, todo esto aunado a las condiciones de insalubridad, falta de equipo de protección, bajos salarios y la represión que se impuso a los trabajadores que habían elaborado un pliego de peticiones a para la revisión del 19. de enero de 1968 y la elección de un nuevo Comité

Ejecutivo que se proponía hacer una mayor presión a la empresa para mejorar las condiciones de trabajo, ante esto la COCEM en complicidad con la empresa acordaron el despido de más de 22 obreros (entre ellos los de dicho comité). Este hecho determina que los obreros intenten salirse de esa confederación y solicitan el apoyo y la asesoría de la CTM, la cual les consigue una miserable liquidación a cambio de que le den la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo, en esta forma el sindicato ingresa a ésta confederación sin ningún consenso y conocimiento de lo ocurrido por toda la base obrera.

De esta manera los obreros se salen de la COCEM y el 14 de agosto de 1968 ingresan a la CTM. Sin embargo, a los cinco años de estar en ésta, los trabajadores se dan cuenta de los acuerdos entre los dirigentes de la CTM y la empresa, así como de la toma de acuerdos y emplazamientos de huelga a espaldas de los obreros y van tomando conciencia de la explotación de la que son sujetos y que aunado a ello los líderes sindicales los engañan, están a favor del patrón y encima de eso les quitan sus pocos ingresos pidiéndoles cuotas sindicales y para la caja de ahorros que en nada los beneficiaba y las promesas que se habían efectuado no se llevaron a cabo, por lo que a principios de la década de los setenta se inicia una lucha para salirse de la CTM; pero aún confundidos por líderes de otra sección de la CTM, se inicia una lucha al interior de la CTM entre la 1ª y la 4ª sección*.

Consecutivamente, el sindicato de Favorita se divide en dos grandes sectores, uno encabezado por Rodolfo Trejo de la 4ª sección y el otro por José Soto Ramírez de la 1ª sección, éste último contaba con la mayoría de los trabajadores, sin embargo se queda Trejo como representante y los trabajadores en forma automática pasan a ser miembros de la 4ª sección en éste movimiento se pierde uno de los departamentos más grandes e importantes de la Favorita el que después se le da el nombre de una nueva

* Sobre la historia del sindicato recomendamos el trabajo de HAMMER, Guadalupe. el cual está basado en el relato obrero, y es lo más completo que hemos encontrado hasta el momento. LA FAVORITA. TESTIMONIO DE LA LUCHA DEL SINDICALISMO INDEPENDIENTE EN TLANEPANTLA (1943-1989). Ed. Facultad de Economía de la UNAM. Cuadernos de Investigación de la CIES. Serie: Movimientos Sociales. México, D.F. 1991, No.1. Asimismo, al respecto nosotros tuvimos varias entrevistas con diversos miembros del sindicato, discutimos con ellos los diferentes puntos de vista, con la Comisión de Huelga y el Comité Ejecutivo; también conocimos algunos de los miembros que conformaban un grupo interno que estaba en desacuerdo con algunas de las tomas de decisiones del Comité Ejecutivo, especialmente con el Secretario General. Fue así, como se estuvo en contacto con los Trabajadores de Favorita desde 1984 hasta 1989 cuando se liquidó a todos los trabajadores, razón por la cual la información que aquí presentamos es de primera mano.

razón social llamada Fábrica de Loza "Porcelanas", S. A. de C. V. y el despido de más de 50 obreros.

Posteriormente, comentó una vez el Secretario General: "... más tarde supimos que el charro vendió los otros contratos a \$50,000.- cada uno a la Federación Obrera Revolucionaria (FOR), la cual acabó con los pocos compañeros nuestros que quedaban de Porcelanas y de Barros de Tlalnepantla... [Así mismo] el charro estalló una huelga el 5 de septiembre del 71... y un grupo disidente como de 150 no lo apoyó y se quedó dentro de la empresa junto con el patrón que en forma sorprendente, luchaban contra la actitud del charro cuando terminó la huelga la empresa se allanó a 40 de esos obreros que quería Trejo...".

Lo que sucedió en este caso, fue que la empresa tuvo diferencias con Trejo y decide apoyar a el Licenciado Antonio Fabre Oliveros que andaba lidereando a los trabajadores para que se salieran de la CTM, asimismo, los trabajadores espontáneamente para distinguir a los que estaban de lado de Fabre se nombraron los del gas y los que estaban a favor de Trejo, los del petróleo. Los primeros eran mayoría y por la vía de los hechos ganan el recuento que se efectuó, sin embargo, la Junta Local de Conciliación y Arbitraje presentó a la CTM como la ganadora del recuento y por lo tanto de la titularidad del Contrato Colectivo. Un buen número de trabajadores salen despedidos por luchar en contra de la CTM; se dividió nuevamente el sindicato; se dispersaron y confundieron los líderes obreros y salen alrededor de 300 trabajadores despedidos, quedando así sólo 400 de estos (en 1974). Para efectuar el despido la empresa nuevamente se alia a ésta central, por ello éstas experiencias fueron decisivas para que en años siguientes los trabajadores continuaran con su lucha por salirse de la CTM y no volver a ésta, a pesar de las amenazas y presiones que en años posteriores ejercieron tanto la empresa y la CTM para reintegrar a el sindicato a sus filas otra vez.

Ante el conocimiento que ya tenía el sindicato de las "mieles del charrismo" (especialmente el autoritarismo, la represión por manifestar sus inquietudes e inconformidades, la reelección sin la mínima participación de los obreros, etc...) y la experiencia que adquirió a lo largo del tiempo que tránsito por esas centrales obreras y sobre todo al descubrir la complicidad de éstas con la empresa, lo cual fue determinante en las malas condiciones de trabajo: falta de equipo de protección, insa-

² Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita", "Relato de los Acontecimientos de Favorita del 67 a 83". Inédito, elaborado en Tequesquínahuac, Edo. de México. 1984.

lubridad en la planta, padecimiento de enfermedades causadas por el trabajo sin atención médica, las largas jornadas de trabajo (causando una mayor intensificación) sin el pago de horas extras, no existía una defensa del trabajador en los problemas departamentales, ni disfrutaba de permisos para resolver sus problemas familiares, así como no tenían prestaciones. Y en el caso de la mujeres, eran hostigadas sexualmente. En cuanto a la organización sindical: se obstaculizaba el desarrollo de ésta, no se efectuaban asambleas generales, ni la elección de delegados o diversos representantes sindicales, ni se daba información cuando se iba a dar un estallamiento de huelga; tampoco se les comunicaba a los trabajadores las peticiones de aumentos salariales, simplemente de un día a otro los obreros veían que su salario aumentaba en pesos y centavos en cantidades paupérrimas. Menos aún se trataba de analizar los problemas que tenían los obreros con sus supervisores, o en general con el trabajo.

Todos estos factores originaron que los trabajadores de Favorita desde 1973 empezarán a buscar a la forma de deslindarse de cualquier central obrera e investigar nuevas alternativas. Para ello, se llevó a cabo un arduo trabajo y desarrollo toda una estrategia sindical llamada "la creación de grupos obreros secretos" que les llevó más de dos años de trabajo intenso la formación de estos y de cuadros obreros e instauración de diversos niveles de trabajo con los diferentes obreros de acuerdo a su participación y nivel de comprensión sobre la lucha sindical.

Lo anterior fue bajo la influencia de activistas del movimiento estudiantil de 1968 y con el influjo de las oleadas de la democracia e independencia sindical que se presentaron en el país a lo largo de la década de los setenta. Sólo que la corriente que fructificó en Favorita fue la corriente Maoísta del Sindicalismo de Masas que se extendió en diversas regiones del país, entre ellas en la zona norponiente del Valle de México.*

Cabe mencionar, que los trabajadores de la Favorita se caracterizaban, en relación a las otras empresas de la Loza por percibir los más bajos salarios; por padecer la mayor insalubridad en la planta; por recibir los mayores descuentos por obra mala

* Al respecto encontramos un excelente trabajo elaborado por GÓMEZ, Miguel A. y Ruiz M^{te}. Teresa, llamado "La democracia proletaria en el sindicalismo insurgente de la zona industrial norponiente de la Ciudad de México." en DEMOCRACIA Y SINDICATOS. Ed. El Caballito. 1^a. ed. México, D.F. 1989. Así como la Tesis Profesional de GÓMEZ, Miguel A. Fonseca, llamada INDUSTRIALIZACIÓN Y SINDICALISMO EN EL NORPONIENTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO. Para obtener el título de Licenciado en Economía, De la Facultad de Economía de la UNAM. México, D.F. 1988.

(lo que originó que en ocasiones estos no alcanzaran a recibir ni el salario mínimo hasta a principios de la década de los setenta); por tener cierto control sobre su proceso de trabajo (en su mayoría eran obreros de oficio) y desplegando gran intensidad en éste. La intensidad estuvo determinada por el salario a destajo.

Todos estos factores también influyeron para que los obreros de la Favorita se radicalizaran y buscaran un rompimiento total con las centrales obreras charras "... a partir del 75 comenzamos a prepararnos nuevamente con miras a un nuevo cambio de sindicato... se trataba de planear con toda calma que tipo de organización queríamos, desde luego comenzamos por investigar en otros lados como funcionaban los independientes de una y otra línea política... pero lo que nosotros queríamos era, tanto salirnos de charrismo, como mejorar nuestras condiciones de trabajo y con esto, nuestro contrato así como tener representantes que defendieran verdaderamente nuestros derechos..."*

Algunos otros trabajadores de la Favorita comentaron que la organización obrera para derrotar a la CTM había empezado desde 1974 con un grupo de obreros que sentían que la situación era ya insostenible porque Trejo se reelegía cuantas veces quería sin consultar a nadie, hacía la revisión salarial y contractual en la misma forma; no rendía cuentas de la caja de ahorros; no se efectuaba asambleas generales, además, Trejo casi nunca llegaba a la planta. El Comité Ejecutivo estaba incompleto en el sólo había dos miembros. Por todo esto, la CTM estaba muy desprestigiada, por lo que había campo fértil para que fructificara un cambio sindical con el consenso de los obreros*.

* Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". op. cit. p. 3.

* Después de lo expuesto consideramos que lo planteado por Sergio Sánchez en su ponencia: **LA FAVORITA: UN SINDICATO DE EMPRESA ANTE LA REESTRUCTURACION FABRIL**. VII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán, Sinaloa, mayo de 1988. Es incorrecto, ya que había todo un grupo de trabajo que no estaba liderado por Francisco Pineda, pues este era miedoso, incluso no quería que el grupo se radicalizara y tomara el poder en aquellos años. Sin embargo, años después sí fue quien efectivamente logró tener un fuerte liderazgo que lo llevó a ser un caudillo entre los trabajadores (posteriormente desarrollaremos este aspecto), y ha ser el único Secretario General del Sindicato. Cabe destacar por lo tanto, que este líder se formó en un grupo que lo puso a la cabeza del Comité Ejecutivo a él y a otros miembros que consideró conveniente, y dejó encubiertos a obreros para que realizaran toda una labor interna que fortaleciera al sindicato, los cuales eran el grupo interno y secreto que vivió hasta que el sindicato fue liquidado pero que con los años se fue debilitando y que rompió con Francisco Pineda 4 años antes de que se liquidara el sindicato.

Fue así como el grupo secreto aprovechó el deterioro del charrismo y por cuestiones tácticas, sólo decía a los obreros que se trataba de efectuar una asamblea general para nombrar a los miembros que hacían falta en el Comité, pero la estrategia era cambiar a todo el Comité y posteriormente revocar el poder como asesor legal a Trejo del Sindicato, sin embargo, esto no fue fácil pues el charro percibió el movimiento en su contra, y convocó a una asamblea general pero fue suspendida cuando se dió cuenta que todos los trabajadores llegaron a la asamblea, menos sus incondicionales. Consecutivamente, por la presión de los obreros para efectuar dicha asamblea, ésta se efectuó días después y quedaron al frente del Comité 3 obreros honestos del grupo y 2 incondicionales de la CTM, pero con esto el Comité ya estaba ganado; el charro sólo duró un mes más y se le revocó oficialmente su asesoría el 16 de Julio de 1976 nombrándose como nuevo asesor jurídico a el Lic. Marco Antonio Rivas Durán, que era el que había venido apoyando a los obreros.

Se logró así, la independencia sindical de la CTM, debido a que el Sindicato de Favorita ya estaba reconocido como sindicato de empresa y se inicia todo un proceso de democratización sindical que implicó modificar toda su estructura y organización. Pero todo empezó con el registro de su nuevo Comité Ejecutivo y con la elaboración del pliego de peticiones para efectuar el primer emplazamiento a huelga por la revisión de contrato. Así mismo se nombró a una Comisión Revisora. En esta forma, se inició la vida independiente y democrática en el sindicato de Trabajadores de la Fábrica de Loxa y Similares, "La Favorita".

5.4.2. CARACTERIZACIÓN SOBRE EL SINDICATO DEMOCRÁTICO E INDEPENDIENTE DE FAVORITA 1976- 1982.

La independencia y democratización del Sindicato de la Favorita se efectuó en la coyuntura de la década de los setenta, en la segunda mitad de ésta, casi cuando concluía la oleada de democratización e independencia sindical y en contra del charrismo, que se llevó a cabo en todo el país, pero que en la zona norte del Valle de México: en los municipios de Tlalnepantla, Naucalpan, Cuautitlán y Ecatepec (todos estos en el Estado de México), así como en algunas zonas aledañas del Norte de Distrito Federal como Ascapotzalco y Vallejo, la democratización y lucha sindical se dió mayoritariamente después de 1975, en las pequeñas y medianas industrias de estas zonas.

* MONTES, M^a del Carmen. **EL FORO OBRERO DE TIALNEPANTLA**. Ponencia presentada en el VII ENCUENTRO NACIONAL DE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO EN MÉXICO, organizado por la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), UNAM y UAM, en la Cd. Culiacán, Sinaloa mayo de 1988. Para la presentación de esta ponencia cola-

El auge del Sindicato Independiente de Favorita se caracterizó por el cambio de la estructura sindical: además de los miembros del Comité Ejecutivo, se nombran a Delegados Departamentales; se crean seis Comisiones (la de Honor y Justicia, Prensa y Propaganda, Higiene y Seguridad, la de Solidaridad, la de Hacienda y Finanzas y la Revisora, esta última sólo en periodos de huelga); se instituye la realización de asambleas departamentales, de delegados departamentales, comisiones y generales (éstas últimas eran la instancia más importante en las cuales se tomaban las decisiones); se crean círculos de estudio tanto interno como con sindicalistas de otras fábricas; periódicamente se establecieron informes sobre el funcionamiento de la caja de ahorro. Todo esto con el fin de establecer una permanente discusión entre la dirección y la base de trabajadores para tomar acuerdos, e involucrando a todos los obreros. Además, a través de la Comisión de Solidaridad, se buscó vincular a el sindicato hacia el exterior para que este no se encerrara en el trabajo interno solamente, lo cual que a su vez contribuyó a el fortalecimiento del sindicato y ha crearle un gran prestigio entre las diversas organizaciones democráticas y progresistas, por su solidaridad permanente tanto en lo económico como en cuestiones organizativas.

Con anterioridad se mencionó que la Línea Política en la que se inserta el Sindicato de Favorita fue en la Maoísta que reivindicaba el Sindicalismo de Masas, al que

boraron Guadalupe Rangel y Franco Cortés y otros miembros del comité de huelga interesados en difundir el movimiento. En éste trabajo se presentan cuatro etapas en las que se fueron dando las luchas sindicales y la última en la que propositamente participó el Sindicato de Favorita junto con varias empresas como: Harper Hymno, Mexicana de Envasos, El Anfora; estas a su vez influyeron en la construcción de su sindicato democrático como el de Texturizados Anhuac, Arma de México, Industrial Aceltera, Nethel y entre otros...; se efectuaron huelgas de hecho en: Searle de México, Morganite del Caribe (fábricas en Nancalpan, Edo. de Méx), Panam, Lido y Plásticos Lantados. De todos estos sindicatos de industria el único que aún existe es el último, de ahí en fuera a todos ellos fueron liquidados, antes que el Sindicato de Favorita, algunos de ellos ni siquiera empezaron la década de los ochenta y otros ni siquiera lograron obtener el registro sindical como independientes.

Al respecto en entrevista con José Mondragón (obrero liquidado en 1985) nos dijo "...se crea una escuela sindical en el comedor de la fábrica que cuando el patrón se entera, los quita el comedor y los cometas la reinstalan en una escuela y la oficializan como escuela nocturna (en ese tiempo CERAS [por medio de éste varios obreros logran sacar su certificado de primaria y aprender a leer y a escribir los que no sabían y que eran la gran mayoría]), además a través de ésta escuela se inician relaciones con sindicatos democráticos de intercambio de experiencias como los de Sandak, Baco Wilco, Kelvinetter, General Electric, Metal Formas, Bujías Mexicanas, Industrial Aceltera, Mimex, Sanatorio Español, Trailmobile, Industrias Fontana, Lido, Panam, Sandak, Vidrio Plano, entre otras...". Asimismo en otros de los documentos del sindicato se dice: "...fue a través de las escuelas para obreros [que se convirtieron en sindicales] como se logró contactar a muchos trabajadores de otros centros de trabajo controlados por los charros... lográndose así uno de los objetivos de sindicato, dar la lucha contra el charrismo..."

Gómez y Ruiz también llaman Democrático, pero que tenía una línea obrerista y fue previo a la OIR- LM (Organización de Izquierda Revolucionaria-Línea de Masas), este sindicalismo democrático se caracteriza por:*

19. LA BASE DE TRABAJADORES TENGA PARTICIPACIÓN, ACCIÓN DE MASAS (ACCIÓN COLECTIVA ADMINISTRACIÓN UNITARIA); LOS INTERESES PARTICULARES SE CONJUGUEN EN TORNO A EL INTERES COLECTIVO.

20. QUE EL EJERCICIO DEL PODER: SATISFAGA LAS DEMANDAS DE TODOS LOS TRABAJADORES; SE EJERZA LA VIGILANCIA SOBRE SUS REPRESENTANTES Y ASESORES Y QUE LA ELECCIÓN DE SUS REPRESENTANTES SEA POR MAYORÍA.

30. LUCHAR POR LA UNIDAD DE LOS TRABAJADORES.

40. RESPETO A LAS DECISIONES DE LA BASE, SOBRE LOS INTERESES PERSONALES Y PARTIDARIOS.

50. LUCHAR POR LA INSTAURACIÓN DEL SOCIALISMO EN MEXICO.

60. MANTENER LA INDEPENDENCIA DEL ESTADO Y LOS PARTIDOS POLÍTICOS.

70. PERSEVERAR LA RETROALIMENTACIÓN CONSTANTE ENTRE LA BASE Y LA DIRECCIÓN Y RESPETAR LA DISCIPLINA SINDICAL.

80. PARTICIPACIÓN DE LA BASE EN LA ELABORACIÓN DE SUS DEMANDAS Y DE SU ADMINISTRACIÓN.

90. PROFUGNAR POR LA CONSTITUCIÓN DE COORDINADORAS Y FRENTE SINDICALES REGIONALES LOCALES Y NACIONALES DE TODOS LOS TRABAJADORES.

100. OFRECER LA SOLIDARIDAD PERMANENTE A LOS SINDICATOS, GRUPOS OBREROS Y DEMÁS ORGANIZACIONES PROGRESISTAS QUE LUCHAN POR EL SOCIALISMO Y LA DEMOCRACIA.

110. BRINDAR LA SOLIDARIDAD A LAS LUCHAS REVOLUCIONARIAS DE CENTROAMERICA.

120. EVITAR LA REELECCIÓN SINDICAL.

130. ROMPER CON LA ALIANZA ESTADO-SINDICATO Y SINDICATO-EMPRESA.

140. EXPULSAR A LOS CHARRROS DEL SINDICATO Y DESPUES CENTRAR LA LUCHA CONTRA LA PATRONAL.

150. FORMAR CÍRCULOS DE ESTUDIO ENTRE LOS OBREROS DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS Y ESCUELAS SINDICALES ENTRE OBREROS DE DISTINTAS FÁBRICAS.

160. CAMBIAR DE UNA CENTRAL CHARRA A OTRA CON EL FIN DE DESESTABILIZAR AL CHARRISMO

170. Y DAR CONTINUIDAD AL MOVIMIENTO DEMOCRÁTICO AÚN EN LAS CONDICIONES MÁS ADVERSAS.

* Algunos de estos puntos fueron expuestos en el Trabajo de Gómez y Ruiz, op. cit. Y en el mismo inédito. Anónimo. "Industrial Acelerata: Una experiencia de Lucha Revolucionaria de la Clase Obrera Mexicana". Tlalampantla, Edo. de México. 1983.

Por todo lo expuesto nos parece que lo planteado por Sergio Sánchez respecto a que el sindicato de Favorita tenía una influencia ideológica de González Soriano por su posición antipartidista, es completamente absurdo, él plantea: "... estos obreros recibieron una influencia notable: la del Dr. Martínez Soriano (...), quien, a través de conferencias, creó (o tal vez sólo acentuó) entre ellos el rechazo a la vinculación con cualquier partido político, los de izquierda inclusive."¹⁰ Esto no sólo es falso sino que demuestra un desconocimiento total sobre el origen del sindicato y la corriente política en la que se insertó, la cual también se manifestaba en contra de los grupos guerrilleros u organizaciones de izquierda que tenían un aparato militar, o que participaban en los Partidos Políticos.

Respecto a estos puntos precisamente planteaban:

"...el sindicato desde su inicio ha sido aliado a todas las organizaciones democráticas e independientes, con excepción de los partidos que se autonóbran de "izquierda", ya que siempre los hemos considerado oportunistas y hasta traidores a la clase obrera y no porque así lo pensemos sino porque lo han demostrado en los hechos, claro que estamos hablando de los partidos que actualmente conocemos como PSUM, PST, PRT, FMT, pues estos partidos dirigidos por oportunistas y reformistas jamás se les ha visto luchar contra la explotación [en las huelgas, discutiendo, organizando a los trabajadores analizando sus problemas con los patrones y las autoridades laborales, dar la solidaridad a estos, etc.], por eso siempre los ha atacado el sindicato de Favorita como si se tratase de los mismos charros."¹¹

E incluso tenían su posición en relación a la Reforma Política, consideraban que ésta había sido el mecanismo más perfecto para mediatizar e incorporar a la izquierda al Sistema Político Mexicano y dividir a la izquierda en parlamentaria y en ultraizquierda, con el fin de controlar a las organizaciones independientes que no querían afiliarse a los partidos políticos existentes en el país ¹². Como se puede ver tenían una postura más elaborada que no obedecía a la escucha de las posiciones

¹⁰ SÁNCHEZ, Sergio, op. cit. p. 6

¹¹ Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". 10 AÑOS DE LUCHA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE FAVORITA. Documento inédito. Presentando en el Décimo Aniversario del Sindicato, en la Huelga de Favorita, Tlalne-pantla, Edo. de México, 16 julio de 1986. Pág. 6.

¹² Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". LA LUCHA DE LOS INDEPENDIENTES EN LOS SETENTA. Inédito, Entrevista efectuada a Francisco Pineda, Srto. General del Sindicato de Favorita, grava y transcrita en el Local Sindical de los Trabajadores de la Favorita, en Tequesquínhuac, Estado de México, 5 de julio de 1987.

de Martínez Soriano en conferencias, sino que en base a toda una experiencia política que habían logrado tener, la cuál fue determinante para que el sindicato tuviera esa posición. También fue fruto de las discusiones que se daban en la organización a la que perteneció la dirección del sindicato, además, no estaban de acuerdo con la vía armada que sostenían los sorianistas y tampoco compartían vinculación orgánica alguna.

Por otro lado, Cuando la Empresa se da cuenta de la transformación que se da en el sindicato y que se deja ver claramente con el primer emplazamiento huelga en agosto de 1976 en el que se demanda la mejora en prestaciones (se concede un aumento del: seguro del vida del 100%, prima vacacional 21.5%, 5 días más de aguinaldo, \$50,000.- para becas de los hijos de los trabajadores y un aumento salarial del 21.5% más 23% por emergencia). Más aún el 5 de octubre se firma un convenio con la Empresa en la que ésta concedió el 23% de incremento a los tabuladores (tarifas del destajo) retroactivo al 12 de septiembre ²³.

En ésta forma, la empresa estaba enfrentando una nueva política sindical completamente diferente a la que había tenido con la CTM y por ello inmediatamente busca desestabilizar el sindicato y despide a el Srío. General y a 2 miembros de la Comisión de Prensa y Propaganda el 3 de noviembre de 1976, por lo que se emplaza a huelga nuevamente por violaciones al Contrato colectivo y reinstalación de los despedidos y esta-lla la huelga 3 días después, un mes después se declara la huelga inexistente, se amenaza a los trabajadores de despido masivo sino se reincorporaban en 24 horas, ante esto se ampara el sindicato, sin embargo la fábrica fue sitiada por los granaderos, no obstante, la huelga fortaleció la unidad de los trabajadores y logró un mayor avance político, pues se trataba de defender a su organización y no había lugar para el amedrentamiento. Y fue así como el 15 de diciembre se levanta la huelga y se negocia sólo la reinstalación del Srío. General, la liquidación al 100% de los otros trabajadores despedidos, cumplimiento de la violaciones al contrato y el 50% de pago de los salarios caídos. Por este acuerdo el sindicato consideró que ganó su primera lucha y que de ahí en adelante todo era cuestión de presionar a la empresa.

Fue así, como el sindicato se mantuvo firme internamente como sindicato democrático, además, se caracterizó por extender la solidaridad a diversos sindicatos en huelga (cada trabajador tenía que dar un kilo de viveres mensualmente y \$10 semanales, según fueran teniendo aumentos salariales), su lucha por la democratización y en contra

²³ Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". RELATO DE LOS ACONTECIMIENTO DE LA FAVORITA. op.cit. pág.5

del charrismo se fue extendiendo por toda la zona de Tlalnepantla y municipios aledaños, hasta convertirse en un problema para los empresarios y el Estado y por supuesto para la propia empresa la Favorita, la cuál no dejó de desprestigiar al Comité Ejecutivo y propagar que éste negociaba con ella a espaldas de los trabajadores. Además, la empresa se resistía a negociar con los delegados departamentales, con todos los miembros del Comité y trató de ir centralizando todas las gestiones con el Srío. General, generando así un contubernio entre ambas partes y una excelente relación entre el Gerente Sr. Gutiérrez y Srío. General ^{1*}.

Así mismo, implementó una guerra fría en contra del sindicato, ejerciendo una represión selectiva, paulatina, empezó a remover de sus lugares habituales de trabajo a los obreros más combativos, poniéndolos en los puestos más pesados, lo que también provocó una serie de conflictos internos entre la empresa y el sindicato, conflictos que mantuvieron una guerra velada y permanente durante 7 años que fue la época en que duró como Gerente General el Sr. Eduardo Gutiérrez ^{2*}.

En 1978 estalla la segunda huelga por revisión del Contrato, pero con cinco meses anticipación se nombra a una comisión revisora, la cuál conjuntamente con el Comité Ejecutivo elabora el pliego de peticiones entre ellas se preveía la que propicia ría el estallamiento de la huelga era la del cambio de horario, y así fue, sin embargo se logra con ésta: la reducción de la jornada de trabajo de 53 hasta 58 horas a sólo 48; aumento salarial del 19% (cuando el tope salarial era del 15%), e incrementos en vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y seguro de vida.

En esta forma, en huelga tras huelga entre 1976 y 1984 el sindicato se ve orillado a estallar siete huelgas, de la cuáles cinco: 1978, 1980, 1982, 1983 (en este año la huelga también fue por despido) y 1985 por Revisión Contractual y dos por au-

^{1*} Al parecer este fue uno de los factores que influyó determinadamente para que gran parte de la base obrera llegará a considerar ingenuamente que el Sr. Gutiérrez era defensor de los intereses de los trabajadores y no tanto de la empresa, más aún llegó a causar tal confusión entre los trabajadores que no les permitió entender la posición de la empresa y su objetivo de acabar a toda costa con el sindicato desde 1981. Lamentablemente el mismo Pancho, Srío. General se perdió en la confusión, pues afirmaba que la quiebra de la empresa se debía a la ausencia del gerente. Este fue un factor que contribuyó a la crisis del sindicato y a su derrota.

^{2*} Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". 10 AÑOS DE LUCHA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE FAVORITA. Inédito. Documento presentado en el Décimo Aniversario del Sindicato en la Huelga. Tlalnepantla, Edo. de México, Julio de 1986.

mento salarial la de 1981 y la de 1986 (en este año también por el incumplimiento de varios convenios). Todas éstas se dan debido a la inflexibilidad de la empresa y su negligencia para negociar las reivindicaciones del sindicato que eran fundamentalmente económicas y por mejorar en las condiciones de trabajo, así como las mejoras en prestaciones. Por ejemplo a partir de 1976 logran:

19. Se implementa una ayuda para gastos funerarios.
20. Se otorgan becas para los hijos de los trabajadores.
39. Se crea la prima de antigüedad.
49. Se les empieza a dar leche a los trabajadores para contrarrestar los efectos de la silicosis.
59. Entrega de equipo de higiene y seguridad como: zapatos, uniformes, guantes, delantales y mascarillas,
69. Y proporcionar la empresa una ayuda en dinero para gastos del sindicato ^{1*}.

Todas éstas prestaciones que se conquistaron empezaron a incrementarse proporcionalmente a partir de 1976 conjuntamente con las que ya existían como: la prima vacacional, seguro de vida, aguinaldo, días de vacaciones según la antigüedad y en caso de fallecimiento de algún familiar de primer grado. Además, el salario mínimo de planta en ese año era igual a el salario mínimo de la zona, para 1984 estaba por arriba de éste en un 50%. Por ello decían los trabajadores que antes del Sindicato Independiente el contrato estaba a favor de la empresa, que había muy poco para los trabajadores, por lo que se tuvo que ir engrosando dicho contrato para beneficio de estos.

En todos estos años la resistencia de los trabajadores fue de vital importancia tanto al interior de la planta como hacia el exterior por la propagandización que hacía el sindicato de sus conflictos por todo el país, las autoridades presionaban a la empresa para que negociara y resolviera a la brevedad los problemas obrero-patronales. En la planta se efectuaban mítines, pintas de paredes y máquinas, tortuguismo, paros locos, sabotaje a la producción y moverse de su lugar de trabajo. Hacia el exterior, se enviaron comisiones de información para difundir la pugna con la empresa, y la comisión de solidaridad en buscó el apoyo económico y en víveres de otras organizaciones.

También, en estos años (especialmente de 1973-1981) de augo del Sindicato Independiente y Democrático de la Favorita se daba toda una preocupación por fortalecer la vida interna y externa del sindicato, que se expresaba en la participación de los trabajadores. Ambas cuestiones eran inseparables, es decir, tan importante era mejorar

^{1*} Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". 10 DE LUCHA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE FAVORITA, op. cit. pág. 4.

las condiciones de trabajo, las prestaciones, los salarios, mantener la unidad entre la dirección y la base; como mantener contactos y relaciones diversas con distintas organizaciones, particularmente sindicales, por ello se logró unir en el Local de Favorita a 5 sindicatos independientes, en el cuál se daba asesoría jurídica gratuita a los obreros que tenían problemas individuales o colectivos.

Al respecto expuso Pineda "... el local de Favorita en esos años, ubicado en el centro de Tlalnepantla, fue sometido a una vigilancia casi permanente por la policía, por eso fue fichado el local como un centro de agitación e incluso a un costado de éste se instaló una oficina de unos charros con un letrero que decía: DESPACHO DE LICENCIADOS DEMOCRÁTICOS, ASESORÍA GRATUITA... así fue como muchos obreros se confundieron y se quedaron en manos del charrismo nuevamente..."¹⁷

Esta Unión de Sindicatos Independientes se convirtió en una de las mayores controversias que hasta la fecha no se han vuelto a presentar en Tlalnepantla con la misma magnitud, en contra del charrismo sindical. Es por eso que éste desplegó su toda una ofensiva en años consecutivos en contra de la oleada de democracia sindical de los setenta, montando un aparato policiaco y represivo especializado, similar a los escuadrones de la muerte en Centroamérica, llamado en la zona BARAPEM (Batallones de Radio-patrullas del Estado de México). Así como la creación de nuevas centrales obreras que utilizaron una forma diferente de presentarse, al relación a esto nos dice Pineda:

"Después de 1981 comienza a verse muy difícil romper el cerco que formaba el charro, gobierno patrón pues entre otras cosas visten democracia a varias organizaciones tales como la UOI [Organización Obrera Independiente], CTC [Central de Trabajadores y Campesinos], incluso la COR [Confederación Obrera Revolucionaria] comienza entonces toda una actividad contra los charros, incluso gritando nuestras propias consignas, el gobierno a ni siquiera da trámite a los conflictos por cambio del sindicato cuando no fuera de éstas centrales entreguistas, de tal forma que nuestro objetivo anticharro se tuvo que limitar a la mera denuncia..."¹⁸

¹⁷ Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares La Favorita, 10 AÑOS DE LUCHA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE FAVORITA. Ídem. pág. 5. Actualmente estas oficinas son de la Federación Revolucionaria de Trabajadores del Estado de México (FRETEM) y se caracteriza por agrupar al sindicatos blancos.

¹⁸ Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". 10 AÑOS DE LUCHA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE FAVORITA, op. cit. p. 6. La COR, también se convirtió en el refugio del sindicalismo democrático en la década de los ochenta, para protegerse de la ofensiva en contra de su movimiento y mantener su autonomía sindical, ya que esta no era represiva, autoritaria y aunque sí más negociadora.

Fue así como la actividad más fuerte contra el charrismo en la zona norponiente del Valle de México, se dió entre 1978-1981, la cual empezó hacer frenada, como se mencionó anteriormente, por el Estado (a través de todas sus instituciones laborales, en este caso la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de México, fue la principal protagonista, junto con los jueces de distrito) y El charrismo, con despidos masivos, cierre de empresas, cancelación de registros sindicales, rescisiones de Contratos Colectivos de Trabajo a sindicatos como Armuz, Texturizados Anáhuac e Industrial Acelerata, Fontana, Harper Wynn, entre otras... Favorita fue prácticamente la última que quedaba.

Varios sindicatos como: Acero Solar y Galvanizadora Nacional, precisamente recurrieron a la UOI para salirse mejor sus condiciones de trabajo y democratizar su sindicato, ya que ahí no eran tan reprimidos como los sindicatos que se insertaban en la Corriente Sindical Democrática (CSD), que aglutinaba a más de 50 sindicatos de pequeña y mediana industria en su mayoría, la cual desapareció entre 1984-1985.

5.4.3. CRISIS DEL SINDICATO INDEPENDIENTE 1983-1986.

A partir de 1983 se dan una serie cambios (que ya se habían venido planeando con anterioridad), tanto en el sindicato como en la empresa la Favorita, determinados por la actitud del Estado y de la empresa, los cuales intentaron acabar con los trabajadores por medio del desgaste, específicamente contra la Organización Sindical, en esta forma se emprende por parte de los obreros una larga lucha por defender su Contrato Colectivo de Trabajo, conservar su organización sindical y su fuente de trabajo.

Se endurecen las relaciones obrero-patronales, al entrar directamente el dueño a administrar la empresa debido al fallecimiento del Sr. Gutiérrez, el Gerente General que por más de 7 años había logrado ser el interlocutor entre la empresa y el sindicato, el cual había logrado establecer el diálogo y la negociación más o menos estable entre ambas partes. Sucedido esto, se queda el dueño de la planta al frente, se personalizan las relaciones y de ahí en adelante los trabajadores para remitirse a los problemas que se suscitaban con la empresa hablaban del patrón Juan Antonio Rosales, "el principal causante de que más de 280 trabajadores junto con sus familias estén en la calle"²². De esta manera se inicia un enfrentamiento directo entre la empresa y el sindicato.

²² El Sindicato publicó en julio de 1984 un póster que tenía la fotografía del dueño, con una leyenda que decía: "SE BUSCA PATRÓN DE LA FÁBRICA DE LOZA FAVORITA ¿CULPABLE? QUE 280 FAMILIAS ESTEN EN LA CALLE POR EL CIERRE PATRONAL". JUAN ANTONIO ROSALES.

Fue así como desde a mediados de 1983 en la planta se empieza a notar la falta de inversión, se agudiza el abastecimiento de materias primas para la elaboración de la pasta, concurre la empresa con frecuencia a las violaciones del contrato colectivo y a petición de la misma se pospone la Revisión Contractual para el 19 de diciembre de 1983, sin embargo, el 14 de diciembre del mismo año se da un paro patronal en el que la empresa se declara en quiebra, e imposibilitada para pagar todos los adeudos y da por despedidos a todos los trabajadores. Sin embargo, el sindicato como tenía la prerroga de la Revisión Contractual, había demandado un emplazamiento a huelga en esas fechas, razón por la cuál estallo un nuevo movimiento de huelga que duró 9 meses.

En este movimiento de huelga se les unen los empleados (quienes tampoco recibían su salario completo) a los obreros e incluso, con algunos meses de anticipación los empleados habían venido informando al sindicato de todo el plan que estaba orquestando la empresa, con el fin de debilitar a la organización sindical y hacerles ver a los trabajadores la quiebra como algo inesperado. Sin embargo, la autoridades presionaron a la empresa después de varios meses, para llegar a un acuerdo, ante la disposición del sindicato que con tal de que se reabriera la fuente de trabajo y se levantara la huelga que ya llevaba 9 meses, cedieron en muchos aspectos y se sujetaron a los requerimientos de la empresa. De ésta manera, ambas partes firman un convenio en septiembre de 1984 el que se pacta:

- 1.- Que la Revisión de Contrato se posponga una vez más y que se paguen únicamente las prestaciones violadas: vacaciones y aguinaldos; se entregue el equipo de higiene y seguridad y los salarios devengados.
- 2.- El pago de salarios caídos del 50%, los cuales junto con los anteriores se cubrirán en un periodo de 30, 60 y 90 días.
- 3.- Un incremento salarial del 35%.
- 4.- La reinstalación de todos los trabajadores y desistimiento del despido masivo.
- 5.- La instalación de un nuevo Gerente General.
- 6.- Y el compromiso de parte de la empresa de no vender el inmueble en el que se encontraba la planta (era lo más valioso), como garantía del restablecimiento de las relaciones obrero patronales.

Cabe destacar que antes de pactar este convenio la empresa le hizo una propuesta al sindicato entre los meses de Junio y Julio del 1984 (como ya se menciona en el Capítulo III) que consistía en el despido de 60 trabajadores, reubicación de departamentos a diversos obreros y el cierre de distintas áreas de mantenimiento. Ante esta propuesta

se negó el sindicato al cierre de las áreas de mantenimiento que afectaban a la producción y aceptó el cierre sólo de una de ellas, el reajuste de 52 obreros y la reubicación del personal que fuera necesario, siempre y cuando se les respetara su salario. No obstante, Sergio Sánchez afirma que el sindicato se opuso a que la empresa se reestructurara, cuando el objetivo de ésta era acabar con el sindicato, pero sin desembolsar dinero, por ello mismo alargaba los conflictos para desgastar a los obreros.

Asimismo, a esta propuesta es a la que Sánchez considera "...uno de los intentos del capital por llegar a un acuerdo con el sindicato para reestructurar la fábrica y hacerla rentable..."¹⁰. Nos parece que esta es una posición incorrecta, porque considerar que con el despido de obreros, el cierre de dichas áreas y reubicación de obreros, la empresa ¿iba hacer más rentable y competitiva esta empresa? Esto es completamente falso, sobre todo en el caso de la Fábrica de Loza la Favorita, con las condiciones en las que se encontraba (máquina obsoleta, hornos cuarteados, instalaciones deterioradas. etc..) requería de un fuerte apoyo financiero, tan sólo para hacerla producir al 100% de su capacidad. Por eso mismo "El Ánfora" no la quiso adquirir en esos años y el sindicato de la Favorita dió facilidades a la empresa para el pago de los adeudos que tenía con éste.

Pero a pesar de aceptar de todos estos acuerdos, la empresa los violó y en un lapso de cuatro meses, de septiembre a diciembre de 1984, incurre nuevamente en: las violaciones al Contrato Colectivo; represión, provocación y hostigamiento a los trabajadores; no efectuar los pagos correspondientes del convenio efectuado; obstaculizar las funciones de los miembros del Comité Ejecutivo, la Comisión de Higiene y Seguridad e ir acumulando todos los adeudos. Además, la empresa intentó desaparecer del Contrato varias cláusulas, tales como: premios de producción, vacaciones, prima vacacional, seguro de vida y las de prevención social e higiene.

Esta embestida empresarial propició que los trabajadores que se unieran más, reafirmaran su unidad interna, la búsqueda de mayores alianzas con diversas organizaciones y fortalecieran las que ya existían. Así mismo el sindicato acordó efectuar toda una serie de movimientos de resistencia dentro de la planta que consistieron en hacer paros (desde 15 minutos hasta por varias horas), tortuguismo (bajando significativamente la producción), faltas colectivas escalonadas por departamentos, asambleas en horas de trabajo, pintas al interior de la planta y en las máquinas, también, mítines

¹⁰ SANCHEZ, Sergio, op. cit. 13.

dentro (frente a las oficinas y en las áreas de trabajo) y fuera de la planta hasta llegar hacer marchas alrededor de la fábrica por toda la zona de Tlalnepantla. "Eran momentos de gran unidad entre los trabajadores y la posición era una sola: no permitir que el patrón se saliera con la suya..., acabar con el sindicato, lo vamos a defender cueste lo que cueste..."²²

Al respecto se planteaba que "...el patrón toma la administración de la fábrica y empieza a golpear abierta y sistemáticamente al sindicato, con esto buscaba dos objetivos: acabar con toda la organización y con los compañeros que estaban en la dirección del sindicato; pero no logró ninguno de estos dos objetivos debido a dos factores importantes: la antigüedad y experiencia de muchos trabajadores que ya conocían las mañas de la empresa, y el trabajo de algunos compañeros que buscaban darle una línea de democracia y lucha proletaria a nuestro sindicato."²³

No obstante, ante todos estos acontecimientos que se suscitaron, se da la salida de más de 60 obreros, que en forma individual negocian con la empresa su liquidación, recibiendo una miseria por ello y la empresa efectúa una campaña en contra del sindicato, declarando que si se da el cambio de sindicato entonces sí habrá diálogo y personaliza el conflicto diciendo que si se iba el Sr. General se arreglaría el conflicto y que todo volvería a la normalidad.

En realidad lo que la empresa estaba planeando nuevamente era el reingreso de la CTM, lo cuál es descubierto a través de un grupito de trabajadores que logran infiltrarse con el grupo que estaba formando la empresa conjuntamente con la CTM, ambos organismos habían ofrecido dinero a los obreros si recuperaba la titularidad del Contrato dicha Central. Sin embargo, unánimemente los trabajadores se declararon en contra de esa maniobra, retomaron su amarga experiencia en la CTM y decidieron expulsar a los dos trabajadores que fueron descubiertos en contubernio con la empresa. Y de una manera más resuelta deciden irse a la huelga una vez más en enero de 1985 por todas las violaciones efectuadas y revisión salarial. Para estas fechas el sindicato empezaba a entender que el objetivo de la empresa era acabar a toda costa con la organización sindical.

²² Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". RELATO DE LOS ACONTECIMIENTOS DE FAVORITA DE 1983-1986. Mimeo. Toquesquiáhuac, Edo. de México. Diciembre de 1985. Pág. 2.

²³ Ídem. pág. 1.

Por otra parte, internamente se empezaron a darse las diferencias entre el Comité Ejecutivo (especialmente con el Sr. General) y un grupo de trabajadores que había contribuido a la creación del sindicato, por las reelecciones de los diversos miembros de la dirección y por todas las maniobras que efectuaba Francisco Pineda, Secretario General para no ser removido del cargo, pues éste se había afianzado en él, y aunque internamente (ante sus compañeros de la organización política en la que participaban obreros de diversos sindicatos, entre ellos varios trabajadores de Favorita), decía que el estaba dispuesto a dejar el Comité si la base así lo quería, en los hechos promovía con sus simpatizantes su nueva reelección.

**COMPOSICIÓN DEL ÚLTIMO COMITÉ EJECUTIVO DEL SINDICATO DE LA FAVORITA
1976-1989**

SINDICATO		FÁBRICA	
ANTIGÜEDAD, EN EL COMITÉ EJECUTIVO	CARTERA	ANTIGÜEDAD	DEPARTAMENTO
13 años	<u>Secretario General</u> Francisco Pineda	20 años	Fabricación
2 años 2 años 9 años	<u>Secretario de Trabajo y Conflictos</u> Sostenes Casimiro Franco Cortés José Guadalupe Rangel	21 años 16 años	Decorado Fabricación
2 años 11 años	<u>Secretario del Interior</u> Rodolfo Mendoza Alberto Cruz	25 años	Fabricación
2 años 2 años 9 años	<u>Secretario Actas</u> Antonio González José Mondragón Juan Guerrero	22 años	Decorado
4 años 9 años	<u>Secretario Tesorero</u> Apolinar Silventes Agustín Cadena	32 años	Fabricación Prensas

Cada Período tuvo una vigencia de 2 años a partir de 1976.

Además, los problemas que se derivaban de las reelecciones eran: la centralización del poder en la figura de Francisco Pineda, la falta de participación de los trabajadores en las instancias que se habían creado (delegados departamentales y las diversas Comisiones); la elaboración de los pliegos de peticiones y empoderamientos de huelga eran sólo efectuados por Pineda, al que los trabajadores llamaban Pancho. Y en esta forma sólo Pancho sabía las demandas que se iban a efectuar en los pliegos de peticiones, las propuestas de la empresa y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA). Así mismo efectuaba los trámites para la liquidación de los trabajadores por enfermedad o retiro voluntario, empezaba a cobrar por ello. Y se congratulaba de que él solo sin la ayuda del abogado podía efectuar diversos trámites.

Ante las presiones que Francisco Pineda tenía de su organización y por las críticas que se le hacían, éste decidió deslindarse de dicha organización argumentando: primero, "...que los intelectuales querían dar línea desde afuera, sin conocer la pro-

blemática interna de cada una de las organizaciones... segundo, que se le decía un caudillo por no comunicar a las tácticas a efectuar, cuando se hacía con fin de mantener la seguridad del sindicato y ponía como ejemplo lo que había acontecido en la Industrial Acelitera... tercero, porque no se daba la coordinación de las actividades de cada uno de los movimientos, de tal manera que la solidaridad en los momentos más difíciles para los trabajadores, no llegaba...²². Pero todo esto lo decía para justificarse y no aceptar las críticas y cuestionamientos que se le hacían tanto interna como externamente y fue el primero en violar los principios de su organización, sobre todo en relación a la reelección, rechazar el trabajo de vigilancia sobre los dirigentes y mantener la discusión permanente entre la base y la dirección (ver pág. 321 de este apartado sobre los principios del sindicalismo democrático).

Sin embargo, desde a fines de 1982, el Comité Ejecutivo se había venido cerrando al diálogo con toda la base. Se había efectuado un acuerdo de no reelección entre la dirección sindical y el grupo secreto de obreros, pero una parte de la dirección no respetó el acuerdo y se volvieron a reelegir en otras carteras excepto la de la Srta General. Es hecho contribuyó a la división entre el grupo secreto o interno de trabajadores y la dirección sindical lo cual influyó en la división del sindicato y a la demoralización de obreros politizados que abandonaron el trabajo y otros que ya no quisieron participar más en la organización sindical.

La discusión al interior ya no se efectuaba como en años pasados, el Comité Ejecutivo se burocratizaba y como Pancho era el único que tenía la autorización para no trabajar todo el día en la fábrica, concentraba toda la información y después se desaparecía varios días de la planta. Lo peor de todo es que se había cancelado toda la posibilidad de efectuar la crítica y la autocrítica, y se empezó a dar la censura, la represión por parte de Pancho a los obreros que cuestionan su trabajo, su autoritarismo, su nepotismo, su prepotencia. Y se da el repliegue del resto del Comité a las decisiones de Pancho²³.

Todo esto dió lugar a que el grupo secreto de obreros que había permanecido desde el origen del sindicato, trabajando clandestinamente como grupo, se deslindara del Comité Ejecutivo y empezó a trabajar por su cuenta, cuestionando a la dirección y exhortando a la participación de todos los trabajadores para recuperar la democracia sindical, lo que les permitiría garantizar que salieran del conflicto en las mejores condiciones posibles. Asimismo este grupo secreto trató de mantener la unidad del

²² En entrevista con Francisco Pineda en julio de 1987 op. cit.

²³ El Secretario del Trabajo (Guadalupe Rangel) y del Interior (Alberto Cruz) en una entrevista, nos dijeron: nos hemos convertidos en los mandaderos de Pancho, a él sólo le servimos para cargarle el portafolio y para fiarnos con la gente para hacer las tareas que a él no le gustan. Estos comentarios se hicieron frecuentes en 1988 y 1989.

sindicato y luchó por ella hasta la culminación de éste, teniendo presente que el enemigo principal era la empresa y que la base no debía de caer en confusiones que podían propiciar la desbandada y una mayor desmoralización, por ello trató de evitar enfrentamientos con el Comité Ejecutivo, especialmente con Pancho.

Así mismo, empezó a decaer la participación de los trabajadores en las asambleas generales, en las reuniones departamentales, muchos de los obreros decían que "con asistir a esas reuniones no se iba a solucionar nada y en cuanto recibieran su dinero por los salarios caídos, se retirarían de la empresa". Había un malestar generalizado, una gran inconformidad y desesperación por tantos movimientos de huelga, y semanalmente el salario salía incompleto, en ocasiones no se les daba a la hora acostumbrada sino que después de varias horas, o la semana siguiente. De ésta manera, las esperanzas de recibir aguinaldo se esfumaban, más aún, entre más tiempo pasaba, más difícil se veía que la planta se estabilizara.

En estas condiciones los trabajadores estallaron un nuevo movimiento de huelga en enero de 1985 por: incumplimiento del convenio firmado en septiembre de 1984; violaciones al Contrato Colectivo; falta de equipo de higiene y seguridad; pago semanal completo (conforme al pago de destajo establecido y la categoría) y el pago de vacaciones de más de 3 años. Además, en contra de la represión ejercida por la empresa en contra del sindicato, especialmente porque ésta estaba promoviendo conjuntamente con la CTM demandar la titularidad del contrato, a través de dos obreros que hacían labor entre los trabajadores **.

Esta huelga duró casi tres meses y se levantó con un nuevo convenio en términos muy favorables para los trabajadores, por lo que fue considerado como un triunfo del sindicato que satisfactoriamente dio a conocer públicamente a todas las organizaciones que habían venido solidarizando con ellos y que creyeron que después de este convenio la empresa había cambiado de actitud y por fin estaba dispuesta a negociar con el sindicato. En el convenio la empresa se comprometía a:

- 1.- Pago de salarios caídos de la penúltima semana por adelantado.
- 2.- Pago de los salarios caídos del 50% de la última huelga en un plazo de 30 días y con un interés mensual del 20% en caso de incumplimiento.

** Al descubrir esta maniobra de la empresa, se comprobó una vez más que lo que la empresa buscaba era seguir negociando con el charrismo. Con respecto a los obreros que estaban en el contubernio, el sindicato decidió aplicarles a estos la cláusula de exclusión. Lo difícil para la organización sindical fue reconocer que en un buen número de obreros había logrado hacer eco la consigna de la CTM "SI ESTUVIERA LA CTM EL PATRÓN YA HUBIERA PAGADO TODO".

- 3.- Pago por adelantado de los implementos deportivos.
- 4.- Entrega de los zapatos de protección.
- 5.- Pagó de las diferencias salariales por los cambios de lugar de trabajo.
- 6.- El aumento de las prestaciones siguientes por la revisión contractual: vacaciones = 1 día más; aguinaldo= de 24 a 27 días; seguro de vida= de \$100,000 a \$200,000 y de \$250,000 a \$ 500,000.-; prima vacacional= de 70 al 80%; ayuda para gastos sindicales= de \$6,000.- a \$20,000.- mensuales; prima de antigüedad de 12 a 20 años= 14 días por año, de 20 a 25 años= 16 días por año; de 25 años en adelante= 17 días por año; zapatos de protección del 50% de personal al 100% y la entrega de 2 litros de leche por trabajador para contrarrestar los efectos de la silicosis.

Después de este convenio, en el que la empresa pagó por adelantado, lo que había prometido (en esto fue muy importante la presión que efectuaron las autoridades laborales del Estado de México sobre la empresa, pues además en una audiencia dejaron que todos los trabajadores expresaran completamente sus inconformidades en contra de la empresa). La Favorita empezó a invertir nuevamente en la planta comprando materia prima, herramientas, efectuando las labores de mantenimiento y anunciando la contratación de más personal, sin embargo, a partir de abril del mismo año se iniciaron nuevamente los problemas por: incumplimiento del pago de los salarios caídos con su respectivos interés (empezó a darlo por pausas); violaciones al Contrato Colectivo y al Reglamento de Higiene y Seguridad (en todo ese año no se dieron zapatos, uniformes, guantes, etc. . .); se da el corte del suministro de gas por falta de pago; el despido de 3 trabajadores del grupo interno, que habían estado activos en el movimiento de los últimos años. Y no se pagaron a fin de año los aguinaldos, sino que hasta enero de 1986 pero incompletos sin respetar la antigüedad y la categoría.

De esta manera, los obreros se volvieron a plantear el recurso de la huelga, pero ahora por última vez, pues se había perdido toda credibilidad en la empresa y a los trabajadores ya no les quedaba más que luchar por su liquidación, de acuerdo a lo estipulado en su contrato, o por la adjudicación de la planta. Estaba demostrado que la empresa ya no quería nada con el sindicato, pues ésta estaba dispuesta a no dar ni siquiera la liquidación de los trabajadores.

Por otra parte, internamente el sindicato seguía teniendo resquebrajaduras: se salieron de la empresa alrededor de 20 obreros, algunos negociaron su liquidación individualmente con la empresa, otros fueron indemnizados por enfermedad profesional y tres más fueron despedidos. Asimismo, había un gran malestar en la base por la actitud del Comité Ejecutivo, especialmente la del Sr. General que se negaba hacer el reparto del dinero que se le había dado desde mayo, meses después de levantada la huelga de 1985 y que hasta el mes de agosto del mismo año no se había entregado.

Para denunciar esto, el grupo interno de obreros sacó 3 volantes entre los meses de agosto y octubre de 1985. Igualmente, cuestionaban la actitud del Secretario General con la base (despótico, autoritario, indiferente a los conflictos individuales de los trabajadores en sus respectivos departamentos, y porque estaba utilizando las mismas tácticas del charrismo: dividir a los trabajadores y apoyar a sus incondicionales solamente). A Pancho algunos obreros lo caracterizaban como un dictador por que incluso no se había convocado a las elecciones del Comité Ejecutivo sino que simplemente en una asamblea se había reelegido automáticamente, argumentando que ante los conflictos que se estaban suscitando no quedaba de otra más que dejar a los mismos representantes que conocían bien la forma de efectuar los trámites.

No obstante, este grupo de obreros reivindicaba la unidad sindical y hacía un llamado a los trabajadores a revivir la democracia sindical por la que habían luchado, porque sólo ésta les permitiría negociar con la empresa en mejores condiciones ante la difícil situación en que los ponía la empresa y se evitaría la traición o una negociación a espaldas de los trabajadores y por lo tanto desfavorable a sus intereses. Y también convocaba a los obreros a efectuar acciones de resistencia como los que se habían efectuado en tiempos pasados (tortuguismo, paros escalonados, pintas dentro y fuera de la planta) y no darle elementos a la empresa para que creyera que los obreros estaban dispuestos a todo y que se sometían a sus agresiones **.

En relación a lo anterior reconocía Francisco Pineda, que había deficiencias en la organización sindical, lo cual se reflejaba principalmente en la falta de participación de los trabajadores en el exterior (con la solidaridad), pero no económica sino más que nada moral y de presencia física. Igualmente, afirmaba que se requería de una discusión a fondo para sacar adelante a la organización, "...sin embargo esta discusión se ha estado evitando y no sabemos el porque... el sindicato tiene una serie de confusiones y falta entregarse un poco más al trabajo organizativo por algunos compañeros que son importantes dentro del sistema organizativo que tenemos en el sindicato... [pero] ¿que ésta sucediendo?, queda bien claro que el patrón quiere terminar con el sindicato democrático e independiente, por el cual luchamos en 1976, y la pregunta es ¿por cuánto tiempo más vamos a seguir soportando ésta situación?"". No obstante este estaba muy lejos de tener una actitud autocrítica y no estaba dispuesto a perder sus privilegios, al asumir sus errores ni especuar conjuntamente con las otras comisiones, trabajo conjunto y la vigilancia de estas sobre su trabajo.

** Volantes firmados como de TRABAJADORES DE BASE DE LA FAVORITA., agosto, septiembre y octubre en Tlalnepantla, Estado de México. 1985. No. 1, 2 y 3.

** Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita". RELATO DE LOS ACONTECIMIENTOS. 1983-1986. op. cit. pp. 2-3.

Asimismo, estas interrogantes son muy sugestivas, pero lo más importantes es que nos dan una idea de la confusión que existía en la dirección con respecto a la proyección que había perdido la dirección sobre las perspectivas del sindicato, y la resistencia del mismo Srío. General para enfrentar la problemática interna, pues evadía la autocritica y la definición del futuro del sindicato, lo cual no era trabajo de una sola persona, sino de todo un equipo de trabajo y de una organización política.

5.4.4. LA ÚLTIMA HUELGA DE LA FAVORITA Y LA CULMINACIÓN DE UN SINDICATO INDEPENDIENTE MÁS 1986-1989.

Para terminar, estalla el último movimiento de huelga en la Favorita en enero de 1986, el cual duró 3 años 9 meses aproximadamente, por las mismas razones que las anteriores huelgas: violaciones al contrato colectivo; pago de salarios caídos; pago de salarios devengados semanalmente, etc. En las condiciones más adversas para los trabajadores, pues de 1983 a 1986 habían tenido 385 días de huelga, por lo cual estaban muy desgastados y renuentes a un nuevo movimiento huelguístico (causal de una salida masiva de obreros quedando únicamente -188- en su mayoría los más viejos -con antigüedades de 20 años en promedio- que fueron los que finalmente sostuvieron el conflicto hasta 1989), sin embargo, no les queda otra alternativa, más que la huelga como único recurso e instrumento de lucha de los trabajadores para hacer valer sus derechos y defender una liquidación justa, a la cual ni siquiera estaba dispuesta a erogar la empresa.

Ante esta rigidez de la empresa, el sindicato previendo que ésta sería su última huelga (por los despidos masivos y el crecimiento de la hostilidad de la empresa con los obreros) y que ya nada les quedaba por perder hicieron un llamado a diversas organizaciones: Coordinadoras Obreras, Sindicatos Nacionales de Industria, de Empresa, Cooperativas, Corrientes Sindicales, Asociaciones de Colonos, Comités de Despedidos Políticos, Grupos de Estudiantes de la UNAM y Grupos Culturales (especialmente de Teatro y Música). Solicitándoles su solidaridad indefinida y permanente para sostener su movimiento y que éste no decayera por la falta de apoyo. En esta forma, se constituyó el Foro Obrero de Tlalnepantla (FOOT) a partir de julio de 1986 pretendiendo no solamente sostener la lucha de Favorita, sino también de los pocos sindicatos independientes que aún quedaban: Altafina, Galvanizadora Nacional y Siderúrgica y Maquinaria (estas dos últimas habían roto sus relaciones con la UOI); además de apoyar a las corrientes sindicales y sindicalistas que en forma aislada intentaban democratizar sus sindicatos. Dicho Foro se convirtió en el pilar más importante para sostener el conflicto de huelga de la Favorita hasta su culminación como Sindicato Independiente y en el Único Frente en la década de los

ochenta de la zona norte del Valle de México por la defensa de los derechos de los trabajadores".

Desde que se inició este último conflicto, se vió tanto por parte de la empresa como del Srto. General y el Abogado, una actitud un tanto pasiva con respecto a los trámites jurídicos, en cuanto que no había presión de alguna de ambas partes para agilizar la solución del conflicto y esto dos últimos obstaculizaban las propuestas del Comité de Huelga, por ello durante el primer año del conflicto prácticamente no hubo hechos significativos, sólo que la empresa hizo una propuesta de "congestión obrero-patronal" en abril y mayo de 1986 que consistía en dejar a los trabajadores la fábrica por uno o dos años y con las ganancias estos se cobrarán los adeudos que tenía la empresa con ellos y posteriormente los obreros entregarían nuevamente las instalaciones de la planta a la empresa.

Consideramos que esta propuesta la hizo la empresa con el fin de ver que tan decidido estaba el sindicato a quedarse con la planta; o bien si de una manera fácil podía deshacerse del sindicato, creyendo que ante dicha propuesta los trabajadores no tendrían alguna contrapropuesta. Sin embargo, el sindicato, conjuntamente con el FOT, formularon una propuesta (hasta Julio de 1986) y le revirtió la propuesta a la empresa, es decir, aceptaba la propuesta de la empresa, siempre y cuando ésta se comprometiera a:

- a) Entregaría al sindicato de la planta por un periodo mínimo de 2 años, sin limitación alguna, para el manejo de la administración y la operación de la misma... mientras se logran cubrir todos los adeudos a los trabajadores.
- b) Al frente de la planta estaría un Consejo de Administración Obrero que podría estar bajo la supervisión directa de la representación empresarial y de las autoridades laborales.
- c) La Empresa deberá de cubrir los salarios de los trabajadores al inició de la gestión mientras no hubiera ingresos directos. Para asegurar el buen inició de las operaciones, cantidad que el sindicato reintegrará a la empresa cuando existan ganancias.
- d) La empresa debería realizar los gastos mínimos indispensables para la reparación de equipos, maquinaria de los siguientes departamentos: molinos, hornos y arreglo de las bodegas de materia prima porque se encontraban destruidas"

" Ver la importancia política del FOT, la solidaridad que desplegó de manera individual y colectiva a los obreros de la región, las organizaciones que aglutinaba y sus propuestas organizativas. Así como los festivales que semanalmente conjuntamente con el Sindicato de Favorita efectuó a lo largo de 3 años ininterrumpidamente, conformando así todo un movimiento político cultural en Tlalzapantla. En MONTERO, M^e del Carmen. **EL FORTO OBRERO DE TIALZAPANTLA**, op. cit. Y en HAMMER, Gpe. op cit., en el cual también se retoma la periodicidad todo este último apartado sobre la resistencia obrera en el Sindicato Independiente de la Favorita.

" Estos y otros puntos más fueron planteados en un documento, en respuesta a la propuesta de la empresa, por el Sindicato de Favorita al Lic. Tomás Ruiz, Presidente Titular de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en el Estado de México. el 10 de

Una vez más, la empresa no aceptó las condiciones del sindicato, ni siquiera intentó negociárlas o bien formular una contrapropuesta, lo que comprobaba que la empresa realmente no quería reestructurar la empresa ni tampoco darle una salida definitiva e inmediata al conflicto.

Por otra parte, se debilita el sindicato por la división que se da en la dirección al separar la cuestión organización del movimiento de huelga por un lado, y la cuestión jurídica por el otro. En el primer caso se concentran casi a todos los miembros del Comité Ejecutivo y en el segundo únicamente el Secretario General y el abogado. De tal modo que se centralizó más la información en manos del Srío. General y se rompió la unidad entre el mismo Comité Ejecutivo y la visión global del desarrollo del conflicto en toda su magnitud, lo que propició: desacuerdos sobre las movilizaciones y tácticas a implementar, errores jurídicos, desinformación sobre las propuestas de las diversas autoridades laborales y la empresa y el desfase del Srío. General con la base, específicamente de la problemática de la huelga tan prolongada, que llevó al desgaste y cansancio de todos los trabajadores.

En ésta forma, durante más de 3 años (casi 4) se desarrolló el conflicto de huelga con una serie de irregularidades de todo tipo, incluso del mismo asesor jurídico (Lic. José Luis Romero), quien en lugar de solicitar el trámite para la ejecución de uno de los laudos solicita la rescisión de Contrato, no promovió la ejecución de un laudo por lo que se pierden 3 años de vacaciones y diferencias salariales (pago del destajo), 30 cheques por liquidación para los trabajadores más viejos fueron retirados después de un año de la Junta. Todo esto fue originando que tomara otros cauces el movimiento y se alargará más el conflicto³⁰. Asimismo, tanto el abogado como el Srío. General bloquearon las propuestas de movilización y de presión para acelerar la resolución del conflicto.

Entre 1986 y 1988 se efectúan alrededor de 8 a 9 amparos entre la empresa y el sindicato (los cuales pasan desapercibidos por la mayoría de los obreros); 2 incidentes de liquidación; se dan cambios de diversas autoridades de la Junta de Conciliación y Arbitraje (que causan el reinicio de las diversas demandas en contra de la empresa); en julio de 1987 se les obliga a los trabajadores reanudar labores para cumplir con el pago de adeudos que tenía la empresa con el sindicato por salarios caídos y presta-

Julio de 1986.

³⁰ Ver al detalle el desarrollo del conflicto de la huelga de 1986-1989 en "Capítulo V. La Lucha Final". HAMMER, Gpe. op. cit.

ciones, la empresa no cumple, ante esté hecho el sindicato solicita nuevamente la rescisión de contrato y con ello su liquidación²². Este hecho a a su vez origina la apertura de un nuevo expediente, es decir un nuevo juicio y diversos amparos hasta agosto de 1989.

Las arbitrariedades de las autoridades (y la concepción del nuevo Estado neoliberal de acabar con el sindicalismo independiente) se dejaron ver claramente a lo largo de todo el conflicto, de 1986 a 1989; especialmente cuando se declara inexistente la última huelga en la que demandaban los trabajadores, para protegerse del entonces vigente cierre patronal, las violaciones al Contrato Colectivo. Y la empresa la cancelación del registro sindical.

Al demandar nuevamente otra huelga los trabajadores, la Junta da por concluido el expediente y se inicia otro juicio, desconociendo la personalidad jurídica del abogado y de todos los trámites anteriores. De aquí en adelante abiertamente se da el contubernio entre la Junta y la empresa, las cuales tratan a toda costa de individualizar el conflicto, es decir, de disolver el sindicato y demandar en lo individual por despido.

Por otra parte, a mediados de 1987 la CTM, demanda otra vez la titularidad del Contrato, pero ahora la demanda se encontraba encabezada por el gángster del sindicalismo mexicano en los ochenta, Wallace de la Mancha quien en esos años había golpeado a varios sindicatos y declaraba que "la CTM luchaba por recuperar lo que era suyo y se lo habían quitado"²³.

También, durante esta última huelga el sindicato de la Favorita, por estar sujeto a la presión de la empresa y de la Junta, fue objeto de la represión policiaca, ya que durante la huelga hubo dos intentos de rebo a la fábrica y uno de rompimiento de la misma en julio de 1988, con el apoyo de varios esquirols contratados por la empresa con el fin de abrir violentamente las instalaciones.

²² Consideramos cuando se dio este acontecimiento, la empresa y la Junta obligaron a los trabajadores a reanudar labores con 24 horas de anticipación creyendo que el movimiento de huelga era sostenido por muy pocos obreros y que la gran mayoría ya lo habían abandonado, nunca se imaginaron que estarían presentes todos los trabajadores, después de un año y medio de suspensas las labores. De ahí que después de 48 horas la empresa los despidió nuevamente y declaró su incompetencia para pagarles.

²³ Entre los sindicatos agredidos por Wallace se encontraban algunos que habían estado con el sindicato Independiente de la Favorita desde su origen tales como, Galvanizadora Nacional, Mexicana de Autobuses (MASA) y Rassini Rhenn. Ver: CAMPOS, Juan Luis. "El Manchado de Wallace" INFORMACIÓN OBRERA. México, D.F. Julio de 1987.

Cabe mencionar, que la empresa intentó liquidar el sindicato buscando desembolsar lo menos posible, por eso propuso en 1988 la liquidación con reparto de terrenos en un cerro de Tlalnepanitla, cuestión que los trabajadores le revierten solicitándole el terreno de la fábrica que era de más de 55,000 metros cuadrados, después con el depósito de 165 cheques a nombre de los distintos trabajadores pero que no cubrían todo el adeudo y que estaban firmados por el gerente, no por la empresa como tal.

Sin embargo, los trabajadores buscaron hasta el último momento la unidad sindical y negociar el conflicto colectivamente, aunque la táctica utilizada por el Abogado y el Srío. General también propició la individualización del conflicto. Pues, sin consultar a la base, a principios de 1988 dividieron la demanda en dos grupos: uno por reinstalación de 25 obreros y el otro por indemnización de los 152 obreros restantes "...ya que la patronal y la Junta habían tendido un cerco a los obreros al declarar inexistente la huelga y archivando el otro emplazamiento, pretendían que los trabajadores entregaran la fábrica al patrón, porque no existía ninguna base jurídica, y por el otro lado, estaba el peligro inminente de la cancelación del registro sindical; ahora bien el sindicato tenía que organizar su defensa..."²².

Probablemente la propuesta anterior después de un largo juicio en el que se habían cometido una serie de errores, haya sido una de las escasas alternativas que tenía el sindicato, y el problema una vez más fue que la decisión no se le comunicó a la base, aunque Francisco Pineda declaraba que si se había discutido la propuesta entre todo la base, eso no fue cierto porque ni siquiera los otros 4 miembros del Comité Ejecutivo estaban enterados ni sabían en cual de las dos demandas habían quedado²³. Pero también no se analizó a fondo la decisión que tomaron arbitrariamente el abogado y Pineda, sobre qué trabajadores deberían de estar en cada una de las demandas con el fin de garantizar la conclusión del conflicto en los términos más favorables posibles para los trabajadores. Fue así como se solicitó la ejecución de un embargo precautorio por la indemnización de los 152 obreros (entre los que se encontraban los de mayor antigüedad)

²² PINEDA, Francisco. Srío. General del Sindicato de la Favorita. "La Lucha de los Obreros de la Favorita y el Proceso Jurídico Ante las Autoridades del Trabajo." Ponencia presentada en el VII ENCUENTRO DE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO, Cd. de Culiacán, Sinaloa. mayo de 1988. p. 6.

²³ Esta cuestión fue decisiva para que se agudizaran las diferencias entre Pineda y el resto del Comité Ejecutivo pero casi hasta el final del conflicto, especialmente los Secretarios del Trabajo y del Interior, Guadalupe Rangel y Alberto Cruz respectivamente; se radicalizaron con el movimiento y por fin se sumaron y entendieron las posiciones del grupo interno, se pusieron de parte del Comité de Huelga y de la base obrera, cuestionando lo que acontecía y la antidemocracia de su dirigente. En esta forma, fueron desconociendo a su dirigente y rechazando al abogado José Luis Romero, hasta promover su expulsión del sindicato y prohibir su entrada al local sindical.

y la reinstalación de 25 para no perder el registro sindical.

La dificultad fue que entre estos últimos se encontraban los obreros más jóvenes (por lo mismo, eran lo menos comprometidos con el movimiento) a los cuales la empresa los mandó a buscar a sus casas y les hizo un ofrecimiento de indemnización superior a lo que les correspondía (aunque finalmente les dio lo exactamente el equivalente a su liquidación de acuerdo al Contrato Colectivo 3 meses más 20 días por año) y por eso 8 de los 25 aceptaron, debilitando así toda la estrategia planteada para conservar el registro sindical.

Esto fue determinante para que los trabajadores se desalentaran, más aún al ver que prácticamente se había perdido el registro sindical y después de ese gran desgaste por el alargamiento del conflicto y la asfixia jurídica: 3 expedientes de huelga, 9 demandas de amparo, una demanda patronal por la cancelación del registro sindical, un embargo precautorio, por último, dos demandas del sindicato una por reinstalación y la otra por liquidación. De ahí que lo único que realmente querían los trabajadores a después de 3 años de huelga era obtener el mejor ofrecimiento factible para obtener su liquidación, pues habían llegado al límite de la resistencia obrera.

Los ofrecimientos de liquidación se empezaron a plantear desde los primeros meses de 1989 con la presión de la Junta que tenía la consigna de concluir el conflicto de la Favorita a como de lugar en ese año. Al respecto consideramos que los hechos que influyeron decisivamente para ello, fueron los plantones, mítines marchas que se efectuaron por toda la zona y el "grillerío de gente que se aglutinaba en la huelga amenazando la tranquilidad y el orden de Tlalnepantla, sobre todo los días primero de mayo".³⁰

Fue así como se presionó a los trabajadores para que aceptaran su liquidación que económicamente fue miserable, pues además de imponerles el pagó de 3 meses 12 días por año únicamente, se vieron obligados a aceptar que fueran calculados con los salarios de 1984 en lugar de 1989, lo que hizo una suma de \$1,290 millones de pesos, que

³⁰ La Dirección Sindical de Favorita fue llamada por Gobernación a mediados de 1988 para exigirle a esa organización que: "...concluyera sus movilizaciones, especialmente la que se efectuaban desde hacía más de un año, todos los domingos en el Jardín de la Diana en el Centro de Tlalnepantla que con el pretexto de la huelga, hablaban mal del gobierno y alteraban el orden y la tranquilidad de la ciudadanía.", esto y otros argumentos se dieron en la entrevista, la cual fue comunicada al Foro Obrero de Tlalnepantla para determinar que se hacía al respecto.

en promedio para cada trabajador fue de \$10 millones con una antigüedad de más de 30 años y en menores cantidades para los de menor antigüedad (hubo trabajadores que apenas alcanzaron \$5 millones) incluyendo: liquidación, indemnización por el Contrato Colectivo, salarios caídos, vacaciones, intereses del dinero depositado por el Embargo Precautorio y sanciones (asistencia o inasistencia al movimiento de huelga). En total la liquidación global de todos los trabajadores, incluyen la cancelación del registro sindical, fue de aproximadamente \$1,200 millones de pesos, en agosto de 1989.

No obstante, el Abogado y el Sr. General argumentaron que se había perdido el amparo del sindicato en el que se demandaban los 3 meses más 20 días por año y el sueldo integrado hasta 1989; sin embargo, ambos manifestaron a todos los obreros en asamblea general que cuando se había negociado la liquidación final, "ésta había sido todo un éxito y un triunfo más del sindicato". Pero esto era completamente contradictorio en relación a la demanda de amparo que habían tramitado y a las expectativas que habían creado en los trabajadores por casi 4 años de espera de una resolución favorable de dicho amparo; para lo cual habían frenado las movilizaciones y presiones a las autoridades laborales, que los obreros querían efectuar para coaccionar a las autoridades laborales.

Asimismo, ambos personajes como principales dirigentes del movimiento se dedicaron a la cuestión jurídica y con una concepción paternalista y aún con la imagen del Estado Benefactor, esperaron que este actuara en defensa de los derechos y de las conquistas logradas por los obreros en las décadas pasadas, y presionara a la empresa para que dejara la planta a los trabajadores; emitiera laudos a favor del sindicato o bien entregara una liquidación de acuerdo a lo estipulado en el Contrato Colectivo de ese sindicato o *minimamente* conforme a la Ley Federal del Trabajo.

Por ello, siempre estuvieron a la expectativa de lo que la Junta, los diversos funcionarios y el Presidente de la República planteara y en espera de que hiciera justicia al sindicato, ante todas las arbitrariedades e injusticias de las que había sido sujeto el Sindicato de la Favorita en los últimos años de la década de los ochenta ³⁰.

³⁰ El Sindicato de Favorita dirigió diversas cartas y efectuó algunos desplegados dirigidos al Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, al Secretario de Gobernación Lic. Manuel Bartlett Díaz, al Gobernador del Estado de México Lic. Mario Ramón Beteta y al H Congreso de la Unión. Todo esto con el fin de solicitar su intervención y la justa resolución del conflicto. Periódico EL UNIVERSAL, Desplegado del sábado 12 de septiembre de 1987 Pág. 2. Este es sólo uno de los desplegados entre varios que fueron publicados en distintos periódicos del país.

Pero su posición no sólo fue contradictoria, sino que al final del conflicto también ambos personajes bloquearon la participación de la Comisión Liquidadora y en particular la del Sr. General, no aceptó la participación de ninguno de los miembros de esa comisión para hacer los cálculos de lo que le tocaba a cada trabajador y fue el único en todo el sindicato que apoyó la propuesta de que al abogado se le pagara el 8% en relación al total de la suma que se les entregó a los trabajadores y cuando se votó para que fuera de un 6%, prácticamente se enojó con todo el sindicato, pues en esta forma sólo le quedaron \$60 millones; además los trabajadores abiertamente cuestionaron su actitud, porque entre otras cosas quería vender el local sindical y por ello cobrar una comisión del 20% y liquidar a la secretaria al 100% con el dinero restante y lo que quedara después de esos gastos repartirlo entre los 169 obreros que quedaban ²⁷.

En esta forma, concluyó el Sindicato de Favorita con la ruptura con su Caudillo al terminar el conflicto, el cual se desfasó de la base de trabajadores al dirigir al movimiento por la vía de la conciliación, mientras que estos habían aprendido a obtener conquistas por la vía del enfrentamiento y la presión. Así como por convertirse en la mancuerna del abogado y querer presentarse ante sus compañeros como un litigante más. En un primer momento como líder carismático fue útil al movimiento por la democracia y autonomía sindical pero después se convirtió en un obstáculo para el desarrollo de la base obrera y su dirección llevó al desgaste a trabajadores, al cansancio y a la desertión de un sin número de obreros que entendieron que los trabajadores se podían organizar y luchar por sus derechos a través de la unidad de estos.

Lo que Francisco Pineda buscó a toda costa fue la prolongación de su dominación a través de sus 6 reelecciones para conservar su autoridad y privilegios, pero por su despotismo, autoritarismo, prepotencia, arbitrariedad y chantaje a sus representados, fue creando todo un repudio entre los obreros. Aunque tuvieron que pasar varios años para que esto sucediera y se evidenciara que éste ya no se sentía obrero ni tampoco quería serlo, sino que pretendía tener buenas relaciones con autoridades, funcionarios y abogados, de tal forma que el participar en movilizaciones le parecía tal vez vergonzoso, le estorbaba en su nuevo proyecto de vida.

²⁷ Con respecto a la discusión que se suscitó por la liquidación y la inconformidad por el cobro del abogado ver "Ya Hallaron el Lado Flaco a la Gente los Líderes Corruptos". Periódico EL DÍA. México, D.F. 8 de septiembre de 1989 p. 8.

Una vez expuesto todo lo anterior, sólo nos queda decir que ante éstas transformaciones que se están experimentando con la reestructuración capitalista, los instrumentos tradicionales de lucha de los trabajadores como la huelga, son una de las escasas alternativas para defender los derechos de los trabajadores y obtener por lo menos una liquidación dentro de los marcos que ofrece el Art. 123 de la Ley Federal del Trabajo. El problema de Favorita fue que desde un principio el conflicto fue mal llevado jurídicamente y la huelga se convirtió en un gran desgaste para los trabajadores, además como se mencionó, se cometieron una serie de errores como la pérdida de la prima vacacional, 11 meses de salarios caídos y el pago del INFO-NAVIT, entre otros... Asimismo en el caso del sindicato de la Favorita, las presiones eran muchas, el Estado, el charrismo sindical y empresarios lo asfixiaron, y la empresa contaba con todo el apoyo para no darle nada a los trabajadores, sin embargo, por lo menos estos logran obtener una liquidación y sobre todo lo que en estos momentos de crisis sindical se ha dejado de lado, esto es, la dignidad obrera al sostener un morimiento por más de 1300 días de huelga, en defensa del sindicalismo independiente y del respeto de los derechos conquistados por los trabajadores. Y aún mantienen su local sindical y se siguen reuniendo para discutir sus actuales conflictos en las fábricas en las que siguen laborando y se solidarizan con distintos movimientos.

Con la reestructuración también pierden vigencia o se debilitan estos derechos y conquistas de los trabajadores que aunado a el viejo problema que aqueja al sindicalismo mexicano, el de la cooptación de los dirigentes sindicales por el Estado y el capital; se da un gran vacío de posiciones obreristas. Del Sindicato de Favorita salieron obreros a fines de la década de los setenta que actualmente dirigen algunas centrales obreras en el Estado de México (CTM, COCEN, CROM) entre ellas la que se dice del nuevo sindicalismo, la golpadora y gangsteril Central de Trabajadores y Campesinos (CTC). Asimismo, el sindicato fue absorbido por la fuerte ofensiva en la que lo encasilló la empresa, perdiendo así la perspectiva y su proyección a largo plazo, como lo perdieron los sindicatos que también lograron su democratización y autonomía (en el caso de los que sobrevivieron), lo cual refleja la situación del sindicalismo mexicano.

Y a diferencia de lo que afirma Sergio Sánchez, nosotros sí consideramos que los trabajadores de la Favorita, un buen número de ellos, sí canaliza actualmente su experiencia en la constitución de organizaciones con objetivos a largo plazo que van más allá de la organización sindical y de las coordinadoras obreras. Porque muchos de estos obreros actualmente están luchando al interior de las grandes centrales obreras y otros más incluso se encuentran trabajando en los Estados Unidos como obreros y campesinos al frente de algunas organizaciones que aglutinan a estos trabajadores. Por esto estamos de acuerdo con Gómez y Reis cuando afirman que si algo han aprendido los activistas democráticos es a luchar en condiciones adversas; crear instancias organizativas y a garantizar en alguna medida la continuidad del movimiento.

CONCLUSIONES: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MÉXICO.

La Industria de la Loza y Cerámica en México se ubica fundamentalmente en el sector de las pequeñas y medianas industrias, pero también cuenta con tres grandes empresas ¹, las cuales fueron objeto de estudio en nuestra investigación: nos referimos a las Fábricas de Loza "El Ánfora", "San Isidro" y "Prima Cerámica". Había otras dos empresas, pero desaparecieron en la década de los ochenta, ellas eran la Fábrica de Loza y Similares "La Favorita" y "Loza Fina de Guadalajara", la primera de estas dos también fue analizada en nuestro trabajo.

Nuestro país ha sido autosuficiente en la producción de loza y cerámica por varios años y había gozado, como el resto de la industria nacional hasta a fines de la década de los ochenta, de una política proteccionista que le permitía mantener su mercado nacional y exportar, especialmente en el caso de las grandes industrias, a los Estados Unidos, Centro América, Sudamérica y algunos países de Europa (España, Alemania, Inglaterra y Holanda). Pero a partir de los cambios implementados en la política económica, dichas empresas empezaron a tener problemas de financiamiento y competitividad, llevando algunas de ellas a la quiebra, a otras a reducir sus ganancias por el ingreso masivo de productos de China, Hong Kong y Taiwán (y algunos países europeos, pero en menor medida) con precios "dumping" o de monopolio, y con mejores acabados; creando así en estas empresas cierta inestabilidad, ya que además, deben de ajustarse a las normas de control de calidad para poder competir con el mercado internacional.

Fue así como la reestructuración productiva para las grandes empresas de la industria de la loza y cerámica se convirtió en una salida a la crisis y les ha per-

¹ Según el INEGI, se considera "empresa grande" a la que tiene un ingreso superior a 100 millones de pesos.

mitido establecer nuevas formas para garantizar su reproducción de capital, formas que se pueden observar a grandes rasgos en tres niveles: innovación tecnológica, cambios en la organización del trabajo y en el establecimiento de una nueva contratación colectiva.

Así mismo, a lo largo de la década de los ochenta con el proceso de reestructuración productiva la rama de industria de la loza y cerámica experimentó una serie de cambios, entre ellos el crecimiento de las microindustrias en más de un 100%, de 128 establecimientos en 1975 pasaron a ser 573 en 1984; las medianas industrias aumentaron de 4 a 7 y las grandes empresas se redujeron de 5 a 3 únicamente. Esto último es de vital importancia porque trajo como consecuencia una reducción drástica del personal ocupado en la rama, del 51% que ocupaban las grandes empresas en 1975, pasó al 21.1% en 1984, mientras que las pequeñas empresas paso del 17% al 33% del total del personal en empleado en la rama².

Sin embargo, las tres grandes industrias -mencionadas- producen el 74.1% del valor de la producción en relación al total de lo producido en la rama³, lo que les permite abastecer el mercado nacional; emplean el mayor número de personal ocupado en la rama (agrupan alrededor de 1800 trabajadores entre obreros y empleados); han llevado a cabo la mayor inversión en capital fijo (en la Fábrica de Loza San Isidro hasta de un 73%), e implementado los cambios más significativos en la organización del trabajo y modificaciones en la Contratación Colectiva tendientes a la flexibilización de las relaciones laborales.

² Datos de SECOFI, MEXICO, D. F. 1985.

³ Esto fue calculado hasta el año de 1987, porque las empresas no quisieron proporcionar la información de los últimos 3 años, por lo que es posible que actualmente sea mayor porque, la producción global ha crecido en estas empresas hasta en un 30%

Así mismo, podemos decir que la reestructuración productiva en toda la rama se ha manifestado a través de: la creación de una de las empresas más automatizadas en América Latina (es la empresa "Prima Cerámica"); incremento en la productividad; cierre de fábricas, despidos masivos, reprivatización de empresas (es el caso de la fábrica "San Isidro" y "Prima Cerámica", esta última se llamaba Euromex); monopolización y centralización de capitales (el Grupo Cerámico Mexicano se ha hecho propietario en la década de los ochenta de dos de las grandes empresas y de algunas medianas y pequeñas), e informatización administrativa de las industrias.

De esta manera, pudimos observar que la reestructuración productiva en las 4 empresas estudiadas se observa fundamentalmente en 12 aspectos de manera distinta presentándose en cada una de ellas de acuerdo a sus características propias y a la forma en la que cada una de éstas se ha insertado en el proceso de reestructuración:

19 Reducción de los salarios reales, que obedece a la reducción generalizada de los salarios en todo el país, como a la comparación de los salarios con los demás gastos que las empresas efectuaron en materias primas, energéticos, e insumos, en 1983 los salarios representaban el 90% de todos estos gastos y en 1987 sólo el 37%.

20 Incremento de la Productividad principalmente en las fábricas "El Ánfora" y "Prima Cerámica. E intensificación del trabajo en "San Isidro y "Favorita", es última se dio un incremento promedio del 30% entre las 4 empresas.

30 Reajustes y despidos de personal, tanto obrero como administrativo. En el caso de los primeros, además del cierre de dos fábricas que ocupaban alrededor de 800 obreros ("Favorita" y "Lofisa"), "El Ánfora" efectuó un reajuste de el 50% desplazando alrededor de 400 trabajadores y de "San Isidro" salieron 300 obreros de la planta.

40 Tendencia hacia la flexibilización de las relaciones laborales expresada a través de: la polivalencia, la movilidad en los puestos de trabajo o categorías y elasticidad en los requisitos tanto para ocupar los puestos escalafonarios como para la contratación de personal joven. Así como el surgimiento de una nueva contratación colectiva.

* Cálculos obtenidos a través de la realización de una encuesta llevada a cabo en las empresas, en la que se les pregunto en millones de pesos los diversos costos de producción efectuados a los largo de la década de los ochenta, por año. Particularmente esta estimación sólo la pudimos llevar a cabo en las fábricas "El Ánfora" y "San Isidro", por lo que presentamos el promedio entre ambas.

5Q Reorganización de la división del trabajo o lo que es lo mismo, implementación de cambios en la organización del trabajo, tendientes a hacer éste más eficiente, además sustituyendo los tiempos muertos, en algunos casos, para incrementar la productividad y en otros la intensificación del trabajo.

6Q Innovación Tecnológica, ésta se presentó especialmente con el surgimiento de la fábrica más automatizada en el país llamada "Prima Cerámica" y posteriormente con las inversiones masivas de capital en las fases estratégicas del proceso de trabajo (elaboración pasta, forja, hornos y decorado) en "El Ánfora" y en segundo término en "San Isidro".

7Q Desaparición de diversas líneas de producción y establecimiento de nuevas líneas de acuerdo a los requerimientos del mercado. En el caso del "Anfora" aumentaron dichas líneas, en "San Isidro" y "Favorita" se redujeron drásticamente y en "Prima Cerámica" se efectúan muy pocas líneas de producción.

8Q Baja en los costos de producción a través del empeoramiento de la calidad de los productos, estos es, el empleo de materias primas e insumos corrientes y baratos en sustitución de materiales de importación, con el fin de abaratar costos y poder competir con los precios de los productos extranjeros.

9Q Cambios en las formas de pago, es decir, en los diversos tipos de salarios que existen en la rama con base en el pago a destajo, estableciendo salarios fijos, calculados sobre el promedio de la cuota de rendimiento según el departamento y sistema de trabajo (ya sea el manual, semiautomatizado y automatizado).

10Q Reorganización del sector administrativo, informatizándolo; cambiando al personal gerencial y reduciendo el número de éste tipo de empleados; fusionando jefaturas de diversos departamentos centralizando las decisiones en un grupo reducido del personal de confianza.

11Q Mejoramiento de las áreas de mantenimiento para hacer rendir más a la maquinaria, equipo y personal obrero.

12Q De la implementación de sistemas automatizados se optó por retomar nuevamente los sistemas manuales, incluso en la empresa más automatizada, esta modalidad se ha seguido empleando en diversos departamentos.

En ésta forma, consideramos que la reestructuración productiva en la rama presenta dos tendencias: Una que es la de reorganizar el proceso de trabajo para incrementar la productividad, o bien la intensidad del trabajo obteniendo así mayores cuotas de producción, sin efectuar gastos en nueva maquinaria. Y la otra tendencia consiste en apoyarse en la reestructuración financiera e invertir en la maquinaria y equipo más indispensable, para evitar mayores riesgos de pérdida, por lo menos durante los primeros años de ensayo en los que se requiere capacitación de personal y recuperación de la inversión. Y en ésta forma las empresas optan por invertir sus ganancias mayorita-

riamente en Cetes y Petrobonos o depositar sus capitales en el extranjero. Justificándose a través de la revaluación exagerada en activos fijos e inflando el valor de la nueva inversión³.

Por otra parte, encontramos que las 4 grandes empresas estudiadas presentan rasgos muy similares en cuanto al tipo de maquinaria y equipo utilizados, tipo de fuerza de trabajo empleada (escasos obreros calificados,) y las mismas fases del proceso de trabajo, de éste se deriva una semejante organización del trabajo y el empleo de 3 sistemas de trabajo: manual, semiautomatizado y automatizado. Sin embargo, en estas empresas existen diferentes niveles tecnológicos en cada una de ellas y por lo tanto desiguales grados de automatización, distinta capacidad instalada, así como equipo de higiene y seguridad.

Ahora bien, con respecto al rubro de innovación tecnológica en cada una de las empresas a lo largo de la década de los ochenta podemos decir:

* En la fábrica del Loza "El Ánfora" la mayor inversión en orden de importancia se concentro en la adquisición de hornos, maquinaria para de decorado, forja y molinos.

* En la fábrica de Loza "Nueva San Isidro" la mayor inversión se efectuó en la primera fase del proceso de trabajo que implica a su vez todo proceso de elaboración pasta, lo que implicó la adquisición de molinos, tamices, amasadoras, readaptación de pozas de almacenaje de pasta y la reelaboración de sus fórmulas químicas, además se dio la adquisición de una máquina semiautomática de forja, otra de baño barniz, de 3 máquinas distintas de decorado y dos hornos.

³ De acuerdo con las encuesta aplicada, encontramos que la empresa San Isidro en 1983 revalúa sus activos fijos 28 veces y en 1987, 108 veces. El Ánfora entre 1980 y 1983 en 104% anuales y en 1987 el 269%.

* En la fábrica "Prima Cerámica" como es una empresa de nueva creación, con el mejor nivel tecnológico y mayor capacidad instalada, prácticamente toda la planta representa una innovación tecnológica, en la que el sistema manual existe sólo en algunas áreas de trabajo, como descarga de materia prima, baño barniz y decorado.

* En la Fábrica de Loza "La Favorita" no se efectuó innovación tecnológica alguna en toda la década de los ochenta, además, ésta empresa es la que presentó la maquinaria más caduca y obsoleta, era prácticamente un enorme taller artesanal en el que predominaban los sistemas manuales.

En relación a la organización del trabajo observamos que los cambios más significativos se presentaron:

* En "El Ánfora" se da la reorganización del sector administrativo y el de la producción, con la centralización de jefaturas departamentales, implementando el trabajo en equipo de las áreas de molinos, almacén y hornos. Esto último implicó que en esas áreas se rompiera la división del trabajo que existía por categorías y se homogeneizaran los salarios y el escalafón, flexibilizando así el trabajo y estableciendo la polivalencia. Asimismo, de la implantación de sistemas automatizados, se retomaron nuevamente los sistemas manuales en los departamentos de hornos y elaboración pasta. Finalmente, se efectuó en toda la planta un reajuste de las normas de rendimiento a través de la cronometración de los tiempos y movimientos, estableciendo mayores cuotas de producción en menor tiempo.

* En "San Isidro", se implementó el trabajo en equipo en los departamentos de almacén y de hornos, rompiendo también con el establecimiento de categorías, estableciendo la polivalencia y homogeneizando salarios.

* En "Prima Cerámica" no se ha efectuado ningún cambio en la organización del trabajo, sino que ésta empresa surgió con una organización similar a las de las otras empresas, sólo que en ésta el trabajo está sumamente simplificado y por ello sólo existen 45

puestos o categorías (en las otras empresas son más del 100% de éstas), además, 5 de éstas desaparecieron y existe una tendencia a la implementación de la polivalencia y la homogenización de salarios. Por otra parte, se efectuaron cambios en el sector administrativo (estos se han efectuado 3 veces con la venta de la empresa); reorganización de las jefaturas de finanzas, de producción y de hornos. Además, existe una comisión de incentivos que se reúne con la empresa para incrementar la productividad y determinar por ello un estímulo mensual. Por último, también se ha dado el retorno de sistemas automatizados a manuales en los departamentos de baño barniz, clasificado, moldes, forja y tiende a expandirse en otras áreas.

*En "La Favorita" realmente no se implementaron cambios en la organización del trabajo, sino que en ésta se efectuaron despidos masivos de personal clave tanto en el sector de la producción como en el de la administración, lo que originó la desestabilización de toda la empresa. Asimismo, se optó por aumentar la intensificación del trabajo para sostener la producción que se había logrado sacar hasta fines de la década de los setenta, sólo que en los años ochenta fue con el 50% de ese personal, es decir con un promedio de 250 obreros.

En lo que se refiere a la Contratación Colectiva encontramos la existencia de dos tipos de ésta, una a la que llamamos Tradicional y que es el tipo de contratación que rige en los sindicatos de la Rama de la Industria de la Loza y Cerámica tiene su origen en los años cuarenta (excepto el Contrato de "Prima Cerámica"), y al parecer este tipo de contratación predomina casi en toda la rama, debido a que en 1939, se celebró una convención obrero-patronal para elaborar un Contrato-Ley para dicha rama, el cual entró en vigor hasta 1942. Y la Nueva Contratación Colectiva de carácter flexible que rige en el sindicato de la fábrica "Prima Cerámica" y que surgió en la década de los ochenta.

A partir de 1942 el Contrato Colectivo de Trabajo de la fábrica "El Ánfora", y en 1950 el Contrato de "San Isidro" y "Favorita", se caracterizaron por presentar contratos muy amplios en los que se delimitan los puestos o categorías de manera funcional; se especifican al detalle las diversas condiciones de trabajo en las distintas fases de los procesos de trabajo que existen en cada una de las fábricas.

Sin embargo éste tipo de contratación se generaliza hasta los años cincuenta en las grandes empresas, y a partir de esos años se da cierta evolución en ésta, sobre todo en lo referente a las prestaciones: días de vacaciones, aguinaldo, prima vacacional, permisos con y sin goce de sueldo; también en el monto de lo erogado por liquidaciones, subsidios al comedor, seguros de vida, caja de ahorros, uniformes de trabajo y de deportes, entre otros... Con respecto a las cláusulas de los contratos que implican el control de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, encontramos que ellas son significativas, al grado que se han convertido en una verdadera fuerza obrera para incidir sobre sus condiciones de trabajo. Y han llevado a lo largo de ésta última década a un enfrentamiento abierto entre empresa y sindicato.

Por otro lado, el Contrato Colectivo de la Fábrica de Loza "Prima Cerámica" a diferencia de la contratación tradicional, se caracteriza porque establece únicamente lo que marca la Ley Federal del Trabajo, no brinda a los trabajadores seguridad, prevención social y seguridad en el empleo. Este contrato es muy general, no especifica las condiciones de trabajo, existen pocos puestos y categorías y la mayoría del personal obrero es descalificado, además, el Contrato establece que sólo el 80% de éste podrá ser de planta o fijo, el restante está sujeto a los requerimientos de la empresa; sobre todo hay una pérdida de la bilateralidad en las relaciones, en la que es prácticamente nula la intervención sindical sobre el proceso de trabajo.

Las prestaciones en éste contrato son mínimas, ellas son: ayuda para pago de transporte, entrega de 2 vajillas (de 20 piezas) anualmente; ayuda económica para transporte; ayuda para útiles escolares y subsidio al comedor.

Por todo lo expuesto con respecto a la Contratación colectiva en la rama consideramos que la Contratación Tradicional presenta estabilidad para la mano de obra, injerencia sindical en el proceso de trabajo, bilateralidad en las relaciones obrero patronales, salarios superiores al 100% del mínimo establecido en México, D. F., y prestaciones que contemplan el bienestar y la salud de los trabajadores, mientras que la Nueva Contratación contempla únicamente la prestación de servicios de una mano de obra dócil, barata y polyvalente, sin garantías para el trabajador, además sólo con el pago de salarios mínimos. El salario mejor remunerado en ésta empresa, equivale al mínimo de planta en el "Anfora".

Hasta ahora la resistencia obrera que se ha dado en cada una de las empresas ha sido diferente, en cuanto a las formas de organización espontánea de los trabajadores de cada una de las empresas, como el tipo de sindicatos que hay en cada una de estas empresas. Tres Sindicatos son de Empresa (El "Anfora," "San Isidro" y "Favorita"), y uno pertenece a un Sindicato Nacional de Industria ("Prima Cerámica"), así mismo dos de ellos son independientes -el "Anfora" y "Favorita"- y los otros dos pertenecen a dos centrales obreras diferentes: "San Isidro" a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) y "Prima Cerámica" a la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Entre estos sindicatos no hay unidad o coordinación alguna que les permita brindarse la solidaridad en sus movimientos de huelga o de resistencia obrera, sin embargo, se ha planteado en diferentes coyunturas por los distintos sindicatos (a fines de los años setenta por "Favorita" y actualmente por "San Isidro"), la unión de estos a través

de la formación de un Sindicato Nacional de la Industria de la Loza y la Cerámica.

Por otra parte, consideramos que todos los sindicatos estudiados para que puedan enfrentar el reto de la reestructuración productiva, van a tener que intervenir en cuestiones concernientes a la productividad y en este marco negociar mejores condiciones de trabajo y de vida para los obreros, así como capacitación para el trabajo. Además, deberán efectuar cursos de educación sindical que le permitan entender la problemática nacional e internacional de la dinámica de la economía para plantearse un proyecto a mediano y largo plazo; buscar la unidad interna de los trabajadores y de cada uno de los sindicatos; homogeneizar los desniveles salariales (con cinco tipos de salarios: el mínimo de planta, el mínimo de departamento, base más premio, cuenta y premio y de garantía, los cuales generan competencia y división entre los trabajadores); reformar los escalafones, la estructura de la organización sindical; en lugar de pactar la monetarización de los riesgos de trabajo, prever estos, exigir a las empresas un buen equipo de higiene y seguridad, y también educar a los obreros sobre la importancia de conservar y cuidar su salud para el trabajo y su bienestar.

De esta manera, encontramos que todos los obreros de las empresas estudiadas utilizan similares formas de resistencia, pero con sus características propias, ellas son: el tortuguismo, las faltas colectivas, retardos, renuncia masiva de personal (es el caso especialmente de "Prima Cerámica") y alcoholismo (en el "Anfora").

En el caso del sindicato de "Prima Cerámica" descubrimos que apesar de ser este joven, o completamente nuevo y controlado por la CIM, se ha dado una huelga de brazos caídos en 1986, brotes de inconformidad por los bajos salarios y arbitrariedad de la empresa, como el movimiento del departamento de mantenimiento en 1989 en que se dió la desobediencia de las ordenes de la empresa y se planteo la renuncia de todo el departamento en caso de no aceptar la empresa las propuestas de los trabajadores, así

como una huelga por revisión de contrato también en 1989 por 8 días y la renuncia masiva de obreros de diversos departamentos por no pagar el estímulo a la productividad convenido, argumentado que había habido un error de cálculo de la dirección de la empresa.

El caso del Sindicato de Favorita es totalmente diferente en relación a todos los sindicatos estudiados porque este desapareció precisamente con la reestructuración productiva. La empresa la Favorita se propuso acabar con el sindicato para imponer nuevas relaciones laborales buscando la unilateralidad a su favor y quitar el Contrato Colectivo de Trabajo con el fin de acabar con el pago a destajo y todas las prestaciones que ofrece el Contrato, así como dismantelar a la organización obrera que se caracterizó por su trayectoria democrática e influencia sobre otros sindicatos en la zona norponiente del Valle de México, generando así todo un movimiento sindical regional en dicha zona.

Por ello, la empresa la Favorita contó con todo el apoyo del Estado, empresarios de la zona y las diferentes organizaciones obreras charras para acabar con el sindicato a través del desgaste (prolongando los conflictos de huelga y realizando triquiñuelas jurídicas) intentos de rompimiento de huelgas, la infiltración de la CTM así como la amenaza directa de esta central de golpear a los trabajadores y meter a esquirolas.

Por todo esto consideramos que la posición de Sergio Sánchez es incorrecta con respecto a que los trabajadores de la Favorita se negaron a la reestructuración de la fábrica. Porque en realidad el intentó de la empresa era acabar con el sindicato y por ello propuso un despido masivo de personal para dismantelar la organización en lugar de proponer una nueva organización del trabajo en función de: la reparación de los hornos, molinos, prensas, y la adquisición de maquinaria para forja (todo esto era la maquinaria y el equipo más importantes para continuar trabajando y lograr incrementar

la producción), lo cual requería de cuantiosas sumas de dinero. Además, se retiró más personal del que proponía el patrón en 1984, no obstante, la empresa continuó alargando el conflicto y violando los convenios que firmaba en la Junta de Conciliación y Arbitraje en los años posteriores y se negaba a negociar con el sindicato.

Finalmente, consideramos que las perspectivas de la rama son inciertas debido a la coyuntura por la que atraviesa actualmente nuestro país, primero con la paulatina apertura de nuestra economía hacia el exterior desprotegiendo al mercado interno y posteriormente con la firma del Tratado con Estados Unidos y Canadá, ante lo cual encontramos que la rama de la industria de la loza y cerámica es competitiva a nivel nacional y que es también una industria de exportación, sin embargo, sus costos de producción son altos en relación a las industrial monopólicas altamente competitivas, lo cual les permite establecer precios de venta inferiores a los que producen las industrias mexicanas.

Por todo esto, desde la década de los ochenta y en particular a principios de la década de los noventa se ha empezado a delinear un proyecto industrial que comprende la creación de una fábrica maquiladora de loza y cerámica en la zona norte del país que se instalará precisamente en la franja fronteriza en la que posiblemente se sólo se realizará el decorado de los productos, además:

1º se ha agudizado la competencia entre las distintas empresas del ramo, con una tendencia a la hegemonización del capital del grupo Cerámico Mexicano (actual propietario de las empresas: Prima Cerámica y San Isidro).

2º se deja ver claramente la tendencia ha implementar la rotación de personal, contratando a obreros constantemente, desechando a los que no rinden en la producción y evitando que los obreros rebasen los 10 años de antigüedad, así como contratando perso-

nal joven de preferencia con un año de experiencia laboral.

39 la modificación del Contrato Colectivo, sobre todo en relación a las prestaciones, salarios a destajo y pago de impuestos por parte de los trabajadores (desde hace más de 30 años las empresas el Ánfora y San Isidro pagan los impuestos, dejando exentos de pago a todo el personal obrero).

40 disminución considerable de líneas de producción en cada una de las empresas, especialmente en San Isidro, por lo que bien esta podría convertirse en una especie de maquiladora en la que únicamente se trabaje el producto en las fases iniciales y concluya contratando a personal no sindicalizado y fuera de la planta, etc...

En fin como se menciono anteriormente, existe una gran incertidumbre sobre como podría seguir trabajando la rama de la industria de la Loza y Cerámica en México, los empresarios se muestran preocupados y temerosos sobre el panorama que se ha venido presentado, pero sobre todo inconformes con la política que ha implementado el Estado ya que de manera violenta se les quito la política proteccionista con la que crecieron sus capitales y se les enfrento a la competencia internacional la cual los ha desestabilizado.

ANEXO ESTADISTICO

ANEXO: SIETE ENCUESTAS DISTINTAS APLICADAS EN LA INVESTIGACION.

Las diversas encuestas que se aplicaron tuvieron como objetivo principal conocer en sus diversos aspectos como se ha venido manifestando la reestructuración productiva en la Rama de la Industria de la Lona y Cerámica en México, es decir, analizar la reestructuración de los procesos de trabajo, la innovación tecnológica, la nueva organización del trabajo y la resistencia sindical y en cada una de las fábricas estudiadas. Todos estos aspectos se desarrollaron ampliamente a lo largo de todo el trabajo de investigación y se vaciaron en particular en los capítulos III y V.

La encuesta No. 1 se utilizó para detectar el nivel tecnológico de cada una de las plantas y el grado de calificación de su personal empleado, por esta razón se solicitó que fuera contestada por los gerentes de producción y/o manufactura y el área de recursos humanos.

La encuesta No. 2 fue empleada para conocer los volúmenes de producción anual y mensual de cada una de las plantas, así como los planes de modernización de las empresas y los problemas que están enfrentando con ésta. Para su respuesta se sugirió que la contestara la gerencia general y la contraloría.

Las encuestas No. 3, 4, y 5 se diseñaron para conocer los cambios que se implementaron en la organización del trabajo, en las relaciones laborales (modificaciones al Contrato Colectivo o en sus cláusulas y en el escalafón principalmente) y el tipo de resistencia obrera que se dió ante esos cambios, especialmente por el de la pérdida del control obrero sobre el proceso de trabajo y los despidos masivos. En el caso de la encuesta No. 4 se solicitó que se detallara al máximo la información sobre los cambios en las categorías, en el tipo de salarios, nueva división del trabajo, intensificación del trabajo y flexibilización del mismo, así como los riesgos de trabajo y los problemas de salud e higiene de cada una de las plantas. Por tal razón fue contestada por diversos obreros de los departamentos (delegados departamentales), los secretarías de trabajo y conflictos de los comités ejecutivos y uno que otro supervisor.

Las encuestas No. 6 y 7 fueron aplicadas sólo en los sindicatos de las fábricas el "Ánfora y San Isidro", debido a la relación que se tenía con los sindicatos y a la disposición que tuvieron los mismos para que estas se efectuaran; en el caso de Favorita fue distinto porque esta planta se cerró desde 1989. Prácticamente estas encuestas son iguales sólo se diferencian algunas preguntas por el tipo de organización y estructura sindical que tiene cada uno de los sindicatos. Los objetivos que se persiguieron con estas encuestas fueron: conocer la legitimidad de los comités ejecutivos; el nivel de información y grado de participación política de los trabajadores, y la situación actual que enfrentan los sindicatos ante la modernización. Dichas encuestas se aplicaron a una muestra representativa de 47 obreros de diversos departamentos de distintas categorías, antigüedades y fue al azar en cada una de las fábricas.

Previamente las últimas dos encuestas se capturaron los datos por el ayudante de investigación, Francisco J. Liceaga, en el programa SPSS-HP del Centro de Computo de la UAN-I (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco), a través del procesamiento de frecuencias de las variables y posteriormente se analizó la información y con base en esto se efectuaron algunas cruces en cada uno de los sindicatos de manera distinta. Por ejemplo: la concepción que tienen los trabajadores respecto a el Comité Ejecutivo por departamento; la percepción de los trabajadores sobre la innovación tecnológica en la planta por departamentos; procedencia de los trabajadores; la conformidad de trabajar en la empresa los trabajadores que están experimentado innovación tecnológica; lo que consideran los trabajadores que es la función primordial del sindicato por departamentos; la escolaridad de los trabajadores en relación a su lugar de procedencia, los de provincia y los del Distrito Federal y la inconformidad con los miembros del comité ejecutivo por departamento.

Finalmente, en relación a esta dos últimas encuestas podemos decir también se utilizaron variables nominales, tales como: grado de legitimidad y representatividad de las direcciones sindicales; nivel de información y participación políticas de los trabajadores en el sindicato y fuera de este, y la actitud de los trabajadores ante la reestructuración productiva.

En los que se refiere a las primeras encuestas, cabe mencionar que estas nos sirvieron para conocer la complejidad de la rama de la industria de la lana, desde el punto de vista tecnológico, hasta la división y nueva organización del trabajo que se ha venido gestando en los últimos años; así como la respuesta sindical de los trabajadores. En esta forma, fue como se contestó una encuesta por empresa, la cual a su vez fue acompañada por una larga entrevista con la que se enriquecieron sustancialmente dichas encuestas, guardando con toda discreción la información que las empresas solicitaron.

ENCUESTA No. 1: APLICADA A GERENTES DE PRODUCCION Y DE PERSONAL SOBRE TECNOLOGIA APLICADA Y PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA EN MEXICO.

I DATOS BASICOS.

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____
 Dirección: _____
 Delegación: _____ Ciudad: _____
 Teléfono: _____
 Persona encuestada: _____
 Puesto: _____

IDENTIFICACION Y CLASIFICACION.

1. ¿Cuántos años tiene funcionando en México?

Como representante de una compañía extranjera _____ Como fabricante registrado _____
 Como distribuidor _____

2. ¿Qué tipo de producto está fabricando?

II ASPECTOS TECNOLOGICOS GENERALES.

1. ¿Cuáles son sus principales medios para obtener mejoras en su tecnología? (Número en orden de importancia)

- | | |
|---|--|
| a) I&D en la planta _____ | e) Directo de casa matriz _____ |
| b) Convenios con universidades _____ | f) Proveedor de tecnología _____ |
| c) Convenios con proveedores y componentes _____ | g) Convenios de I&D con fabricantes de productos complementarios _____ |
| d) Convenios con fabricantes de ensamblajes y periféricos _____ | h) Intercambios tecnológicos _____ |

2. ¿Cuáles de las siguientes áreas de la tecnología considera usted vitales para que una empresa fabricante de productos de la loza y cerámica se desempeñe de manera competitiva (Señale en orden de importancia).

- | |
|---|
| a) Tecnología del producto _____ |
| b) Tecnología del proceso de fabricación. _____ |
| c) Tecnología de la maquinaria, equipo e instalaciones para producción. _____ |
| d) Tecnología de comercialización. _____ |
| e) Tecnología administrativa. _____ |
| f) Administración Tecnológica. _____ |
| g) Materia Prima. _____ |

3. ¿Cuáles considera usted los principales obstáculos para el adecuado desarrollo tecnológico de su empresa?

- falta de recursos humanos capacitados _____
 -falta de capital de riesgo _____
 -altos costos de investigación y desarrollo _____
 -falta de infraestructura de apoyo tecnológico institucional _____
 -otros _____

III PRODUCCION
ASPECTOS GENERALES.

1. ¿Cuáles han sido sus niveles de producción en los últimos tres años?
 (mencione por producto)

PRODUCTO	VALOR/UNIDADES 1988	VALOR/UNIDADES 1989	VALOR/UNIDADES 1990
_____	_____	_____	_____

2. ¿Qué grado de integración nacional han tenido sus productos en los últimos tres años?

1988 _____

1989 _____

1990 _____

3. ¿Quiénes son los cinco principales proveedores de la planta matriz?
- _____

4. ¿En qué proporción han determinado los siguientes factores la conformación de su actual estrategia de fabricación?

- complejidad tecnológica.
- costos.
- producir a tiempo (just in time)
- políticas gubernamentales.
- calidad.
- carencia de alternativas.
- capacidad instalada.

5. ¿Qué niveles de inventarios mantiene por mes y tipo de producto?

TIPO

CANTIDAD PROMEDIO

producto terminado _____

producto en proceso _____

6. ¿En qué proporción inciden los siguientes factores en la estructura de costos de sus principales productos?

COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCION.

PORCENTAJES

- mano de obra directa de producción _____
- mano de obra indirecta de producción _____
- insumos indirectos, gastos de transporte y, _____
- almacenaje, depreciación de la maquinaria, _____
- equipo e instalaciones. _____
- Aranceles y gastos de importación. _____

IV ADMINISTRACION DE LA EMPRESA
ORGANIZACION PARTICULAR DE LA EMPRESA.

1. ¿Cuántos niveles jerárquicos y funcionales existen?
- _____

2. ¿Cómo satisface sus necesidades de capital?

- a) aportación periódica de socios o acciones _____
 b) emisión de acciones _____
 c) banca nacional _____
 d) banca internacional _____
 e) fondos de fomento _____

V ASPECTOS SOBRE LA MERCANTILIZACION DEL PRODUCTO.

1. ¿Quiénes son sus clientes? _____
 2. ¿Vende a grandes distribuidores o a menores? _____
 3. ¿Qué porcentaje considera que abarca del total del mercado de la loza y la cerámica? _____
 4. ¿La Loza y Cerámica que produce está destinada algún sector social en especial? _____
 5. ¿Su mercado es fluctuante o cautivo? _____
 6. ¿Qué tendencia muestra su mercado (A la baja o al crecimiento)? _____
 7. ¿Cuál es el mercado que abarca? (Marque con una X)
 -Local
 -Nacional
 -Internacional
8. ¿De qué manera distribuye su producto? _____
 9. ¿Cómo se propaga su mercancía? _____
 10. ¿Cuenta la planta con un centro de comercialización (distribución)? _____
 11. ¿Qué porcentaje tiene de ventas en relación a su presupuesto? _____

VI RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO.

1. ¿Cuál es el número de personas empleadas por su empresa?

1984 _____	1988 _____
1985 _____	1989 _____
1986 _____	1990 _____
1987 _____	

2. ¿Cuántas personas extranjeras ocupa en su empresa? _____
 3. ¿Cuál es actualmente el número de personas empleadas en su empresa por las siguientes categorías ocupacionales?

<i>PARA PRODUCCION</i>	<i>TOTAL</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>MUJERES</i>
<i>Obreros calificados.</i>			
<i>Obreros no calificados.</i>			
<i>Supervisores.</i>			
<i>Técnicos de producción prueba y reparación.</i>			
<i>Técnica de mantenimiento de equipo.</i>			
<i>Ingenieros de producción y prueba.</i>			
<i>PARA INVESTIGACION Y DESARROLLO.</i>			
<i>Ingenieros</i>			

<i>FUERA DE LA PRODUCCION</i>	<i>TOTAL</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>MUJERES</i>
<i>Para administración, comercialización y servicios de Post-venta.</i>			
<i>Personal de venta.</i>			
<i>Técnicos de instalación y mantenimiento.</i>			
<i>Ingenieros de instalación y mantenimiento.</i>			
<i>Personal secretarial.</i>			
<i>Personal directivo.</i>			
<i>Licenciado en contaduría.</i>			

4. Especifique los criterios generales de selección de personal en función a los siguientes puestos de trabajo:

Tipo de Trabajadores	Edad		Escolaridad					Exp. Laboral					MAS AROS
	20	21-23	+30	P	S	CC	T	P	PG	SIN	-1 ARO		
Obreros de Producción													
Supervisores													
Técnicos de producción y prueba													
Ingeniero de producción y producto													
Ingeniero de IYD*													
Personal para venta													

* Investigación y Desarrollo. Escolaridad: Primaria (P); Secundaria (S); Centro de Capacitación (CC); Tecnológico (T); Profesional (P) y Posgrado (PG).

5. ¿Cuáles son los puestos de trabajo difíciles de cubrir y que mecanismos empleo para lograrlo?

- a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____

6. ¿Cuáles y cuántas son las categorías de trabajo que hay en la planta?

7. ¿Cuántos tipos de salario se pagan en la empresa?

FORMAS SALARIALES	CATEGORIA O PUESTO Y DEPARTAMENTO	Nº DE OBREROS
Salario mínimo de zona.		
Salario mínimo de planta o salario por tiempo.		
Salario base.		
Salario base más premio fijo.		
Salario cuenta y premio.		

Salario base más premio variable.		
Salario base más incentivo.		
Salario base más cualquier gratificación.		
Salario destajo.		
Otro tipo de salario:		

8. ¿En qué departamentos se emplean mujeres? y ¿por qué?

9. ¿Ha aumentado o disminuido la contratación de mujeres? De ser cualquiera de las dos respuestas explique por qué.

10. ¿Existe la posibilidad de modificar las formas salariales? ¿Son operativas o son un obstáculo para el desarrollo de la empresa?

11. ¿Cuáles son los puestos de trabajo difíciles de cubrir y qué mecanismos empleó para lograrlo?

12. ¿Qué niveles salariales en promedio está otorgado para cada uno de las siguientes ocupaciones?

CATEGORIA	SALARIO MINIMO	1a2 veces Salario mínimo.	2 a 5 v S/N	5 a 10 veces S/N	12 a 20 veces S/N	MAS
Operario de producción.						
Supervisor.						
Técnico de producción.						
Técnico de mantenimiento.						
Técnico de instalaciones.						
Ingeniero de producción y producto.						
Ingeniero de I&D*						
Director.						
Otras categorías, especifique:						

*Investigación y Desarrollo.

13. ¿Cuál de los siguientes factores han favorecido el reclutamiento de mano de obra en su empresa? (Numere en orden de importancia).

Nivel salarial.

Prestigio tecnológico de la empresa _____
 Seguridad en el empleo _____
 Posibilidades de ascenso _____
 Capacitación en el extranjero _____

14. ¿Cuál es el grado de rotación del personal de la planta? (Porcentajes por año).

Obreros _____
 Técnicos _____
 Ingenieros _____
 Administrativos _____
 Secretarial _____

15. ¿Emplea mecanismos de rotación interna de puestos de trabajo?

16. ¿Cuáles son las principales causas de la rotación del personal?
 (Marque en números arábigos en orden de importancia)

	Obrero	Técnico
Los trabajadores buscan mayores niveles salariales en otras empresas competidoras	()	()
Los trabajadores buscan prestaciones socio-económicas adicionales en otras empresas.	()	()
Los trabajadores buscan donde trabajar bajo menos presión.	()	()
Razones personales o familiares que implican el retiro del mercado de trabajo.	()	()
El Cliente o comprador de equipo, ofrece mejores condiciones de trabajo.	()	()
Los trabajadores inician negocios por su cuenta.	()	()
Otros.		

17. ¿Con cuántos turnos de trabajo está produciendo la planta?

1. _____ 2. _____ 3. _____

VII CAPACITACION

1. ¿La empresa cuenta con Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento?.

SI _____ NO _____

2. ¿Cuál es la duración "formal o informal" de la capacitación impartida para el trabajo de los operarios y técnicos de nuevo ingreso en la planta?

	FORMAL	INFORMAL
OBRERO		
Técnico.		
Administrativo.		

3. ¿Cuáles son los principales medios para proporcionar capacitación a sus empleados?

Número en orden de importancia.	OBRERO	TECNICO	INGENIERO
Capacitación en la planta.			
Capacitación en casa.			
Capacitación en centro de I&D *			
Capacitación en Universidades o tecnológicos.			
Capacitación en empresas matrices.			

* I&D. es Investigación y Desarrollo.

VIII RELACIONES LABORALES.

1. ¿En qué forma está contratando al personal de la empresa?

Con Contrato Colectivo SI _____ NO _____
 Con Contrato de la empresa SI _____ NO _____

2 En función de los planes de expansión de la empresa, así como del cambio en la tecnología del proceso de producción, ¿Qué modificaciones cuantitativas están previstas a corto y mediano plazo? (1990-1995)

	OBRERO	TECNICO	ADMINISTRATIVO
a) Disminución de personal.			
b) Incremento de personal en igual proporción que el de la producción.			
c) Incremento de personal en una proporción menor que el de la producción.			

d) Incremento de personal en una proporción mayor que el de la producción.			
e) Ninguna modificación.			
f) Hay incremento en la producción con disminución de personal.			

3. En relación a la pregunta anterior, ¿qué modificaciones cualitativas está previendo en cuanto a puestos de trabajo y/o calificación del personal?

4. Del cuadro que a continuación se le presenta, señale el equipo y la maquinaria que actualmente posee la planta.

TIPO DE MAQUINARIA	POSEE	NO POSEE
SECCION DE FABRICACION:		
Molinos de bolas.		
Tamices.		
Bombas.		
Filtros.		
Prensas.		
Licuadoras.		
Amasadoras.		
SECCION FORJA DEL PRODUCTO:		
Máquina automática de forja.		
Máquina Service.		
Máquina automática de pocillo.		
Máquina Ram de Platón.		
SECCION DE HORNOS:		
Hornos de túnel rectangulares.		
Hornos de túnel circulares.		
Hornos tipo mufla o de fuego directo.		
Hornos tipo mufla o de fuego indirecto.		
Mufla eléctrica.		
SECCION DE DECORADO:		
Máquina Lito.		

Serimático		
SECCION DE BARNIZADO: Maquinas barnadoras.		
SECCION LIMPIA SANCOCHO: Máquina limpiadora.		
DIVERSAS MAQUINAS: Tolvas.		
Bandas "sin fin".		
Transportadores automáticos.		
ESPECIFIQUE OTRO TIPO DE MAQUINAS UTILIZADAS EN LA EMPRESA:		

IX NUEVOS PRODUCTOS EN LA PLANTA.

1. ¿Se están elaborando nuevos productos en la empresa o nuevas líneas de producción?
2. ¿Qué otro tipo de productos se podrían realizar en la empresa?
3. ¿En la producción de vajillas para uso doméstico, cuántas líneas se producen, cómo se llaman, y cuáles han dejado de producirse?
4. ¿En la producción de vajillas para hoteles y restaurantes, ha aumentado la producción o disminuido y hay cambios en los diseños o estilos y calidad de las vajillas?
5. ¿En la fabricación de sanitarios hay cambios en su diseño y diversas líneas de producción? ¿Han dejado de producirse? ¿ha aumentado o disminuido su producción?
6. En cuanto al decorado de los productos, ¿se han dado cambios significativos en el decorado, estilo y color?
7. ¿Ha mejorado o empeorado la calidad de los productos en general o de algunos en particular?
8. ¿Podría mencionar algunos otros factores que no hayamos mencionado con respecto al tipo de producto que se está fabricando actualmente?

X MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA.

1. A continuación se le presenta un cuadro sobre las materias primas utilizadas, señale cuales de estas se utilizan en la planta.

MATERIA PRIMA	POSEE	NO POSEE
Caolines: Bonn.		
Sperse.		

Americano del Nº 6		
Morfo Nº 12		
Monera.		
Champion.		
M-25		
AJax.		
Feldespatio de Querétaro.		
Arena Sílice.		
Mármol.		
Talco de Texas.		
Barro americano Laskin.		
Tutito Cerámico.		
Piedra bola o bruta.		
Yeso.		
Rotura.		
Oxidos y compuestos colorantes.		
Oro y Plata.		
Calcomanías.		
Otras (especifique):		

2. De las materias primas utilizadas ¿Cuáles son de importación y qué países son los proveedores?

3. ¿Qué porcentaje representan las importaciones de materia prima en relación total de estas utilizadas en la producción?

XI CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO.

1. ¿En cuántos departamentos se ha introducido nuevo equipo o maquinaria?

2. ¿Han aumentado las horas extras o ha disminuido la jornada de trabajo?

3. ¿Con la innovación tecnológica se da una mayor movilidad de los trabajadores de su lugar de trabajo comunmente asignado?

4. ¿Con el nuevo equipo se da una mayor automatización en el trabajo?

5. ¿Con la innovación tecnológica se ha dado un desplazamiento de mano de obra (en qué porcentaje)?

6. ¿El nuevo equipo requiere de una mayor calificación obrera?

7. ¿El nuevo equipo conduce a la automatización del proceso de trabajo?
8. ¿Los cambios que se están implementando posibilitan la movilidad de los trabajadores de un departamento a otro?
9. ¿Con los cambios en la organización y el nuevo equipo, se da una mayor elasticidad en la jornada de trabajo?
10. ¿Han disminuido las tareas manuales con los cambios que se han implementado?
11. ¿Con los cambios implementados es posible una mayor espontaneidad en el trabajo?
12. ¿Existe o no una mayor autonomía en el trabajo con los cambios implementados?
13. ¿Cuáles son los cambios que se han experimentado en la planta?

ENCUESTA No. 2: APLICADA A CONTROLADORES SOBRE LA SITUACIÓN ECONOMICA DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA EN MEXICO.

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACION SE PRESENTAN Y MARQUE CON UNA "X" LAS RESPUESTAS POSIBLES DE LAS PREGUNTAS QUE SE LE HACEN.

I. La producción.
(1ª parte)

- 1.1. ¿Cuál fue el volúmen anual de su producción a partir de 1980?
- 1.2. Valor anual de la producción y su evolución
- 1.3. Volúmen y valor de los inventarios en cada año (1980 a la fecha)
- 1.4. Si en los últimos años han variado los inventarios, se debe a:
- a). aumento en la producción
 - b). aumento en la demanda
 - c). disminución en la demanda
 - d). expectativas de aumentos en el precio de los insumos
- 1.5. ¿Cuál es el nivel promedio de utilización de planta y equipo desde 1980?
- 1.6. ¿Ha habido introducción de nueva tecnología en los últimos ocho años? ¿en qué ha consistido?
- 1.7. ¿Ha habido cambios en la organización del trabajo en los últimos ocho años? ¿en qué han consistido?
- 1.8. ¿Cuál es la línea principal de producción; hay actualmente una mayor o menor diversidad de productos?

(2ª parte)

1. Explique a grandes rasgos las etapas principales del proceso de producción en la década actual:
2. ¿Su empresa se ha fusionado con otra?

3. ¿Su empresa ha abierto nuevas plantas?

4. Número de trabajadores empleados anualmente (obreros y empleados)

5. ¿Ha habido algún cambio en el tipo de producto principal?

6. ¿El número de líneas de producción ha aumentado o disminuido?

7. ¿Evolución en la productividad anual?

8. Anote las características de la fuerza de trabajo empleada en porcentaje
- a). Obreros calificados y no calificados.
 - b). Jóvenes (33 años menores)
 - c). Solteros.
 - d). Nivel educativo: -primaria
-secundaria
-preparatoria
-profesional
9. ¿Su empresa subcontrata parte de la elaboración de su producción con otras empresas?

10. ¿Ha cambiado en los últimos ocho años el organigrama de la empresa? Descríbalo:

11. ¿Existen planes de modernización en su empresa?:
- a). Cambios tecnológicos _____
 - b). Cambios de organización _____
 - c). Fusión con otras empresas _____
 - d). Cambio de línea de producción _____

II. La Venta.

- 2.1 Evolución de las ventas anuales a partir de 1980

- 2.2. ¿En qué porcentaje sobre sus ventas exporta, valor de lo exportado?

- 2.3. ¿Sabe del surgimiento de nuevas plantas grandes en el ramo de seras, y cómo lo afectan?

- 2.4. ¿Tienen sus productos que competir con similares de importación?

- 2.5. ¿Cuáles son los factores que limitan el nivel de la producción?
- a). la falta de demanda
 - b). margen inadecuado de utilidades
 - c). escasez de materias primas
 - d). las altas tasas de interés
 - e). salarios y prestaciones
 - f). precios de los productos
 - g). falta de financiamiento
 - h). relaciones laborales
(explique)

III: Inversiones y Gastos.

3.1. Ya ha invertido o planea invertir en 1988 para (¿cuánto?)

- a). abrir una nueva planta
- b). expandir la existente
- c). modernizarla

3.2. Cambios en el valor de la inversión anual de 1980 a la fecha

3.3. Valor de los activos fijos acumulados

3.4. ¿En qué porcentaje anual se revalorizan los activos fijos a partir de 1980?

3.5. ¿Cuál es la depreciación anual desde 1980?

3.6. Gastos anuales a partir de 1980 en:

- a). insumos y materias primas (X importados)
- b). materias auxiliares
- c). energéticos
- d). transporte
- e). otros (especificar)

3.7. Monto de los salarios anuales a trabajadores (obreros y empleados) a partir de 1980

3.8. Monto anual de prestaciones a los trabajadores (obreros y empleados) a partir de 1980

IV. Ingresos.

4.1. Ingresos anuales por ventas de 1980 a la fecha

4.2. Ingresos financieros de 1980 a la fecha

4.3. Margen de utilidad anual sobre ventas de 1980 a la fecha

4.4. Apoyos estatales (subsídios, exenciones de impuestos, etc.)

V. Financiamiento.

5.1. ¿Ha obtenido crédito nacional en los últimos ocho años? (monto)

5.2. ¿Le han afectado las altas tasas de interés? (explique consecuencias)

5.3. ¿Está endeudada su empresa en divisas extranjeras? ¿desde qué año y monto?

5.4. ¿Hay participación de capital extranjero en su empresa? Porcentaje.

ENCUESTA No. 3: APLICADA A LOS DELEGADOS SINDICALES DEPARTAMENTALES. SOBRE LOS EFECTOS DE LA MODERNIZACION EN LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA EN MEXICO.

1. Edad, preguntar acerca del promedio de edades de los trabajadores de la misma categoría en la planta, y en caso de algún cambio pedir su explicación. _____
2. Sexo, preguntar por las generalidades en la planta, y si este ha cambiado en los últimos tres años, y a qué atribuyen el cambio. _____
3. Estado civil. Estado civil de la mayoría de los trabajadores en la planta, las variaciones y las causas de estas. _____
4. Experiencia laboral, cuál era la ocupación anterior de los trabajadores, el nombre de la línea en que actualmente trabaja, el nombre del departamento y si ha habido introducción de nueva tecnología en su puesto. - _____
5. ¿Cuáles han sido los principales cambios?:
 - a) Número de trabajadores en el departamento _____
 - b) Número de trabajadores sindicalizados y de confianza en el departamento _____
 - c) Número de trabajadores sindicalizados por categoría _____
 - d) Número de trabajadores hombres en su departamento _____

OBSERVACIONES.

1.1. JORNADA DE TRABAJO.

- A. En caso de que en su departamento se haya introducido nuevo equipo, ¿ha notado aumento en sus horas de trabajo, como horas extras o disminución de la jornada de trabajo? _____
- B. En caso de que con la introducción de nuevos equipos se hayan incrementado las horas de trabajo, ¿qué categorías de trabajadores en su departamento han visto aumentadas las horas de trabajo? _____
- C. En caso de que se haya incrementado la jornada de trabajo, ¿quién lo decidió: la empresa, los jefes, fue voluntad de las operarias cumplir con su trabajo? _____
- D. Según el contrato colectivo de trabajo, ¿se ha visto alterada su jornada de trabajo? _____

1.2. PRODUCTIVIDAD.

- A. Mencione el promedio de unidades terminada por hombre tiempo en cada departamento. _____
 - Mencione la cantidad de operaciones realizadas por el obrero de línea y por el obrero especializado en el departamento donde trabaja. _____
 - Mencione los cambios sufridos en la productividad de la planta a partir de la introducción de nuevos equipos. _____
- B. A partir de la introducción de nuevos equipos a la planta ¿cree que la productividad de esta aumente?. Si es así, ¿cuál cree que debería ser la intervención del sindicato o de ustedes mismos? _____

1.3. INTENSIDAD.

a. A partir de la introducción de nuevo equipo a la planta, mencione si han aumentado o disminuido las siguientes cuestiones:

- esfuerzo físico.
- rapidez de realización del trabajo.
- apremio de tiempo por las máquinas o equipos o supervisores.
- atención requerida para realizar el trabajo (tiempos muertos y responsabilidad del trabajo que se hace).

b. Mencione que cree que el sindicato o los trabajadores deberan hacer si algunos de los factores antes mencionados le afectaran.

1.4. TURNOS.

a. Describa el sistema de turnos en su departamento y los cambios que ha notado desde que se introdujo nuevo equipo en la planta.

b. Si hay cambios en el sistema de turnos con el nuevo equipo en la planta, ¿qué es lo que el sindicato deberá hacer en caso de que le perjudique?

1.5. SALARIO.

1. Mencione cuáles son los salarios directos por cada categoría en su departamento (gerentes de grupo, jefes de grupo, obreros especializados y obreros no calificados).

2. Mencione si tiene otra fuente de ingresos monetarios, a parte del salario, como horas extras, premios de productividad, puntualidad, etc. Describalos y haga un cálculo aproximado de cuanto obtiene en total cada categoría de trabajador en su departamento por semana.

3. ¿Ha habido cambios en el sistema de salarios a partir de la introducción de nuevos equipos a la planta?

4. ¿Los salarios pagados por la empresa son los mejor pagados en la rama, si es así, a qué cree que se debe?

5. ¿Cómo cree que repercutiría la introducción de nuevos equipos a la planta en su salario?

6. ¿Cree que los nuevos equipos generan más ganancias, el sindicato o ustedes? ¿deberían hacer algo respecto de su salario actual?

TEMA II: PROCESO DE TRABAJO.**a. AUTOMATIZACION.**

1. Para cada categoría de trabajador en su departamento, describa las tareas que desempeñaba el operario antes de la introducción de nuevos equipos. Y explique los cambios en estas a partir de la introducción de nueva tecnología.

• ¿En qué consisten los cursos de capacitación que da la planta y quienes los reciben?

• En su opinión ¿qué deberían hacer los trabajadores en relación al cambio que trae consigo el nuevo equipo?

2. Describa a grandes rasgos las características de los principales equipos con los que trabaja en su departamento y línea y de haber ocurrido cambios, descríbalos.

• De introducirse equipo totalmente automatizado en su línea, ¿cuáles equipos cambiarían y cómo serían los nuevos?

3. Describa en detalle las operaciones que tiene que realizar en su trabajo, así como los cambios que ha notado.

4. ¿El trabajo en su departamento o línea de producción es ahora más parcializado desde que se introdujo el equipo automatizado? ¿por qué?

5. ¿El trabajo en su departamento, es ahora más rutinario y monótono que antes?

• ¿Qué conflictos han surgido desde la introducción de nuevo equipo?: despidos, reprimendas de superiores, cambios constantes de turno o puesto de trabajo, excesivo control sobre los tiempos de comida, baño, descansos, etc.

• ¿Cuál ha sido su reacción ante los conflictos y nuevas condiciones de producción?

• ¿Prefiere actuar sobre lo que le inconforma individualmente sin la intervención de ningún tipo de organización? Si, ¿por qué?

• ¿Cómo es su reacción sobre lo que le molesta en la línea de producción: reduciendo el ritmo de producción, haciendo el trabajo mal (sabotaje), no usando el uniforme, no respetar las reglas de seguridad, tardándose más tiempo en el baño, etc.? Especifique.

• ¿Se ha puesto de acuerdo con sus compañeras para tratar de solucionar lo que le molesta actualmente en su línea de producción a partir del uso de máquinas automáticas? Si es así, ¿qué estrategias han usado en la planta o su línea?: Sabotaje, tortuguismo, faltas colectivas, retardos colectivos, negarse a trabajar tiempos extras, no aceptar cambios de turno, no utilizar el uniforme, etc. Especifique.

• ¿Están organizados los trabajadores de la planta? ¿Quién los organizó? ¿Influyó la introducción de nuevo equipo para organizarse?

• Si están organizados ¿cuáles son sus formas de lucha: presionan al supervisor con demandas legales, emplazamiento de huelga, paros, faltas colectivas, tortuguismo, sabotaje, indisciplina, solicitar permisos continuos, cometer errores frecuentes en la línea, otras formas?

• ¿Han cambiado las formas de conflicto o de lucha dentro de la planta?

6. ¿El trabajo es ahora menos complejo que antes? ¿A qué cree que se deba?

7. ¿Desde que se introdujo el equipo automatizado a la planta, ha aumentado la responsabilidad del obrero en la realización de su trabajo? ¿por qué?

8. Describa qué conocimientos tanto escolarizados como en experiencia son necesarios para cada categoría, en la realización de su trabajo en la línea, antes y después de la introducción de nuevo equipo.

9. Describa si ha aumentado o disminuido la importancia del juicio e iniciativa de la operaria en la realización de sus tareas desde la introducción de nuevo equipo.

10. ¿Cree que su trabajo es importante para la empresa?

11. ¿La incorporación de nuevas máquinas le facilitan el trabajo más que antes?

b. EQUIPO AUTOMATIZADO Y CONFLICTO.

1. ¿Qué conflictos reales ha causado la introducción de nuevos equipos automatizados a la planta y en su línea en particular o departamento?

2. ¿Cómo creen que está repercutiendo la introducción de equipos automatizados en la planta? :

- a. Desplazamiento de los trabajadores, como despidos, desplazamientos a otros departamentos o líneas, ascensos.
- b. Pérdida de materia de trabajo.
- c. Contratismo.
- d. Capacitación y entrenamientos.
- e. Nuevos tipos de calificaciones.
- f. Salarios.
- g. Retabulaciones.
- h. Relaciones más estrechas o lejanas con el sindicato.
- i. Conflictos con otros departamentos o líneas.
- j. Otros.

c. SUBORDINACION DEL OBRERO A LA ORGANIZACION.

1. ¿Ha cambiado la división de tareas y organización del trabajo desde que se introdujo equipo automatizado, semiautomatizado o mecánico?

2. ¿Cómo se asignan tareas en su departamento?

¿Cómo ha cambiado el control del trabajo desde la introducción de nuevos equipos?

3. ¿Qué puede hacer al respecto?

4. ¿Qué medidas disciplinarias se toman en casos de fallas o indisciplinas del trabajador? ¿cómo eran antes?

d. AUTONOMIA DEL OBRERO.

1. Hasta qué punto el trabajador decide las siguientes cuestiones, independientemente de las máquinas, equipo o jefes:

- la manera de realizar el trabajo _____
- el ritmo e intensidad del trabajo _____
- el momento de trabajar _____

• Los puntos anteriores ¿han cambiado con la introducción de equipo automatizado a la planta, semiautomatizada y/o mecánico?

e. RELACIONES OBRERAS DENTRO DE LA FABRICA.

1. La empresa está implementando sistema de control estadístico, ¿cómo le afecta a

usted? o algún otro sistema.

2. ¿Cree que los círculos de control de calidad son buenos y le permiten a usted mayor participación?

3. ¿Durante el trabajo, los obreros pueden comunicarse entre sí para tratar problemas de trabajo o simplemente para conversar? ¿Esto ha cambiado desde la introducción del equipo automatizado, semiautomatizado o mecánico?

4. ¿El ambiente que existe entre los trabajadores de su departamento, ante los diversos problemas laborales, es de solidaridad o de competencia e individualismo? _____

• ¿Con la introducción de nuevo equipo esto ha cambiado?

5. ¿En su departamento, los trabajadores consideran que su trabajo es creativo o simplemente trabaja porque le pagan? ¿Ha cambiado esto últimamente? _____

6. ¿Los trabajadores de las diferentes categorías de su departamento, considera un orgullo su posición actual en la empresa?

• ¿Esto se ha modificado últimamente? _____

F. RELACIONES OBRERO PATRONALES.

1. ¿Cómo considera que son comúnmente las relaciones de los obreros con los gerentes y jefes de grupo? de:

-ayuda mutua
-despóticas

-conflictivas
-paternalistas

-represivas.
-de premios y/o castigos.

• ¿Estas relaciones cambiaron con la introducción de nuevo equipo a la planta?

2. ¿Cuáles son los tipos de conflicto más frecuentes entre los obreros y jefes en general? _____

• ¿Con qué autoridad se da más frecuente el conflicto?

3. ¿Le molesta que supervisen su trabajo frecuentemente?

4. ¿Ha sufrido sanciones verbales, amenazas o castigos de parte de sus supervisores o gerentes de planta?

5. ¿Cuál es la sanción que le causa tener una discusión con un jefe inmediato?

6. ¿Existen diferencias entre usted y el supervisor o jefe del departamento?

• ¿Recibe malos tratos de parte de ellos, cuál es su actitud frente a tales situaciones?

• ¿Cree que el trato que usted deba de darle su jefe es de respeto y amabilidad, de lo contrario podría tener problemas en su trabajo?

• ¿Es necesario mantener buenas relaciones con el jefe del departamento y el supervisor, porque es más fácil obtener premio, horas extras, cambiar de horario, conseguir permisos, escoger períodos de vacaciones antes que otras de sus compañeros, etc?

• ¿Usted cree que es natural mantener una relación como la descrita anteriormente con

el supervisor, o cree que es necesario tenerla para evitarse problemas?

· ¿Cree que el trato que recibe del supervisor es justo y que él por su parte hace lo necesario para que usted realice mejor su trabajo?

· ¿Se siente usted en su trabajo como si estuviese en su propia casa y perteneciendo a una gran familia?

· ¿Usted cree que son diferentes los gerentes y los supervisores de los diversos departamentos y áreas? señale por qué.

· ¿Con el uso de equipos de trabajo cree que se logra fomentar mayor compañerismo y armonía en el trabajo?

· ¿Le tiene usted estimación al gerente, supervisor, o jefe del departamento; se siente moralmente obligado a no fallar porque ellos confían en usted?

· ¿Mantiene algún tipo de relación extra-fábrica con el supervisor, jefe de departamento o algún gerente de la empresa? Ejemplo: fiestas, compadrazgos, bodas, bautismos, carnes asadas, etc.

7. ¿Cree que las mujeres trabajan mejor que los hombres?

· ¿Cree usted que existe alguna diferencia en el trato que reciben las mujeres de parte de los jefes?

· ¿Cree usted que es natural que traten con mayor amabilidad a las mujeres por serlo?

· ¿Cree usted que exista cierto trato comparable con el que recibe en su hogar, o como un familiar?

· ¿Cree usted que es diferente el trato de la jefe de línea para con usted por ser mujeres las dos? Por ejemplo: algún tipo de competencia o envidia profesional.

· ¿Cree que los malos tratos que llega a recibir en la empresa son inevitables, ya que en una fábrica suele suceder así?

· ¿Cuál es la relación que mantiene con su jefe de departamento o su supervisor inmediato con la representante sindical?

8. RELACIONES SINDICALES. SINDICATO Y NUEVA TECNOLOGIA.

1. ¿En cuáles problemas de ustedes en la planta, intervienen los delegados sindicales?

2. ¿En qué aspectos relacionados con la introducción de nueva tecnología a la planta están interviniendo los delegados y representantes sindicales?

3. ¿Cómo funciona el contrato colectivo de trabajo. Ha tenido alguna modificación éste por el uso de nuevo equipo en la planta?

4. ¿Ha afectado la introducción de nuevos equipos la organización sindical que tienen?

5. *¿Esperaba usted alguna respuesta del sindicato con respecto a la introducción de nuevo equipo?*

6. *¿Existe algún tipo de represión si se niega a sindicalizarse? Si es así, ¿quién ejerce la represión?*

7. *¿Si usted pertenece algún sindicato, existe en este lugar algún atractivo especial para pertenecer a éste? Por ejemplo, conseguir permisos para salir o no asistir a la planta, vacaciones, cambios de turno, conseguir contratos a familiares para trabajar en la planta, etc.*

8. *¿Cree usted que es necesario pertenecer a algún tipo de sindicato?*

9. *En el caso que usted pertenezca a un sindicato. ¿Por qué se afilió?: hay gente conocida en él, que puede ayudarle cuando tiene algún problema, o porque el dirigente parece ser un buen representante?*

10. *¿Existen otros tipos de grupos que no sean sindicatos que estén preocupados por protegerlos y ayudarlos en sus problemas en la planta? ¿Cuáles son estos?*

11. *¿Cuál cree usted que sea la mejor forma para defender a los trabajadores?*

A. CONSECUENCIAS DEL EQUIPO AUTOMATIZADO, SEMIAUTOMATIZADO O MECANICO FUERA DEL TRABAJO.

1. *¿Cree usted que ha afectado la introducción de nuevos equipos en la planta? en:*

- su vida familiar.
- en sus relaciones amistosas.
- en sus relaciones sentimentales.
- en su manera de ver la vida.
- en su confianza en sí mismo.
- en su seguridad acerca del futuro.

2. *Si en su departamento de producción se han visto afectados los turnos de trabajo, a partir de la introducción de nuevos equipos a la planta, cree usted que le han afectado en:*

- su vida familiar.
- relaciones sentimentales.
- manera de ver la vida.

3. *¿Cuál es la opinión de usted y sus compañeras acerca de la utilización de nuevos equipos en la planta y su futuro?*

1. NUEVOS PRODUCTOS DE LA PLANTA O EMPRESA.

1. *¿Se están elaborando nuevos productos en la empresa o nuevas líneas de producción?*

2. *¿Qué importancia considera usted que tienen éstos en la rama de la industria de la loza y cerámica?*

3. *¿Qué nuevos productos cree que se realizarán en la planta en los próximos dos años?*

4. *¿Sabe usted si piensan introducir a la planta más equipo automatizado o de otro tipo?*

5. ¿El despedir a los obreros, exigirles más estudios (calificación), recibir mayor o menor salario, etc. en qué forma le afectaría?

ENCUESTA No. 4: APLICADA A LOS DELEGADOS DEPARTAMENTALES SOBRE PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERAMICA EN MEXICO.

I. 1ª Fase ELABORACION PASTA Y MOLDES.

(elaboración del barniz, cajas vaciadas, preparación de los colores y hechuras de las sedas para decoración).

A. Limpia patios.

Nº de trabajadores _____ Categorías _____
 Antigüedad _____ Tipo de salario _____
 Salario promedio \$ _____ Nº de trab. por turno _____
 Algún otro trabajador _____
 Descripción del trabajo (manual, mecánico, etc. y riesgos de trabajo)

B. Elaboración de la pasta.

1. **Molienda.** Nº de trabajadores _____ por turno _____
 Categorías _____
 Antigüedades _____
 Tipo de salarios _____
 Salarios promedios \$ _____ Otros trab. _____
 Descripción de trabajo (Número de máquinas que utilizan y riesgos)

C. Tarizado. Nº de trabajadores _____ por turno _____

Categorías _____
 Antigüedades _____
 Tipo de salario _____
 Salario promedio \$ _____ Otros trab. _____
 Descripción del trabajo (Nº de prensas y riesgos)

D. Elaboración de Moldes.

Nº de trabajadores _____ por turno _____
 Categorías _____
 Antigüedad _____ Tipos de salario _____
 Salario promedio \$ _____ Riesgos de trabajo _____

-diseño de la pieza _____
 -hechura de un molde original de yeso _____
 -elaboración de una matriz _____
 -producción en serie de los moldes _____
 Nº de trabajadores en sanitarios _____
 Nº de trabajadores en vajillas _____
 Descripción del sistema de trabajo y producción por día:

Cambios implementados:

Edades de los trabajadores

II. 2ª Fase FORJADO Y VACIADO DEL PRODUCTO.

A: FORJA Y TORNEADO

Nº de trabajadores _____ por turno _____
 Tipo de máquinas _____ produc. por máquina _____
 Nº de turnos _____ Tipos de salarios _____
 Salario promedio \$ _____ otros trabajadores _____
 Tipo de piezas que se elaboran _____
 Nº de trab. en Tarrajas* _____ Nº de Tarrajas _____
 Nº de piezas por turno _____ Nº de turnos _____
 Tipo de salarios _____ Salario promedio _____
 Descripción del sistema de trabajo, riesgos y producción por día:

Piezas tipo que se hacen en tarrajas:

X de trabajadores en el sistema manual _____ Departamentos _____
 X de trabajadores en máquinas _____ Departamentos _____
 Nº de trabajadores en la máquina de Forja _____
 Categorías que existen en el departamento de Forja:

Categorías en el sistema manual (torno o tarraja)

Cambios experimentados:

* Tarraja, también conocida como torno.

B. BARBOTINA o VACIADO DEL PRODUCTO

Nº de trabajadores _____ por turno _____
 Tipo de salario _____ Salario promedio _____
 Categorías _____
 Nº de trabajadores en Sanitarios _____ por turno _____
 Tipo de salario _____ Salario promedio _____
 Categorías _____
 Nº de trabajadores en pieza hueca _____
 Tipo de salario _____ Salario promedio _____
 Categorías _____
 Otros trabajadores _____
 Descripción del sistema de trabajo en Sanitarios, riesgos y producción por día:

Descripción del sistema de trabajo en pieza hueca, riesgos y producción por día:

Cambios experimentados y edades.

III 3ª Fasc. PRIMERA QUEMA DEL PRODUCTO.

Nº de trabajadores _____ Nº de hornos _____
 Nº de piezas por día _____ Nº de piezas por turno _____

Categorías _____
 Tipo de salario _____ Salario promedio _____
 Otros trabajadores _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos (cambios de turnos) _____

Cambios implementados:

¿Se sigue dando el sistema de relevos? _____
 ¿dos formas de pago a la vez? _____
 ¿doble de turnos obligatorio? _____
 ¿Cuántos carros se sacan por turno? _____
 Nº de trabajadores en limpia sancocho _____
 Tipo de salario _____ Categorías _____
 Sistema de trabajo, riesgos: _____

Cambios implementados:

Producción por día en revisión-clasificado _____
 Producción por día en limpia y pulido _____
 Producción por día en control de calidad y sellado _____
 Edades _____

IV AS Fase DECORADO.

Nº de trabajadores en calcomanía _____ por turno _____
 Nº de trabajadores en Serigrafía _____ por turno _____
 Nº de trabajadores manuales _____ por turno _____
 Nº de piezas por día en calcomanía _____
 Nº de piezas por día en Serigrafía _____
 Nº de piezas por día en manuales _____
 Tipo de salario en Calcomanía _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Tipo de salario en Serigrafía _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Tipo de salario en Manual _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Otro tipo de decorado _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Nº de piezas por día _____ Nº de trabajadores _____
 por turno _____ tipo de salario _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados:

Tipo de piezas de decorado bajo barniz _____
 Nº de trabajadores _____ piezas por día _____ tipo de salario _____
 salario promedio _____ Categorías _____
 otros trabajadores _____ por turno _____
 Categorías _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Nº de trabajadores en decorado Afo _____ por turno _____
 Nº de piezas por día _____ tipos de salario _____
 Categorías _____
 salario promedio _____
 Cambios implementados y sistema de trabajo: _____

Nº de trabajadores en Serimático _____ por turno _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Nº de piezas por día _____ Tipo de piezas que decoran _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados:

Otros trabajadores _____ Turnos _____ Edades _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Categorías _____

V. 5ª Fase BARNIZADO O ESMALTADO.

Nº de trabajadores en máquinas bañadoras _____
 Nº de máquinas bañadoras _____ Nº de piezas por día _____
 Nº de turnos _____ tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Otros trabajadores _____ tipo de salarios _____
 promedio _____ tipo de piezas _____
 Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios experimentados:

Nº de trabajadores en cassetas _____ Nº de cassetas _____
 Nº de piezas por día _____ Nº de turnos _____
 tipo de salarios _____ salarios promedio _____
 Categorías _____
 Otros trabajadores _____
 Tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados:

Nº de trabajadores en tinas _____ Nº de tinas _____
 Tipo de piezas _____ Nº de piezas por día _____
 Nº de turnos _____ tipo de salarios _____ promedio _____
 Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgo: _____

Cambios implementados:

Otros trabajadores _____ Edades _____
 Tipo de salarios _____ salarios promedio _____
 Categorías _____

VI. 6ª Fase. QUEMA DE BARNIZ.

Nº de trabajadores _____ Nº de hornos _____ tipo de hornos _____
 Nº de trabajadores por horno _____ Nº de piezas por horno _____
 Nº de turnos por horno _____ Nº de trabajadores por turno _____
 Nº de piezas por día _____ tipos de salario _____

salario promedio _____ Categorías _____
 Otros trabajadores _____ tipo de salario _____
 salario promedio _____ Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____

¿Según el tipo de horno se colocan las piezas? _____

¿Con qué criterios se clasifican las piezas para los diversos hornos? _____

¿Se utilizan las bandas sin fin para cargar y descargar los hornos? _____

Horno Nº _____ piezas que se colocan _____ Nº de trabajadores _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____

Horno Nº _____ piezas que se colocan _____ Nº de trabajadores _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____

Horno Nº _____ piezas que se colocan _____ Nº de trabajadores _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____

Horno Nº _____ piezas que se colocan _____ Nº de trabajadores _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____

Horno Nº _____ piezas que se colocan _____ Nº de trabajadores _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____

Describe los diversos sistemas de trabajo y tipos de hornos que se utilizan: _____

Edades: _____

VII 7º Fase ACABADO Y TERMINADO.

Nº de limpiadores manuales _____ Nº de turnos _____
 Nº de piezas que limpiar por día _____ tipo de salarios _____
 salario promedio _____ Categorías _____
 Sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____

Nº de fileteadores _____ Nº de turnos _____
 Nº de piezas que limpian por día _____ tipo de salarios _____
 salario promedio _____ Categorías _____
 Sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____

Nº de revisadores-clasificadores _____ Nº de turnos _____
 Nº de piezas por día _____ tipos de salario _____
 salario promedio _____ Categorías _____
 Sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____

Edades: _____

VIII: 8ª Fase. QUEMA DE LOS FILOS.

Nº de trabajadores en el horno _____ por turno _____
 Nº de hornos y tipo _____ Nº de piezas por horno _____
 tipo de piezas con filo _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Sistemas de trabajo y riesgos: _____
 Cambios implementados: _____
 Edades de los trabajadores del departamento _____

IX 9ª Fase. PREPARACION DEL PRODUCTO PARA SU DISTRIBUCION.

Nº de trabajadores en clasificación _____ por turno _____
 Nº de piezas por día _____ Nº de turnos _____
 Tipo de salario _____ salario promedio _____
 Calificación _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____
 Cambios implementados: _____
 Edades de los trabajadores: _____
 Nº de empacadores _____ por turno _____ Nº de empaques por día _____
 tipo de salarios _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____
 Edades de los trabajadores: _____
 Nº de macheteros _____ por turno _____ Nº de cargas y descargas al día _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Descripción del sistema de trabajo y riesgos: _____

Cambios implementados: _____
 Edades de los trabajadores: _____
 Otros trabajadores _____ Nº por turno _____ Actividades _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Categorías _____
 Edad de los trabajadores: _____

ANEXO:

Descripción del sistema de trabajo en la elaboración del barniz y riesgos de trabajo:
 Nº de trabajadores _____ Categorías _____
 tipo de salario _____ salario promedio _____
 Turnos _____ Edades _____
 Cambios implementados _____
 Descripción del sistema de trabajo en cajas vaciadas: _____

riesgos _____ Nº de trabajadores _____

Categorías _____

Tipo de salario _____ salario promedio _____

Turnos _____ Edades _____

Cambios implementados _____

Descripción del sistema de trabajo en preparación de colores:

riesgos _____ Nº de trabajadores _____ por turno _____

Categorías _____

Tipo de salario _____ salario promedio _____

Turnos _____ Edades _____

Cambios implementados _____

Descripción del sistema de trabajo en hechura de sedas de decorado:

riesgos _____ Nº de trabajadores _____ por turno _____

Categorías _____

Tipo de salario _____ salario promedio _____

Turnos _____ Edades _____

Cambios implementados _____

ENCUESTA No. 5: APLICADA AL COMITÉ EJECUTIVO SOBRE LOS EFECTOS DE LA MODERNIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SINDICAL DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y CERÁMICA EN MÉXICO.

1. ¿Cuáles han sido las violaciones más comunes a su contrato colectivo de trabajo a partir de 1980?

2. ¿Han habido violaciones en lo que respecta a su salario, ha cambiado la modalidad en la forma como se les había venido pagando, es decir: salario de planta más el premio, más salario de destajo y su categoría?

3. ¿Se han dado ya despidos y reajustes de trabajadores? ¿cuántos?

4. ¿Se han experimentado ya cambio de maquinaria por departamentos? ¿En qué consisten?

5. ¿Se han comenzado a dar cambios en la organización del trabajo: en la división del trabajo, por categorías y nuevas calificaciones de trabajo?

6. ¿Han surgido en su fuente de trabajo círculos de control de calidad?

7. ¿Se ha presionado la empresa el aumento en la productividad en todos los departamentos o en algún departamento en especial?

8. ¿Cuáles son los requisitos que actualmente se exigen a los trabajadores para contratarlos la empresa?

9. ¿A lo largo de la presente década se ha ampliado el número de contrataciones, cómo se han comportado estas?

10. ¿Cómo se determinan las categorías y el derecho al escalafón?

11. ¿Cuáles son los actualmente problemas de salud que con la reestructuración que se han iniciado en la empresa?

12. ¿Cuáles son los viejos problemas de salud que se siguen presentando en la empresa y que aún no se han solucionado?

13. ¿Cuáles son sus demandas actuales ante la empresa y los principales problemas?

14. ¿Se han suscitado conflictos por los cambios que se han implementado por parte de la empresa o que han querido implementar?

15. ¿Cuál es la posición del sindicato con respecto al cambio tecnológico en la empresa?

16. ¿Quisieran hacer algún comentario adicional en lo que respecta a los nuevos cambios tanto en la contratación colectiva como en la división del trabajo y maquinaria que se están dando dentro de la empresa?

17. Si las preguntas que se han hecho en esta encuesta no corresponden a la situación por la que actualmente atraviesa tanto la empresa como el sindicato, favor de describir entonces cuál es la situación que viven actualmente:

ENCUESTA No. 6: DE OPINION DE LOS DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA NUEVA "SAN ISIDRO".

Folio _____

1. Departamento _____
2. Edad _____
3. Estado Civil _____
4. Puesto ó Categoría _____
5. Antigüedad _____
6. Escolaridad _____
7. Turno _____
8. Lugar de Nacimiento _____
9. Tipo de Salario _____

1) Salario Base

3) Salario Base más Premio

2) Salario

Mínimo de Planta

4) Salario Promedio

5) Otro _____

10. ¿Conoce los Estatutos, el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo ? _____
 1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
11. ¿Conoce cuáles son los cargos sindicales ? _____
 1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
12. ¿Sabe cuáles son los trabajos que realiza el Sindicato ? _____
 1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
13. ¿Sabe quién es el Secretario General del Sindicato ? _____
 1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
14. Piensa que el Comité Ejecutivo trabaja: _____
 1) Bien 3) Mal 9) No Contesto
 2) Regular 4) No le interesa
15. ¿Su Sindicato está afiliado a una Central Obrera ? _____
 1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)
 0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 17)

16. Considera que el hecho de que su Sindicato este afiliado a una Central Obrera _____

1. Esta Bien 3. Otro
2. Esta Mal 9. No Contesto

17. ¿Considera que su Sindicato es Democrático? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

18. ¿Esta a Favor ó en contra de la reelección dentro de la Dirigencia Sindical? _____

19. ¿Sabe cuál es la función de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje y de la Secretaría del Trabajo? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

20. ¿Cree usted que dentro de la empresa existen cambios? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

21. ¿Considera que existen cambios en la maquinaria, equipo _____ y en la división del trabajo en su departamento? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

22. ¿Considera que estos cambios en la empresa facilitan el trabajo? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

23. ¿Dentro del Sindicato, existen diferentes corrientes sindicales ó grupos? _____

1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)
0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 25)

24. ¿Estas corrientes sindicales ó grupos, están a favor ó en contra de la Dirigencia Sindical? _____

1. A Favor _____ 0. En Contra _____ 9. No Contesto _____

25. ¿Existe inconformidad con algunos de los representantes del Comité Ejecutivo? _____

1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)
0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 28)

26. ¿Con cuál de los representantes del Comité Ejecutivo está inconforme? _____

- 1) Secretario General
2) " Trabajo y Conflictos

- 3) " del Interior
- 4) " Organización y Propaganda
- 5) " Actas
- 6) " Tesorero
- 7) Con Todo el Comité Ejecutivo
- 9) No Contesto.

27. ¿Porque ? _____

28. El problema más importante que tiene que resolver el Sindicato para servir mejor a los trabajadores es: _____
- 1. Político
 - 2. Económico, luchar por mejores salarios
 - 3. Laboral, resolver los problemas por departamento
 - 4. Una mejor organización
 - 5. Otro _____
 - 9. No Contesto
29. ¿Esta conforme con las prestaciones que tiene el Contrato Colectivo de Trabajo ? _____
- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____
30. Considera que los salarios que da la empresa en relación a otras son: _____
- 1.Muy Buenos _____ 2.Regulares _____
 0.Bajos _____ 9.No Contesto _____
31. ¿Considera que la empresa a dejado de cumplir con alguna prestación? _____
- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____
32. ¿Cree usted que el Sindicato sí defiende a los trabajadores ? _____
- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____
33. ¿Esta satisfecho de trabajar en esta empresa? _____
- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____
34. Considera usted que la situación económica de la empresa es: _____
- 1.Buena _____ 2.Regular _____ 3.Mala _____
35. ¿Esta conforme en su departamento ó quisiera cambiarse a otro? _____
- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____
36. ¿Porqué sí ? ó ¿Porqué no ? _____

37. ¿Que tanto le interesa la política? _____

- 1) Mucho 2) Poco 3) Regular 4) Nada 9) No Contesto

38. ¿Cuantos Partidos Politicos Nacionales conoce ? _____

- 1.Si (PRI, PAN, PRD)
0.No 9.No Contesto

39. Califique del 0 al 10 lo que considere más importante.

- A) Vida Familiar _____
B) Adquirir un puesto en la empresa _____
C) Participación en la Política _____
D) Deporte _____
E) Religión _____
F) Conseguir un puesto en el Sindicato _____
G) Convivir con los amigos fuera del trabajo (fiesta, cantina, convivios) _____

40. De los siguientes valores que están en lista ¿con cuál de ellos se identifica más?

- 1) Patriotismo _____
2) Honrades _____
3) Iniciativa _____
4) Sexo _____
5) Cooperación _____
6) Ayudar a los demás _____
7) Ganar dinero _____
8) Trabajar _____
9) Moral _____
10) Tomar bebidas alcohólicas _____

41. ¿A través de que medio de comunicación masiva suele informarse sobre política ? _____

1. Periódicos 5. Otros _____
2. Revistas Especializadas 6. Ninguno
3. Radio 9. No Contesto
4. Televisión

42. ¿Milita en algún partido ó organización política ? _____

- 1.Si (cuál) _____
0.No 9.No Contesto

43. ¿Cree que la firma del Tratado de Libre Comercio con Canadá y los Estados Unidos, afecte a los trabajadores de la Industria de la Loxa y la Cerámica en México ? _____

- 1.Si _____ 0.No _____ 9.No Contesto _____

44. ¿En particular con los trabajadores de San Isidro cree afecte la firma de este Tratado ? _____

1. Sí _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

45. Para usted el problema más inmediato que tiene que resolver México es: _____

1. Educativo 3. Político
2. Económico 4. Otro _____

46. Considera que los problemas económicos de México son resultado fundamentalmente de: _____

1. Los gobernantes son corruptos
2. Por el abuso de capitales extranjeros
3. Por el bajo nivel educativo de los mexicanos
4. Porque no se respetan las leyes
5. Falta de organizaciones fuertes
9. No Contesto.

**ENCUESTA No. 7: DE OPINION DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA "EL ANTO-
NA".**

Folio _____

1. Departamento _____

2. Edad _____

3. Estado Civil _____

4. Puesto ó Categoría _____

5. Antigüedad _____

6. Escolaridad _____

7. Turno o rotación de turnos _____

8. Lugar de Nacimiento _____

9. Tipo de Salario _____

a) Salario Base b) Salario Base más Premio y Cuenta y Premio c) Salario

Mínimo de Planta

d) Salario Promedio

e) Otro _____

10. ¿Conoce los Estatutos, el Contrato Colectivo de Trabajo
y el Reglamento Interior de Trabajo? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

11. ¿Conoce cuáles son los cargos sindicales? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

12. ¿Sabe cuáles son los trabajos que realiza el
Sindicato? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

13. ¿Sabe quién es el Secretario General del Sindicato? _____

1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____

14. Piensa que el Comité Ejecutivo trabaja?: _____

1) Bien 3) Mal 9) No Contesto

2) Regular 4) No le interesa

15. ¿Su Sindicato está afiliado a una Central Obrera? _____

1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)

0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 17)

16. Considera que el hecho de que su Sindicato no pertenesca a ninguna Central Obrera Oficial*? _____
1. Esta Bien 3. Otro
2. Esta Mal 9. No Contesto
17. ¿Considera que su Sindicato es Democrático? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
18. ¿Esta a Favor ó en contra de la reelección dentro de la Dirigencia Sindical*? _____
19. ¿Sabe cuál es la función de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje y de la Secretaría del Trabajo? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
20. ¿Cree usted que dentro de la empresa existen cambios? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
21. ¿Considera que existen cambios en la maquinaria, equipo y en la división del trabajo en su departamento? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
22. ¿Considera que estos cambios en la empresa facilitan el trabajo? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
23. ¿Dentro del Sindicato, existen diferentes corrientes sindicales ó grupos*? _____
1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)
0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 25)
24. ¿Estas corrientes sindicales ó grupos, están a favor ó en contra de la Dirigencia Sindical*? _____
1. A Favor _____ 0. En Contra _____ 9. No Contesto _____
25. ¿Existe inconformidad con algunos de los representantes del Comité Ejecutivo*? _____
1. Si _____ (pase a la siguiente pregunta)
0. No _____ 9. No Contesto _____ (pase a la pregunta 28)
26. ¿Con cuál de los representantes del Comité Ejecutivo está inconforme? _____
- 1) Secretario General
2) " Trabajo y Conflictos
3) " Correspondencia
4) " Organización Propaganda
5) " Actas

- 6) " Tesorero
8) No Contesto.

27. ¿Porque ? _____

28. El problema más importante que tiene que resolver el Sindicato para servir mejor a los trabajadores es: _____
1. Político
 2. Económico, luchar por mejores salarios
 3. Laboral, resolver los problemas por departamento
 4. Una mejor organización
 5. Otro _____
 9. No Contesto
29. ¿Esta conforme con las prestaciones que tiene el Contrato Colectivo de Trabajo? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
30. Considera que los salarios que da la empresa en relación a otras son: _____
1. Muy Buenos _____ 2. Regulares _____
0. Bajos _____ 9. No Contesto _____
31. ¿Considera que la empresa a dejado de cumplir con alguna prestación? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
32. ¿Cree usted que el Sindicato sí defiende a los trabajadores?# _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
33. ¿Esta satisfecho de trabajar en esta empresa? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
34. ¿Esta conforme en su departamento ó quisiera cambiarse a otro? _____
1. Si _____ 0. No _____ 9. No Contesto _____
35. ¿Porqué sí ? ó ¿Porqué no ? _____

37. ¿Que tanto le interesa la política? _____
- 1) Mucho 2) Poco 3) Regular 4) Nada 9) No Contesto
38. ¿Cuentos Partidos Políticos Nacionales conoce? _____
1. Si (PRI, PAN, PRD)
0. No 9. No Contesto

39. Califique del 0 al 10 lo que considere más importante.

- A) Vida Familiar _____
- B) Adquirir un puesto en la empresa _____
- C) Participación en la Política _____
- D) Deporte _____
- E) Religión _____
- F) Conseguir un puesto en el Sindicato _____
- G) Convivir con los amigos fuera del trabajo (fiesta, cantina, convivios) _____

40. De los siguientes valores que están en lista ¿con cuál de ellos se identifica más?

- 1) Patriotismo _____
- 2) Honradez _____
- 3) Iniciativa _____
- 4) Sexo _____
- 5) Cooperación _____
- 6) Ayudar a los demás _____
- 7) Ganar dinero _____
- 8) Trabajar _____
- 9) Moral _____
- 10) Tomar bebidas alcohólicas _____

41. ¿A través de que medio de comunicación masiva suele informarse sobre política ?

- 1. Periódicos _____
- 2. Revistas Especializadas _____
- 3. Radio _____
- 4. Televisión _____
- 5. Otros _____
- 6. Ninguno _____
- 9. No Contesto _____

42. ¿Militas en algún partido ó organización política*?

- 1. Si (cuál) _____
- 0. No _____
- 9. No Contesto _____

43. Para usted el problema más inmediato que tiene que resolver México es:

- 1. Educativo _____
- 2. Económico _____
- 3. Político _____
- 4. Otro _____

44. Considera que los problemas económicos de México son resultado fundamentalmente de:

- 1. Los gobernantes son corruptos _____
- 2. Por el abuso de capitales extranjeros _____
- 3. Por el bajo nivel educativo de los mexicanos _____
- 4. Porque no se respetan las leyes _____
- 5. Falta de organizaciones fuertes _____
- 9. No Contesto _____

Las preguntas marcadas por un asterisco (*) fueron censuradas por el Comité Ejecutivo del Sindicato en abril de 1991.

BIBLIOGRAFÍA

AGLIETTA, M. REGULACIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO. Ed. Siglo XXI. 2ª ed. México, D. F. 1979.

BALLESTEROS, C. LA PROMOCIÓN ESTATAL DE LA TECNOLOGÍA. Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Sin datos México, D. F. 1989.

BALLESTEROS y Talcon. EL PROYECTO EUREKA, UN PUNTO DE REFERENCIA PARA LA DISCUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Ed. UNAM y Fundación Friedrich Ebert. 1ª ed. México, D. F. 1987.

BENSUSAN, Graciela. LA MODERNIZACIÓN DE MÉXICO. "El cambio en las Relaciones Laborales: Hacia una Nueva Regulación". Ed. UAM-X, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Depto. de Relaciones Sociales (Sociología). 1ª ed. México, D. F. 1990.

BIZBERG, I. LA ACCIÓN OBRERA EN LAS TRUCHAS. Ed. Colegio de México. 1ª ed. México, D. F. 1982.

BOYER, R. LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN EUROPA, "La Búsqueda de una Nueva Relación Salarial: Difícil y Contradictoria, Pero Esencial". Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (centro de publicaciones). Sin datos Madrid, España. 1986.

BRAVERMAN, Harry. TRABAJO Y CAPITAL MONOPOLISTA. Ed. Nuestro Tiempo. 5ª ed. México, D. F. 1987.

CAMACHO, Manuel. EL FUTURO INMEDIATO, "Colecc. La Clase Obrera en la Historia de México". Ed. Siglo XXI. 6ª ed. México, D. F. 1988. Nº 15

CORLAT, Benjamin. EL TALLER Y EL CRONÓMETRO, "Sin datos". Ed. Siglo XXI. 2ª ed. México, D. F. 1985.

DABAT y Rivera. LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SUS IMPLICACIONES SOCIOECONÓMICAS EN MÉXICO. Ed. Fundación Friedrich Ebert S. 1ª ed. México, D. F. 1988. Sin datos

DE GARZA, E. UN PARADIGMA PARA EL ANÁLISIS DE LA CLASE OBRERA. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. 1ª ed. México, D. F. 1989.

DE LA GARZA, Enrique. CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN MÉXICO. Ed. UAM-I División de Ciencias Sociales y Humanidades. 1ª ed. México, D. F. 1988.

FARFÁN, G. TESTIMONIOS DE LA CRISIS, Capital, Trabajo y Estado de Bienestar en el Capitalismo avanzado. Ed. Siglo XXI. 1ª ed. sin datos México, D. F. 1988.

FIDERMAN, G. TRATADO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, "Tendencias de Hoy, Perspectivas de Mañana". Ed. Fondo de Cultura Económica. 3ª ed. México, D. F. . 1985. Vol. II

GARCÍA, Márquez Enrique. ANÁLISIS DEL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES MINEROS, METALÚRGICOS Y SIMILARES DE LA REPÚBLICA MEXICANA (1970-1980). Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. 1ª ed. MÉXICO, D. F. 1989.

GARCÍA, Zamudio José Fernando. LA IGLESIA CATÓLICA ANTE EL PROCESO DE PROLETARIZACIÓN CULTURAL EN LECHERÍA, ESTADO DE MÉXICO. Tesis de Licenciatura en Antropología Social, "Proletarización Cultural en Lechería". Ed. . México, D. F. 1985.

GÓMEZ y Ruiz. DEMOCRACIA Y SINDICATOS, "La democracia proletaria en el sindicalismo insurgente de la zona industrial norponiente de la ciudad de México". Ed. Caballito. 1ª ed. México, D. F. 1989.

GORZ, André. CRÍTICA DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, "Técnica, Técnicos y Lucha de clases". Ed. Laia. 1ª ed. Barcelona, España. diciembre de 1977.

GRAMSCI, Antonio. CONSEJOS DE FÁBRICA Y ESTADO DE LA CLASE OBRERA. Ed. Roca. 1ª ed. México, D. F. 1973.

GUTIÉRREZ, Esthela. TESTIMONIOS DE LA CRISIS. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y CLASE OBRERA, "La Regulación Competitiva como Trasfondo del Movimiento Obrero". Ed. Siglo XXI y UNAM. 1ª ed. México, D. F. 1985. Vol. 1

GUTIÉRREZ, Esthela. TESTIMONIOS DE LA CRISIS. LA CRISIS DEL ESTADO DE BIENESTAR, "De la Relación Salarial Monopolista a la Flexibilidad del Trabajo, México 1960-1986". Ed. Siglo XXI y UNAM. 1ª ed. México, D. F. 1988. Vol. 2

GUTIÉRREZ, Esthela. RECONVERSIÓN INDUSTRIAL Y LUCHA DE CLASES, "Regulación, Relación Salarial y Movimiento Obrero". Ed. Nueva Sociedad y Fundación Friedrich Ebert-México. 1ª ed. México, D. F. 1989.

GUILLEN, Héctor. ORÍGENES DE LA CRISIS EN MÉXICO, "Sin datos". Ed. Era. 1ª ed. México, D. F. 1984.

ISHIKAWA, KADRU. ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?. Ed. Norma. 1ª ed. Colombia. 1986.

KANDOUSSI, D. CRISIS DEL CAPITALISMO TEORÍA Y PRÁCTICA, "Crisis Orgánica y Transformaciones del Proceso de Trabajo". Ed. Siglo XXI. 1ª ed. México, D.F. 1984.

MARX, Carlos. EL CAPITAL. Ed. Fondo de Cultura Económica. 12ª ed. México, D.F. 1976.

MARX, Carlos. EL CAPITAL, "Maquinaria y Gran Industria". Ed. Fondo de Cultura Económica. 12ª ed. México, D.F. 1976. VOL. I

MONTERO, Tirado Mª del Carmen. LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA REPRODUCCIÓN DE CAPITAL DURANTE LA DÉCADA 1970-1980, "Aspectos Teórico-Metodológicos Para el Estudio del Estado en la Reproducción de Capital y Características Principales de la Acumulación de Capital en la Década Setenta y la Crisis". Ed. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Antropología Social, en la Escuela Nacional de Antropología e Historia. SEP. INAH. México, D.F. OCTUBRE DE 1985.

NEGRI, Antonio. DEL OBRERO-MASA AL OBRERO SOCIAL. Ed. Anagrama. 1ª ed. Barcelona, España. 1980.

REYNA, Manuel. ORGANIZACIÓN Y SINDICALISMO, "Los Sindicatos de Empresa". Ed. Siglo XXI. 2ª ed. México, D.F. 1986. N2 3

SARIEGO, et. al. EL ESTADO Y LA MINERÍA MEXICANA, "Política, Trabajo y Sociedad Durante el Siglo XX". Ed. FCE y SEMIP. 1ª ed. México, D.F. 1988.

TOURAINÉ, Alain. TRATADO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, "La Organización Profesional de la Empresa". Ed. Fondo de Cultura Económica. 3ª ed. México, D.F. 1985. Vol. I

VALENZUELA, Feijó J. TESTIMONIOS DE LA CRISIS, "La Reconversión Industrial en el Contexto del Nuevo Patrón de Acumulación Secundario-Exportador". Ed. Siglo XXI-UNAM. 1ª ed. México, D.F. 1988. Vol. 3

ZEMELMAN, Hugo. USO CRÍTICO DE LA TEORÍA, "La Totalidad Como Perspectiva del Descubrimiento". Ed. Universidad de las Naciones Unidas y El Colegio de México. 1ª ed. México, D.F. 1987.

ZEPEDA, A. EL MOVIMIENTO OBRERO ANTE LA RECONVERSIÓN PRODUCTIVA, "Tres conjuntos de determinaciones del concepto de Reconversión Industrial en México". Ed. OIT, CTM y Fundación Friedrich Ebert. 1ª ed. México, D.F. 1988.

BIBLIOGRAFÍA

ARRIAGA y Márquez. PROCESO DE TRABAJO Y ACCIÓN SINDICAL EN LA FÁBRICA EL ÁNFORA. Tesis Para Obtener el Título de Licenciado en Economía, Facultad de Economía de la UNAM. México, D. F. Mayo de 1982.

BOYER, R. LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, "Nuevas tecnologías y empleo en los ochenta". Ed. GEL. ed. Argentina 1986.

Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México (COCEM). REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE LA LOZA Y SIMILARES LA FAVORITA. Tlalnepantla, Edo. de México 1947.

DE LA GARZA, Enrique. Rev. TRABAJO, "Transformaciones del Modelo Contractual en México". Ed. Rafael Centeno. México, D. F. Oct.-Dic. 1989. Nº 1.

DE LA GARZA, Enrique. EL COTIDIANO, "Desindustrialización en México". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D. F. Marzo-abril 1988. Nº 21.

DE LA GARZA, Enrique. EL COTIDIANO, "Desindustrialización y Reconversión en México". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D. F. Enero-febrero 1988. Nº 21.

DE MARÍA Y CAMPOS, M. EL COTIDIANO, "La Política de Cambio Estructural". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D. F. Marzo-abril 1988. Nº 21.

EL ÁNFORA, FÁBRICA DE LOZA. TABULADOR DE LA FÁBRICA DE LOZA EL ÁNFORA, "Departamento de Mantenimiento". México, D. F. 1989.

FELIX VÁZQUEZ, Ramón E. EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES. Tesis Para Obtener el Título de Licenciado en Derecho, Facultad de Derecho en la UNAM. México, D. F. Julio de 1988.

GÓMEZ, Miguel A. Fonseca. INDUSTRIALIZACIÓN Y SINDICALISMO EN EL NORPONIENTE DE LA CIUDAD DE MÉXICO. Ed. Tesis Profesional Para Obtener el Título de Licenciado en Economía, de la Facultad de Economía de la UNAM. México, D. F. 1988.

GUERRERO, Chiprés S. LA JORNADA, "Desregulación Laboral Proponen los Empresarios". México D. F. 15 de enero de 1990.

HAMMER, Guadalupe. PERIÓDICO EL DÍA, "Ya Hallaron el Lado Flaco de la Gente los Líderes Corruptos". México, D. F. 8 de septiembre de 1989.

HAMMER, Guadalupe. LA FAVORITA. TESTIMONIO DE LA LUCHA DEL SINDICALISMO INDEPENDIENTE EN TIALNEPANTLA (1943-1989). Ed. Cuadernos de Investigación de la CIES. De la Facultad de Economía de la UNAM. Serie: Movimientos Sociales. No. 1. México, D. F. enero de 1991.

HUERTA, Arturo. Rev. AZCAPOTZALCO, "Economía Mexicana: Más Allá del Milagro". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D. F. 1987. Vol. III. Nº 21.

LORENTZEN y Clausen. SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, Sistemas Flexibles de Fabricación y participación de los Trabajadores^o. Ed. Siglo XXI. 1ª ed. España. otoño de 1987. Nº 1.

MANCERA, R. J. Rev. ESTUDIOS POLÍTICOS, "Condiciones Sociopolíticas del Cambio Tecnológico en México". Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México, D.F. 1988. Vol. 7. Nº 1.

MÉNDEZ y Quiroz. Rev. EL COTIDIANO, "De la Tendencia Democrática al Frente Sindical Unitario". México, D.F. Mayo-junio 1991. Nº 41

MONTERO, Mª del Carmen., "EL Foro Obrero de Tlalnepantla". Ed. Ponencia Presentada en el VII ENCUENTRO NACIONAL DE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO EN MÉXICO. Cd. Culiacán, Sinaloa. Mayo de 1988.

ORTIZ e Iriarte. BRECHA, "Reconversión Industrial y Lucha Obrera". Ed. Nuria Boldó. México, D.F. 1988. Nº 5-6.

PÉREZ, Carlota. LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, "Las Nuevas Tecnologías: una visión de conjunto".1986.

Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza LA FAVORITA, "Relato de los Acontecimientos de Favorita de 1976 a 1983". Ed. Inédito. Tequesquínahuac, Edo. de México. 1984.

Sindicato Independiente de Trabajadores de la Fábrica de Loza LA FAVORITA. La Lucha de los Obreros de la Favorita y el Proceso Jurídico Ante las Autoridades del Trabajo. VII ENCUENTRO DE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO, Ed. Inédito. Cd. de Culiacán, Sinaloa. Mayo de 1988.

Prima Cerámica, S.A. Fábrica de Loza. PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCTIVIDAD. Ed. Inédito. Pachuca, Hidalgo. Diciembre de 1990.

RIVERA, Ríos Miguel A. Rev. AZCAPOTZALCO, "Crisis y reorganización del capitalismo mexicano (1960-1985)". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D.F. 1987. Vol. III, Nº 25.

SÁNCHEZ, D. Sergio. , "La Favorita: un sindicato de empresa ante la reestructuración fabril". Ed. VII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero. Cd. de Culiacán, Sinaloa. Mayo de 1988. Mesa Nº 5.

No disponible. PERIÓDICO LA JORNADA, "8 Millones de Días al Año, Perdidos por el Alcoholismo". México, D.F. 15 de abril de 1991. Nº 2367. Año 7

No disponible. FAVORITA 1000 DÍAS EN HUELGA. Ed. Pueblo Unido. México, D.F. 1987.

No disponible. LA LUCHA DE LOS TRABAJADORES DE LA FAVORITA 1976-1986. Ed. Pueblo Unido. México, D.F. 1986.

SINDICATO, DE LA FÁBRICA DE LOZA Y SIMILARES LA FAVORITA. PERIÓDICO EL UNIVERSAL, "Desplegado". México, D.F. sábado 12 septiembre de 1987.

SINDICATO DE LOS TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE LOZA Y SIMILARES LA FAVORITA. PERIÓDICO DE LOS TRABAJADORES DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE LA FAVORITA. UNIDAD Y SOLIDARIDAD PROLETARIA. (1ª época), Tlalnepantla, Edo. de México. 1976, 1977 y 1978. Nº del 1 al 6.

SINDICATO DE LOS TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE LOZA Y SIMILARES LA FAVORITA. PERIÓDICO DE LOS TRABAJADORES DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE LA FAVORITA. UNIDAD Y SOLIDARIDAD PROLETARIA. (2ª época), Tlalnepantla, Edo. de México. 1979 y 1980. Nº del 1 al 6.

SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE LOZA LA FAVORITA. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE LOZA LA FAVORITA. Tlalnepantla, Edo. de México. 1978, 1982 y 1985.

SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE LOZA PRIMA CERÁMICA. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO, CAL, YESO, ASBESTO, ENVASES Y SUS PRODUCTOS SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA, DE LA FABRICA PRIMA CERÁMICA, Pachuca, Hgo. 1988 y 1990.

SOTELO, Adrián. TESTIMONIOS DE LA CRISIS Nº 3, "Política de Reconversión Industrial en México". Ed. Siglo XXI-UNAM. 1ª ed. México, D. F. 1988. Vol. I.

TRUEBA, Alberto y Jorge. LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970, Reforma Procesal de 1980. Ed. Porrúa, S. A. 51ª ed. México, D. F. 1984.

ZAPATA, Francisco. EL COTIDIANO, "Los Dilemas de la Modernización". Ed. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D. F. Enero-febrero 1988. Nº 21.

No Disponible. REV. PUNTO CRÍTICO, "Coordinadora del Ánfora". México, D. F. 1978 y 1979. 84, 85, 95, 96, y 115

No Disponible. INFORMACIÓN OBRERA, "Trayectoria Histórica del Sindicato de la Favorita". México, D. F. Agosto y noviembre de 1983 y enero, febrero y marzo de 1984 y julio de 1987. 25, 26, 28, 29, 30, 31, 66 y 67 respectivamente.