

lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON

CONTROL Y AUTONOMIA DE LOS TRABAJADORES
DEL SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS
(SME) BAJO EL SISTEMA DE PRODUCCION
JAPONES 1982-1994

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN SOCIOLOGIA
P R E S E N T A:
CARLOS MARTINEZ PADILLA

ASESOR: MTRA. MARIA EUGENIA CHAVEZ ARELLANO.



MEXICO

27/2/94

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A mi padre, por su honradez.

A mi madre, por su ternura.

**A mis hermanos Olga, Juan, Ubaldo, Rubén y Adelina,
por contar siempre con su apoyo y comprensión.**

A G R A D E C I M I E N T O S

El presente trabajo, es resultado de un conjunto de personas que durante su elaboración, me estuvieron orientando y prestando toda su atención y apoyo.

Quisiera mencionar primero, a la asesora de mí tesis, la maestra en sociología María Eugenia Chávez Arellano, quién me ha servido de estímulo y esperanza en los momentos más difíciles de mi carrera. No sólo como profesionista sino desde que era estudiante. En momentos en que el desánimo se apoderaba de mí, en momentos en que la gente en quien yo confiaba se alejaba, en momentos en que hubiera querido renunciar a todo y no desarrollar los temas de mí interés, ella siempre me alentó a seguir adelante.

También quisiera agradecer, a los profesores en sociología de la ENEP-Aragón, Nicolás Sánchez de Jesús y Alicia Ruíz Rodríguez, de quienes recibí las primeras enseñanzas para desarrollar mi estudio. Además de su profesionalismo en el área, del primero aprehendí a mantener viva la ilusión de luchar por nuestros ideales sin traicionarlos a cambio de prestigio o poder; del segundo, la confianza de ayudar incondicionalmente a cualquier persona con toda sinceridad, sin utilizarla para beneficio propio o compromiso alguno.

Asimismo, agradezco a los profesores e investigadores del Curso de Actualización en Sociología del Trabajo a nivel licenciatura, impartido de septiembre a diciembre de 1997 por la Maestría en Sociología del Trabajo de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAM-I). Profesores e investigadores, que me aportaron un amplio marco conceptual de referencia del mundo contemporáneo del trabajo. Muchos de ellos invitados de otras casas de estudios tales como: El Colegio de México (Colmex), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede en México (Flacso), El Colegio de la Frontera Norte (Colef), El Centro de Investigaciones y Estudios Superiores Antropológicos y Sociales (CIESAS), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y por supuesto de la UAM.

A los estudiantes en sociología Armando Pérez Zitle y Verónica Rosales Cenicerros, quienes desinteresadamente colaboraron en la aplicación de las encuestas. Sin ellos, difícilmente se hubiera

obtenido la información de la parte más rica e interesante de todo trabajo de investigación, el trabajo de campo.

Por último, a todas las personas que intervinieron directa o indirectamente para llevar a cabo el trabajo de campo. Desde el personal de vigilancia, de oficina, de planta, hasta los superintendentes de las instalaciones de la CLFC y del SME. Aunque muchos de ellos, se negaron a proporcionar dato alguno, otros por el contrario, nos proporcionaban pequeñas informaciones como asesoramiento, direcciones, nombres y cargos de personas, que fueron de vital importancia para cumplir con nuestro objetivo.

A todos ellos con cariño, gracias.

**C. Carlos Martínez Padilla
Febrero de 1999**

I N D I C E

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO 1:

PROCESO, ORGANIZACION Y RECUALIFICACIÓN DEL TRABAJO.....

19

1.1.-Proceso Productivo.....	20
1.1.1.-Control y Valorización de la Fuerza de Trabajo.....	21
1.1.2.-El Enfoque Histórico del Proceso Productivo.....	23
1.1.3.-El Debate Posfordista.....	30
1.2.-El Sistema de Producción Japonés -SPJ-.....	34
1.2.1.-El Sistema Japonés de Relaciones Industriales -SJRI-.....	35
1.2.2.-Los Sectores Fuentes del Toyotismo.....	45
1.2.3.-La Producción Ligera - <i>Lean Production</i> - en el Mundo.....	50
1.3.-El Proceso Productivo del SPJ.....	53
1.3.1.-La Determinación Tecnológica y el JIT.....	55
1.3.2.-Las Relaciones Sociales de Producción y el <i>Kaisen</i>	62
1.3.3.-El Saber-Hacer versus Control Gerencial.....	68

CAPITULO 2:

EL SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS (SME) EN EL NEOLIBERALISMO.....

76

2.1.-La Acumulación Neoliberal del Capital en México.....	76
2.1.1.-La Inserción Internacional de la Economía Mexicana.....	77
2.1.2.-Dos Sexenios de Austeridad.....	81
2.1.3.-El Discurso Productivo Gubernamental.....	84
2.2.-Sector Público e Industria Eléctrica.....	96
2.2.1.-La Privatización de Empresas Paraestatales.....	96
2.2.2.-La Estructura del Consumo Energético.....	102
2.2.3.-La Modernización del Sector Eléctrico.....	109

2.3.-El Proceso Productivo del SME Frente a la Modernización....	116
2.3.1.-La Transformación del Corporativismo Sindical.....	116
2.3.2.-El Desvanecimiento de la Unificación Sindical Electricista	121
2.3.3.-Los Niveles de Productividad.....	128

CAPITULO 3:

EL SPJ Y LA AUTONOMÍA INTERRUMPIDA DEL SME

(Estudio de Caso).....	139
-------------------------------	------------

3.1.-La Construcción de la Muestra.....	139
--	------------

3.1.1.-Metodología del Trabajo.....	141
--	------------

3.1.2.-Los Centros de Trabajo.....	142
---	------------

3.1.3.- La Estructura Socioeconómica de los Trabajadores.....	144
--	------------

3.2.-El SPJ EN EL SME.....	152
-----------------------------------	------------

3.2.1.-JIT, Control Individual y Tecnológico.....	152
--	------------

3.2.2.-Kaisen, Control Colectivo e Interpersonal.....	164
--	------------

3.2.3.-El Proceso Productivo del SME	175
---	------------

3.3.-El Saber Hacer de los Trabajadores del SME

(La Autonomía de la Cualificación).....	183
--	------------

3.3.1.-El Saber-Hacer Manifiesto.....	184
--	------------

3.3.2.-El Saber Hacer Latente.....	188
---	------------

3.3.3.-La Depuración o Control del Saber-Hacer.....	192
--	------------

CONCLUSIONES.....	196
--------------------------	------------

ANEXOS.....	203
--------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	211
--------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

La reestructuración capitalista a finales del siglo XX, camina a pasos acelerados. Los acuerdos Bretton Woods, la crisis petrolera de mediados de los años setenta, el derrumbe del bloque socialista, por mencionar algunos factores, han incidido en la conformación de un nuevo orden económico mundial. Orden económico, hasta hace poco tiempo dominado por la imagen hegemónica de los Estados Unidos, imagen hoy disputada por el rápido crecimiento sostenido de la economía japonesa.

Los países que conforman la región del Asia Pacífico, como Corea del Sur, China y Hong Kong, Taiwan, Singapur y, en especial Japón, se han convertido en las últimas décadas en exitosas economías comerciales y financieras. A estos nuevos países industrializados (NICS por siglas en inglés) o tigres asiáticos como se les conoce también, han creado un paradigma de desarrollo económico, vía modelo exportador, que ha sido ejemplo para muchas economías occidentales. Para estas economías, los resultados y los beneficios obtenidos a través del proceso de producción japonés son considerados como un modelo a seguir de la "revolución en el trabajo", desatada desde mediados de los años ochenta (Gómez,1992:18). El paradigma del modelo asiático, también se ha extendido al discurso gubernamental de los países de América Latina. Los discursos convocan a reproducir las mismas estrategias y modelos económicos del Asia Pacífico, sin basarse en investigaciones y reflexiones críticas (Toledo,1995a:19).

A) LA INTERNACIONALIZACION DEL MODELO JAPONÉS

Más que una internacionalización del modelo japonés en el mundo, ha sido una salida *ad hoc* de los diversos países para resolver a corto plazo sus problemas económicos. La difusión en occidente del modelo económico y de producción japonés, fue resultado del arribo del pensamiento neoliberal, impulsado por los diferentes gobiernos debido a: 1) la entrada de una gran crisis del sistema capitalista que cuestionaba la viabilidad del Estado benefactor y; 2) la consolidación del neoliberalismo en bloques económicos, fortalecido con la caída del socialismo a finales de los ochenta.

Desde entonces, se mencionan recurrentemente el uso de conceptos relacionados con la producción. Reestructuración productiva, reconversión industrial, flexibilidad laboral, reorganización de la forma del trabajo, nueva cultura laboral, tercera revolución industrial, tecnología informativa, segunda ruptura industrial, entre otros muchos conceptos, comunes en el lenguaje académico, gubernamental, empresarial y de los trabajadores.

1.- Del Estado Benefactor al Estado Neoliberal

El discurso productivo se vio modificado con la transición de un modelo de Estado benefactor o keynesiano a uno de corte neoliberal. El arribo del neoliberalismo, encontró fácil acceso en los gobiernos, al cuestionar al Estado benefactor que predominaba en las diferentes economías del mundo. El Estado benefactor después de la segunda guerra mundial tenía un doble propósito, dar apoyo a los ciudadanos que sufrían de necesidades básicas como vivienda, salud, educación, y; a la vez, reconocer a los sindicatos para negociar conjuntamente. Así, el Estado buscaba pacificar la lucha de clases entre capital y trabajo, y al mismo tiempo elaboraba con ellos los planes públicos (Offe, 1992:135).

La armonía entre el círculo de negociación capital, trabajo y Estado se vio roto en la década de los setenta. Los principales países industrializados de occidente, empezaron a presentar un deterioro en sus economías. Presentaron un bajo crecimiento económico, un índice inflacionario que iba en aumento y un desempleo que se disparaba. Por el contrario, Japón que no es un Estado benefactor ni neoliberal, se ha mantenido en algunas de estas variables macroeconómicas por encima de los demás países. Por ejemplo, durante 1980-1983 periodo que abarca la recesión mundial de 1982, creció a una tasa anual del 3.6 %, lo que representa 1.9 % más que Italia, la economía más cercana a su producción en dicho periodo (Cuadro 1).

Si las economía industrializadas crecieron lentamente a un ritmo moderado, para las economías en desarrollo los saldos fueron críticos. De tener un crecimiento sostenido a mediados de los sesenta, la tendencia se revierte a principios de los ochenta. La casi completa mayoría de los países latinoamericanos, presentaron números rojos. En el periodo de 1965 a 1980, todos los países

registraron un crecimiento medio anual favorable, a excepción de Nicaragua que decreció -0.7 %, siendo Brasil el que alcanzó la tasa más alta con 6.3% y Ecuador con 5.4 % (Cuadro 2).

Cuadro 1
CRECIMIENTO ANUAL DEL PNB (%) DE CINCO PAISES DESARROLLADOS Y DE LA OCDE

	1974-1979	1980-1983	1984-1988	1989	1990	1991
E.U.	2.5	0.7	4.2	2.5	1.0	0.9
Japón	3.6	3.6	4.5	4.9	6.1	3.7
Alemania	2.3	0.6	2.6	3.9	4.2	3.0
Francia	2.8	1.5	2.2	3.6	2.4	2.1
Italia	3.6	1.7	3.0	3.2	2.2	1.3
Reino Unido	1.5	0.4	3.6	2.1	1.0	-0.8
OCDE	2.7	1.3	3.8	3.4	2.8	2.0

FUENTE.-Tomado de Gómez (1992:42).

Para el periodo de 1980 a 1991, son numerosos los países con cifras negativas. La tasa media de crecimiento anual afectó profundamente a Nicaragua al decrecer -4.4 %, Perú con -2.4 % y Bolivia con -2.0 %. Los países que presentaron un crecimiento positivo fueron Canadá con 2.0 %, Estados Unidos con 1.7 % (ambos países desarrollados) y Chile con 1.6 %. En estos últimos tres países con crecimiento moderado, fueron los primeros en implementar políticas neoliberales (Cuadro 2).

Cuadro 2
INGRESO PER-CAPITA 1991 Y TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO 1965-1980 1980-1991

País	PNB-Per Capita (Dólares) 1991	Tasa Media Anual de Crecimiento	
		1965-1980	1980-1991
Argentina	2,790	1,7	-1,5
Bolivia	650	2,7	-2,0
Brasil	2,940	6,3	0,5
Canadá	20,440	3,3	2,0
Chile	2,160	0,0	1,6
Colombia	1,260	3,7	1,2
Cuba	1,170	---	---
Ecuador	1,000	5,4	-0,6
E.U.	22,240	1,8	1,7
Guatemala	930	3,0	-1,8
México	3,030	3,6	-0,5
Nicaragua	460	-0,7	-4,4
Panamá	2,130	2,8	-1,8
Paraguay	1,270	4,1	-0,8
Perú	1,070	0,8	-2,4
Uruguay	2,848	2,5	-0,4
Venezuela	2,730	2,3	-1,3

FUENTE:Tomado de Cuadernos Laborales (1994:23).

Los apologistas neoliberales cuestionan la vigencia del Estado benefactor, al considerarlo como responsable de la baja productividad de las economías. Sostienen que el Estado benefactor elimina los mecanismos de autorregulación de la oferta y demanda, tanto del mercado como de las decisiones de los individuos. Entre los autores neoliberales más influyentes, según Perrotini y Vega (1985), se encuentra Hayek, quién en 1959 denunciaba que las políticas estatales eran discriminatorias y coactivas sobre los recursos y las rentas. Dichas políticas acababan con el libre mercado, creando instituciones nocivas como la seguridad y asistencia pública, las cuales fomentan "(...) la pereza, la falta de ahorro y previsión individual y la desaparición de la iniciativa y el interés privado (Ibíd:10)".

Todo ello impide, según la crítica neoliberal, que el sistema capitalista funcione y se regule de acuerdo con sus propias leyes y no por políticas económicas creadas por el Estado de Bienestar. Suponen que al volver de un Estado keynesiano a uno neoliberal, se resolverán los problemas de la economía mundial. Proponen para la reconversión estatal, como algunas medidas prioritarias, la reducción del gasto público, del salario, un control monetario eficiente y la privatización de empresas paraestatales.

El neoliberalismo surge como proyecto de la recomposición capitalista, que busca desarticular las relaciones de poder precedentes, establecidas en el Estado keynesiano, y definirse como un sistema hegemónico nuevo (Ibíd:11).

El desafío neoliberal consiste desde entonces, en dismantelar las garantías obtenidas por los trabajadores durante el Estado de Bienestar, como la estabilidad laboral, salarios sostenidos, e indemnizaciones por jubilación, accidentes o despido. En suma, la transición que está sufriendo el capitalismo, busca reestructurar todo el sistema de relaciones industriales de los países en occidente.

En cambio, el Sistema Japonés de Relaciones Industriales (SJRI) ha sido uno de los factores claves del sostenido crecimiento económico del país. El SJRI en los años cincuenta y sesenta se basaba en los estudios de Abegglen, quien sostenía que el sistema se componía de tres pilares de oro: 1) el sistema de empleo vitalicio (*Shogai Koyo Seido*), en que el trabajador una vez contratado por una gran empresa goza de empleo seguro hasta su jubilación; 2) el

sindicato de empresa (*Kigyobetsu Kumiai*), llamado así porque sus oficinas están localizadas dentro o al lado de la empresa para negociar constantemente y, 3) el sistema de pago por antigüedad (*Nenko Joretsu Chinguin Saido*), en que los salarios se rigen no por el puesto, sino por la permanencia del trabajador en la empresa (Toledo,1991:375).

Además de estos tres pilares que han sostenido la economía japonesa, Toledo (1996:372) ha observado que desde mediados de los años setenta ha emergido un pilar más, el conjunto de normas y prácticas sociales predominantes dentro de la empresa. Antes de abordar este cuarto pilar en el capítulo 1, es necesario conocer cómo se han comportado los otros tres, en las últimas décadas.

2.- Consolidación del Neoliberalismo y los Pilares Oro de Japón

Con la culminación del bipolarismo geopolítico y militar entre el bloque capitalista y comunista, emerge el neoliberalismo triunfante e impone un nuevo reordenamiento mundial. El neoliberalismo, impulsa la globalización con la conformación de bloques económicos regionales, como el “tripolarismo” capitalista entre la Comunidad Económica Europea (CEE), la América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés) y el de Asia Pacífico, que confrontan entre ellos guerras comerciales (Toledo,1997b:2).

El mundo occidental ha quedado admirado, por los resultados espectaculares que en tan poco tiempo ha obtenido la región del Asia Pacífico, en especial de Japón. A finales de los ochenta, nos comenta Toledo (1997a:2) citando a Gipouloux, que la región concentraba el 25.0 % de las exportaciones globales, poseía el 33.0 % de las reservas internacionales y en esa misma década creció a una tasa promedio anual de 7.8 % muy distante del 3.1 % de los países de la OCDE.

Además, la región asiática está exportando su paradigma de los procesos de trabajo y de producción (Ibíd:3). O mejor dicho, es el liderazgo económico que Japón ejerce al internacionalizar sus capitales en la región, por ello, el modelo asiático es sinónimo del modelo japonés (Ibíd:8).

Paradójicamente, mientras el mundo occidental pone su esperanza en el modelo económico japonés, su nivel de empleo, salario y sindicalización está descendiendo. Categorías en la que se encuentran los tradicionales pilares de oro. Hay que aclarar que los pilares de oro, sólo existen en las grandes empresas y las estadísticas cuantifican, además de éstas, las medianas, pequeñas y microempresas (pymes).

Al analizar las estadísticas, de acuerdo al Cuadro 1, se observa que Japón es superado por otros países de menor crecimiento económico, pero sólo en algunos aspectos, no en todos.

Cuadro 3
POBLACION, EMPLEADOS, DESEMPLEADOS, SINDICALIZADOS

País	Japón (1991)	Estados Unidos (1991)	Reino Unido (1991)	Alemania Federal (1989)
Población (en millones)	124,0	252,7	57,2	61,8
No. empleados (en miles)	51,390	102,786	22,656	25,488
No. desempleados (en miles)	1,420	8,426	2,287	1,689
Desempleados (%)	2.2	6.7	8.1	6.3
Miembros de Sindicatos (en miles)	12,541	16,568	9,947	9,620
Sindicalizados (%)	24.4	16.1	43.9	37.7

Fuente: Tomado de Daniel Toledo (1995b:209)

El nivel de empleo japonés, sigue aparentemente firme, al contribuir con el más bajo porcentaje de desempleo de 1991. Cuenta, con solo 2.2 % de desempleo, frente a Alemania Federal y Estados Unidos, que tienen cada uno, cerca de tres veces más desempleados (Cuadro 3).

No se puede decir lo mismo del nivel de sindicalización que difícilmente se sostiene en 1991. Este se mantiene con 24.4 % de la fuerza laboral, muy por abajo de Reino Unido y Alemania, y por encima de Estados Unidos (Cuadro 3). Mientras que el nivel salarial, está a punto de derrumbarse. Japón es el país donde más rápidamente ha caído el poder adquisitivo. El salario por hora se ha reducido en la manufactura, durante el periodo 1986-1989 en un 72.34 % con respecto al mantenido en 1977-1986. Alemania por otra parte, mantiene casi intacto el nivel salarial entre los mismos periodos, al reducirse sólo 4.44 % (Cuadro 4).

Cuadro 4
SALARIOS POR HORA EN LA MANUFACTURA

	1977-1986 (I)	1986-1989 (II)	Diferencia(% en hrs (I/II)*
Canadá	7.2	4.0	-44,44
E.U.	6.2	2.3	-62,90
Japón	4.7	1.3	-72,34
Alemania	4.5	4.3	-4,44
Francia	11.6	3.5	-69,82
Italia	15.6	6.3	-59,61
Reino Unido	11.8	9.3	-21,18
Los 7	7.2	3.5	-51,38

* Elaboración propia

Fuente.-Tomado de Gómez (1992:21)

Lo que nos están diciendo las estadísticas, es que aún Japón siendo el país de mayor crecimiento de las últimas décadas, su economía no marcha como debiera. Aunque, las estadísticas no cuantifican directamente los pilares de oro de las grandes empresas (empleo vitalicio, salario por antigüedad y sindicato de empresa) sino que homogenizan las prácticas laborales de otras empresas de menor tamaño, como son: el salario por destajo, a mano alzada, por hora; el empleo de medio turno, por subcontratación, etc. A pesar de la homogenización, las estadísticas nos sugieren que incluso los tradicionales pilares de oro podrían estarse derrumbando. Es por eso, que hay que mirar con más detalle las "bondades" que el modelo japonés nos pudiera ofrecer, en un tiempo en que los países occidentales están apresurado en transitar al neoliberalismo.

B.- LIMITACIONES DEL PROYECTO NEOLIBERAL

El mundo occidental, se ha empeñado en imitar las estrategias, formas de trabajo y modelo económico de Japón y, se ha empeñado a transitar de un Estado de Bienestar a uno Neoliberal, pero ¿como se puede caracterizar al Estado Japonés?

El Estado japonés es, un Estado confuciano (sigue las enseñanzas del filósofo chino Confucio) que combina características tanto de un Estado keynesiano como de un neoliberal. Sus orígenes se localizan en la sociedad china. El imperio chino, se extendió desde el siglo III a.C. al Asia Pacífico (Toledo, 1997b:6), región que abarca hoy a Japón. El Estado confuciano tiene como objetivo principal, el Sentido de Misión Nacional, un sentido nacional de involucrar a la mayoría de la población para la grandeza del Japón: la Japan Inc.

(Toledo,1997a:22); es un Estado que interviene, como veremos, en tres etapas.

Por otro lado, el proyecto neoliberal al que aspiran llegar los gobiernos occidentales, se enfrenta a dos problemas: 1) no tiene una base teórica sosteniblemente fuerte y, 2)no tiene como consecuencia, un plan estructurado que oriente el camino a seguir, dentro del desarrollo del capitalismo.

1) Las Bases Teóricas del Neoliberalismo.

El primer problema que tiene el neoliberalismo, es su fundamento teórico sustentado en “resucitar” las tesis de la economía clásica representada por A.Smith y D.Ricardo. Se critican los mecanismos institucionales del Estado benefactor y se pide inclusive su eliminación, sin estudiar al menos la funcionalidad, que pueden representar algunas de sus instituciones en el neoliberalismo.

Una de las explicaciones sobre la crisis del Estado de Bienestar, nos la proporciona Luhman (1985). Nos señala, que el Estado Moderno antes de convertirse en Estado benefactor, se desarrollaba a partir de un proceso histórico. Se partía primero de la teoría, para después aplicarse ésta a la realidad del sistema político. Como ocurrió primero en orden evolutivo, con la soberanía, para después pasar al principio de las mayorías, hasta llegar a la división de poderes. Al pasar de un grado de evolución a otro, los sistemas políticos se podían reproducir a través del derecho (de la teoría previamente establecida), que hacía referencia a dicho sistema político. Esto no ocurrió con el Estado benefactor, puesto que éste no tiene “ (...) que le antecedan principios teóricos. Ello ha producido procesos evolutivos sin meta precisa (...) que han provocado el paulatino agotamiento del potencial político de las decisiones políticamente obligatorias (derecho) (...) (Ibíd:50)”.

La ausencia de principios teóricos del Estado benefactor, llegó a sus límites a mediados de los años setenta, cuando las diversas economías occidentales empezaron a colapsarse, como señalábamos anteriormente. Desde ese momento, se hizo notorio que el Estado benefactor no tenía reales principios teóricos, y los supuestos principios que poseía, tenía que abandonarlos y sustituirlos por los principios neoliberales. El Estado benefactor, se creó para dar

solución a la crisis capitalista de 1929, y no como resultado de su propia evolución. Nació a partir de la realidad, para convertirse en teoría y no, como el Estado liberal que partía primero de la teoría a la realidad. Los principios teóricos con los que se originó el Estado benefactor, fueron impuestos no adoptados.

Esta evolución inversa del Estado y, que ahora los neoliberales intentan corregirla, tiene su origen con la crisis del '29. La crisis, había sido el resultado de la producción en masa de los años veinte en Estados Unidos. La producción en masa, provocó una acumulación de oferta excedente, que redujo el nivel de las inversiones y los valores de la eficiencia marginal del capital. La solución, a la internacionalización de la crisis de ese año, era una continuación del capital, para que la clase obrera no tuviera una alternativa potencial como en el '17. Keynes convirtió el peligro de la toma del poder político de la clase obrera por un elemento científico (Negri,1985:80) llamado Estado de Bienestar. El improvisado Estado de Bienestar, sirvió para desarticular al movimiento obrero que había cimbrado los cimientos del capitalismo años antes, con la revolución de octubre de 1917 en Rusia.

El Estado de Bienestar, a pesar de carecer de principios teóricos para su reproducción, llegó a crear algunos mecanismos o principios propios de reproducción, mecanismos que ahora intenta eliminar la crítica neoliberal. Los neoliberales quieren hacer funcionar al capitalismo, excluyendo instituciones keynesianas que todavía inciden en el libre mercado. Por ejemplo, el gasto social destinado a subsidios a la educación, salud o vivienda, que legitiman el gobierno de un país (bien podría considerarse un principio teórico, para su reproducción). Inclusive la inversión del Estado en gastos militares, como fue en el caso del gobierno de Reagan que repercutió en el aumento del empleo y crecimiento de la economía (Mishra,1989:64). O los monopolios, desarrollados y consolidados en el Estado benefactor, que son obstáculos que impiden que las empresas pequeñas se desarrollen, como lo señala la libre competencia del mercado.

En cambio, para el Estado japonés su intervencionismo en la economía es importante. La intervención se divide en tres etapas, y depende de la situación en que se encuentren las empresas (Toledo,1997a:12). En una primera, el Estado promueve la rápida acumulación del capital por la vía de la sustitución de importaciones, para desarrollar el mercado interno; el Estado propicia la cooperación

con el sector privado, al iniciar actividades económico industriales de poco interés para los inversionistas y, una vez que las actividades son productivas, se las traspasa a la iniciativa privada.

La segunda etapa del Estado japonés, que se inicia al mismo tiempo con la primera, se caracteriza por impulsar estrategias de desarrollo hacia afuera. Es decir, el estado empuja a sus empresarios a las actividades exportadoras, vía franquicias y facilidades tributarias administrativas. En la tercera etapa, el Estado ya no impulsa a sus empresarios, sino a las exportaciones de mercancías elaboradas con tecnología y trabajo especializado, lo que redundo en productos de más alto valor agregado.

La intervención estatal, juega un papel muy importante en Japón. Las tesis neoliberales deberían considerarlo con más detalle, como elemento fundamental en la reproducción del capital. El Estado confuciano, tiene sus bases teóricas en la misión nacional. El Estado occidental, busca reanimar sus bases teóricas en el liberalismo económico. El Estado confuciano, persigue como meta la integración de sus pobladores. El Estado occidental, aún no encuentra con qué objetivo operar. El actual debate neoliberal, busca llenar la ausencia de principios teóricos que le permitan su reproducción y así alcanzar una fase superior del Estado Moderno y Keynesiano. El Estado benefactor, por no contar sólidamente con principios teóricos, se disuelve en las tesis neoliberales.

2) El Rumbo no Definido del Neoliberalismo.

Si bien, en primera instancia el neoliberalismo busca la globalización de la economía mundial, el esperado aumento de productividad de los países no ha aparecido aún a finales de la década de los ochenta (Cuadro 1 y 2). Mas bien, el proceso de internacionalización del capital ha profundizado un desarrollo desigual en las mismas economías más industrializadas (Cuadro 5) y, entre éstas y las menos desarrolladas (Cuadro 2) (Caputo,1984:81).

Las contradicciones del desarrollo desigual de países industrializados con los subdesarrollados, como los países de América Latina, son asimiladas principalmente, por la acción represiva del Estado mediante la distribución de sus ingresos (Salama,1985:34).

Cuadro 5
DISTRIBUCION DE LA INVERSION DIRECTA EN EL EXTERIOR 1988-1990

Origen \ Destino	Canadá	E.U.	Japón	Comunidad Europea
Canadá	-	53.7	0.2	22.7
E.U.	8.2	-	5.2	49.2
Japón	1.3	50.6	-	20.6
Alemania	2.8	32.0	1.4	49.8
Francia	3.8	22.8	0.1	63.8
Italia	1.1	9.6	1.3	53.6
Reino Unido	2.8	47.7	0.4	25.3

Fuente.-Tomado de Gómez (1992:38)

El Estado al cooperar con el capital financiero nacional o extranjero, puede discriminar ciertos sectores por otros, financiar determinados proyectos de infraestructura, y destinar cierto tipo de recursos. Somete ciertas actividades de valorización en detrimento de otras (Solis,1985:45). Puede unir por medios legales o ilegales, represivos o de fomento, a la fuerza de trabajo para su colaboración con el capital y, destinar recursos humanos o materiales a industrias que considere dinámicas.

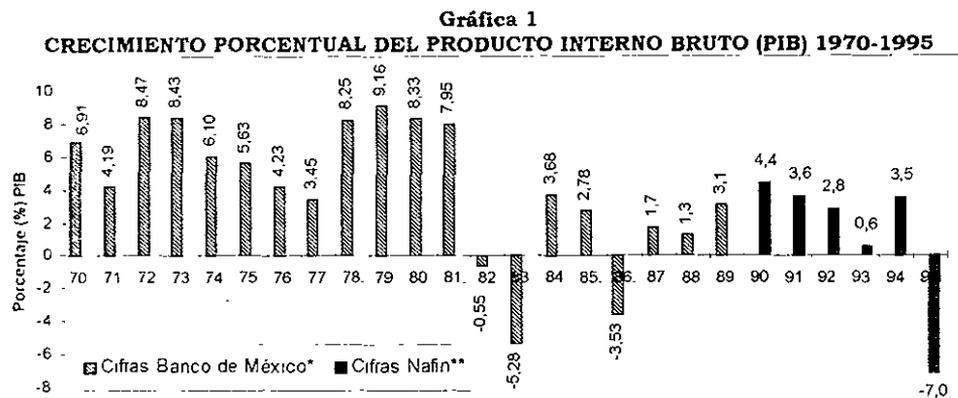
Todo ello difiere del camino seguido en la ortodoxia liberal. El Estado no se convierte totalmente en garante de la seguridad, sino que además continúa interviniendo de manera selectiva en los sectores productivos. La selectividad, depende de la contingencia del mercado, de leyes no reglamentadas, del camino incierto que sigue el Estado neoliberal.

Podemos decir, que la reestructuración capitalista del Estado contemporáneo busca dismantelar al Estado de Bienestar, en forma parcial y selectiva, dependiendo de los sectores productivos o sociales. La participación del Estado no ha disminuido, sino que se han sustituido sus funciones. Ha pasado de regular la producción directamente, a regular el mercado a través de políticas específicas dependiendo de cada país.

C) EL ESTADO NEOLIBERAL MEXICANO

México no escapó a la tendencia neoliberal. La tendencia fue una salida repentina, para dar solución inmediata a la crisis financiera de 1982. Años antes, la exportación del petróleo en el periodo 1978-1981, había constituido la principal fuente de ingresos

para el país. El financiamiento del hidrocarburo, se consiguió gracias a grandes préstamos externos para su exploración, refinación, explotación y exportación. Con ello, el Estado intentaba reactivar a partir de esta industria la economía del país, que desde principios de los años setenta arrojaba bajas cifras de crecimiento (Gráfica 1).



FUENTE: Elaboración propia en base a: * Banco de México, cifras citadas en Aspe (1993:69) y ** Nafin (1996:40).

Sin embargo, para 1982 los precios internacionales del petróleo se desploman y con ellos se precipita la crisis financiera. Sus efectos en la estructura económica son inmediatos. El crédito exterior se restringe, se devalúa la moneda, se eleva el índice inflacionario, se establece un sistema de control de cambios y, se estatiza la banca para evitar la fuga de divisas. La nacionalización significó una ruptura entre el gobierno y la fracción de la burguesía financiera; ruptura que sirvió de eje para reordenar las relaciones de ambos en el nuevo capitalismo mexicano (Puga y De la Vega, 1990:258)

La crisis heredada obligó al nuevo gobierno de Miguel de la Madrid, a tomar medidas precipitadas, con soluciones inmediatas, sin tener presente un plan elaborado a largo plazo, que definiera el rumbo del país. Sus acciones de corte neoliberal, a lo largo de su sexenio para enfrentar la crisis, se orientaron a estabilizar las finanzas públicas, mediante la reducción del gasto social, la contracción salarial, la desincorporación de industrias paraestatales, la apertura comercial, y la fijación del tipo de cambio del dólar al mercado.

Las interpretaciones de la nueva política económica son diversas. Se afirma que la nueva administración de diciembre de ese año buscó reducir el déficit público y externo y, la tasa de inflación (Ros,1991:144); de cumplir escrupulosamente con los compromisos externos de la deuda externa (Bazañez,1990:80) y; en aplicar un proceso de estabilización basado en el control de la demanda agregada, y en la modificación de los precios de los bienes comerciales internacionales (Cordera y González,1988:113).

Estas interpretaciones coinciden en la necesidad que tenía el Estado de implantar políticas neoliberales, para salir de la crisis, sin considerar los efectos que pudiera tener el neoliberalismo en la estructura productiva mexicana. La violencia y la falta de planeación con que penetró el neoliberalismo, se refleja en todo el sexenio de Miguel de la Madrid. Tan sólo en su gobierno, se registraron dos fuertes crisis que hicieron caer el Producto Interno Bruto (PIB) por primera vez desde la época revolucionaria. En 1983 el PIB decreció 5.28 % y para 1986 volvió a caer en 3.53% (Gráfica 1).

Con los gobiernos neoliberales, la tasa más alta del PIB conseguida ha sido del 4.4 % en 1990; cifras muy bajas en relación con las obtenidas de los anteriores gobiernos, basados en la política de sustitución de importaciones. Además de presentar un crecimiento moderado en los últimos años, en 1995 el PIB se desploma hasta un -7.0 %, lo que podría indicar que aún no se cuenta con una clara y definida política de desarrollo neoliberal (Gráfica 1). Así, como existe el debate neoliberal de la crisis, también se ha levantado un debate en torno a la productividad, a los cambios que han ocurrido en el proceso productivo y organización del trabajo con la llegada del neoliberalismo.

D) EL PROCESO PRODUCTIVO: CUALIDADES NO CUANTITATIVAS

Es en este escenario donde se inserta nuestra investigación. A nivel internacional, existe una doble paradoja tanto en las relaciones industriales como en el modelo económico de Estado. Por un lado los gobiernos occidentales intentan copiar apresuradamente las estrategias de desarrollo del modelo económico japonés, siendo que el mismo modelo en Japón está derrumbándose. Por otro lado, los Estados occidentales tratan de cambiar su modelo económico

sustentado en las tesis keynesianas hacia las tesis de la economía clásica liberal, sin tener suficientes bases teóricas ni objetivos precisos. A nivel nacional, permanecen esas mismas paradojas y se agrega el problema de la instrumentación de las políticas neoliberales, que han llevado al país a recurrentes crisis económicas.

En cualquiera de los casos, ya sea a nivel internacional o nacional, las estadísticas señalan variables cuantificables, PIB, salarios, empleos, etc. Datos, tangibles que describen una realidad, pero no su explicación. La estadística muestra datos acabados, que no nos explican por ejemplo, la relación de la disparidad de cifras entre el crecimiento económico de Japón y, el desempleo, la sindicalización y el nivel salarial que ha presentado.

Existen variables que no pueden cuantificarse y que han provocado que los tradicionales pilares, no puedan ser los mismos ni funcionen con otros nuevos, como la cultura e ideología de la tradición japonesa. Entendida la cultura e ideología como el “ (...) cúmulo de vínculos y relaciones que modelan la conducta y caracterizan la relación e identificación del trabajador japonés con su empresa (Toledo,1991:375)”. O las relaciones que se producen entre los mismos trabajadores y, entre estos con el capitalista. Relaciones sociales que influyen en el desempeño de los trabajadores, y sólo pueden observarse a nivel del proceso productivo. En ese nivel, se puede explicar, cómo funcionan las relaciones comerciales entre las diversas empresas, la composición de los recursos humanos, del uso de la maquinaria, la forma de trabajo, entre otras tantas cosas. Todas ellas de vital importancia, para el Sistema de Producción Japonés (SPJ), que ha influido en el crecimiento de Japón y, su difusión y aplicación por el mundo entero.

El bajo crecimiento económico mundial, en el ámbito del proceso productivo, se explica por la crisis del modelo de desarrollo industrial basado en la producción en serie (grandes lotes de mercancías, producidas con las mismas características). Las máquinas utilizadas por la producción en serie y, la utilización de trabajadores semicualificados, han llegado a su límite. Estos límites actualmente se encuentran en crisis y se manifiesta de dos maneras, institucional y tecnológicamente (Piore y Sabel, 1984:13):

- 1.-Las instituciones del Estado de Bienestar no consiguen ajustar la producción y el consumo¹.
- 2.-Como las tecnologías dependen de la estructura del mercado, y la estructura del mercado está determinada por la política del Estado, entonces la tecnología de la producción en serie que prevaleció en el Estado benefactor, no podrá desarrollarse más, porque la nueva política económica del Estado es el neoliberalismo.

En otras palabras, las actuales economías están viviendo la segunda ruptura industrial; están decidiendo el rumbo que tomará el desarrollo tecnológico. A partir de la opción tecnológica que tomen los industriales, los trabajadores, los políticos y los intelectuales, configurará el rumbo que tomará el capitalismo los próximos decenios (Ibid:14)

Piore y Sabel (1984), proponen sustituir la producción en serie, por la producción de la especialización flexible. La especialización flexible, parte del "supuesto de que se están produciendo cambios en los mercados de los productos capitalistas monopolistas, y que estos cambios suponen un beneficio potencial para el capital, el trabajo y los consumidores, más flexibilidad en el uso de los recursos, un trabajo más cualificado y una mayor posibilidad de elección (...) Lo que se afirma es que la fragmentación de los mercados de productos en serie y la llegada de las nuevas tecnologías <<flexibles>> por ordenador [computadora] incrementarán la cualificación de los trabajadores (Smith,1989:46)".

Existe una gran diferencia entre la cualificación y el saber hacer del trabajador. El saber-hacer (Know - How), se remonta al oficio del maestro-artesano del siglo XIX. Era una capacidad personal que, a partir de unos conocimientos aprendidos o técnicas básicas, el artesano hacía evolucionar su oficio, reinventándolo por su propia cuenta a lo largo de su vida. Continuamente aprendía y adquiría

¹ .-En el caso mexicano, instituciones como CFE, PEMEX, UNAM, IMSS, LICONSA, etc., permitían a la fuerza de trabajo su reproducción, facilitando el consumo de bienes y servicios. Tales instituciones fomentaban la producción, a través de bajos salarios para los trabajadores, subsidios y venta de materias primas y servicios a bajo costo, entre otros, para beneficio de la iniciativa privada. Con la crisis de la producción en serie, las instituciones no son autosuficientes y, el Estado plantea la privatización de éstas para su rentabilidad. Para una explicación más amplia sobre la regulación entre producción y consumo, véase los trabajos de la escuela francesa regulacionista conformada principalmente por Robert Boyer, Michel Aglietta y Benjamin Coriat.

nuevas habilidades y, perfeccionaba sus herramientas. Se requería toda una vida para aprender un oficio. El saber-hacer que utilizaba, jamás era totalmente transmisible. Por el contrario, la cualificación social “ (...) consiste en la adquisición de una cantidad determinada de saber socializado y estandarizado (...) es un principio rigurosamente idéntico al del resto de personas del mismo oficio (...) [un] principio, íntegramente aprendido y transmisible (Gorz,1979:101)”.

En nuestro estudio, entenderemos por saber-hacer o autonomía de la cualificación, a la capacidad personal que tienen los trabajadores para modificar su puesto de trabajo de acuerdo a sus propias necesidades, controlando en la medida de sus posibilidades los medios y objetos de trabajo. Esa capacidad personal es única y, difícilmente puede transferirse a otro trabajador. Todos los trabajadores tienen en mayor o menor grado un saber hacer que es propio de ellos y, una cualificación la cual proviene de una saber-hacer transferible.

En México, el estudio del proceso productivo de la clase obrera en general ha sido poco abordado, debido a las tradiciones metodológicas que han predominado en el país. Los estudios de la clase obrera mexicana, se han distinguido en tres grandes corrientes (De la Garza,et.al,1986). La primera de ellas, la historiográfica prevalece, desde la época prerevolucionaria hasta la década de los setenta. En esta visión se reduce la acción obrera en función de: a)sus condiciones estructurales -nivel salarial, de afiliación, etc.- y; b)por las direcciones sindicales o partidos políticos negándose en ambos casos, toda subjetividad propia que pudiera tener la clase obrera.

La segunda corriente, la sociodemográfica además de México imperó también en América Latina a lo largo de la década de los setenta. Pretendía caracterizar la estructura productiva de los países mediante la distribución sectorial de la fuerza de trabajo. Primero, dividiendo el mercado de trabajo heterogéneo y segmentado, con un sector de trabajadores privilegiados y otro marginado; para después, abordar los flujos migratorios del campo a la ciudad, su incorporación y movilidad a determinados sectores productivos, principalmente. Esta corriente ha perdido relevancia debido por una parte, a la pérdida de importancia de las ideas de aquel tiempo y, por otra, a la importancia que han adquirido los estudios del proceso de trabajo.

Por último, la corriente en la que se inserta nuestra investigación, la de proceso de trabajo, aparece claramente en la década de los ochenta. La corriente, busca relacionar las formas de lucha y organización obrera con las condiciones del proceso de producción. En México, los estudios que se han realizado, se caracterizan por ser puramente descriptivos, libre de cuantificaciones. Los estudios intentan “verificar lo que los teóricos del tema han establecido desde hace mucho tiempo, sin derivar otras consecuencias del análisis concreto que pudieran enriquecer las teorías existentes (Ibíd:99)”.

Teniendo presente esta advertencia, intentaremos contrastar las teorías del proceso productivo y del Sistema de Producción Japonés (SPJ) con el proceso productivo tradicional de los trabajadores del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME).

No se trata de encuadrar un concepto de la teoría, a formas híbridas del proceso productivo como en el estudio de Abo (1994:54)². Se trata de diferenciar, lo que ha permanecido y permite reproducir formas tradicionales de trabajo, de las formas posfordistas que han imperado en los últimos tiempos.

El SME, es un sindicato ampliamente reconocido por sus méritos dentro del movimiento obrero, pero se conoce muy poco de las relaciones sociales que desarrollan los trabajadores en su centro de trabajo, en el proceso productivo.

Nos proponemos estudiar a nivel del proceso productivo de la industria eléctrica, el saber-hacer o la autonomía de la cualificación de los trabajadores del SME, desde el punto de vista del SPJ. La hipótesis que queremos comprobar en la presente investigación, consiste en conocer cómo influye el saber-hacer en el proceso productivo de los trabajadores del SME, para rechazar o aceptar los principios de trabajo del SPJ.

Para ello, la investigación está dividida en tres capítulos. En el primero, se delimitan y se establecen los diferentes conceptos utilizados en el estudio del proceso productivo. Se abordan las teorías

²-Abo, cuantifica la adaptación y aplicación del SPJ en diversas industrias japonesas localizadas en los Estados Unidos. Los resultados a los que llega, le indican que el SPJ no se aplica estrictamente en dichas industrias, sino que se combinan con prácticas laborales norteamericanas. A esta combinación de prácticas de trabajo del proceso productivo, las denomina niveles de hibridación.

del proceso productivo y, del SPJ. De las teorías del proceso productivo, se definen los conceptos de control, autonomía responsable, y recualificación. De las teorías del SPJ, se explica su funcionamiento óptimo bajo el sistema japonés de relaciones industriales, los sectores productivos que le dieron origen, el nivel de aplicación de sus principios de trabajo en occidente, los mecanismos de control del trabajador y, su saber-hacer en el proceso de trabajo.

El segundo capítulo, analiza la forma que ha tomado el SPJ en nuestro país. Desde la nueva acumulación del capital a través del neoliberalismo; su instrumentación y efectos macroeconómicos para la clase obrera; la introducción de la reconversión industrial y flexibilidad laboral como medidas prioritarias para elevar la calidad, competitividad y productividad de los productos mexicanos en el exterior; la venta de paraestatales sus repercusiones en el sector eléctrico y; los cambios ocurridos en las relaciones de producción de los trabajadores del (SME).

El último capítulo, es el estudio de caso. Se pretende comprobar nuestra hipótesis y, contrastar toda la información teórica citada en los dos primeros capítulos, en los centros de trabajo de los agremiados del SME. A través de los resultados obtenidos de 88 encuestas, se puede diferenciar el proceso productivo del SME del SPJ. Muchos elementos de este último proceso, se han incorporado al proceso del primero. A pesar de ello, el proceso productivo de los electricistas, predomina ampliamente sobre los precarios intentos de implantar el SPJ en dicho proceso productivo.

El saber hacer de los electricistas aún cuando en su organización productiva, tecnológica y del trabajo, se han implementado algunos elementos del SPJ, permanece relativamente bajo. En otras palabras, no es necesario la implementación total del SPJ para controlar el saber-hacer de los trabajadores, sino que su actual proceso de trabajo lo está haciendo por sí solo.

El principal objetivo de esta investigación, consiste en explicar cómo ha influido el SPJ y el proceso productivo de los electricistas, para lograr controlar su saber-hacer.

CAPITULO 1: PROCESO, ORGANIZACION Y RECUALIFICACIÓN DEL TRABAJO

La concepción del proceso productivo ha cambiado con el paso del tiempo. Su análisis a finales del siglo XX resulta cada vez más complejo, al entrar en contacto con otros temas y elementos del desarrollo capitalista que también han sido relevantes, como son: las relaciones laborales, la organización del trabajo o la cultura obrera, por mencionar algunos. El estudio del proceso productivo, conocido también como proceso de trabajo o proceso laboral, ha dado pie a estos temas y a otros muchos. El proceso productivo tiene como tarea principal, incorporarlos a su análisis de manera coordinada y articulada, para dar cuenta de los fenómenos que se generan en el capitalismo de hoy.

El proceso productivo desde que lo estudiara Marx, se ha distinguido de los demás temas, por poseer dos características particulares: a) el capitalista busca por todos los medios controlar la fuerza de trabajo, para aprovechar su máximo rendimiento y, b) como consecuencia, ocurre paralelamente el proceso de valorización de las mercancías.

El sistema capitalista, ha profundizado las formas de apariencia de la realidad, como son las formas de explotación del proceso productivo. Apariencia, que según la teoría marxista impide que el proletariado tome conciencia de su devenir histórico y; sólo a través del método dialéctico, el proletariado podrá quitar el velo de la apariencia a los fenómenos de la realidad (Lukács,1983:2)³.

³.- Si bien, nuestra investigación recurre frecuentemente a autores marxistas es debido a su importancia dentro del proceso productivo. Nadie mejor que ellos, han realizado los avances más substanciales en esta campo. Clasificar un estudio con el título de una corriente, escuela o pensamiento teórico, resulta poco serio en estos tiempos.

Tenemos presente que el cambio social, no puede venir exclusivamente del proletariado, sino que puede surgir de los conflictos nacidos en cualquier nivel de sociedad, como ocurrió con el movimiento estudiantil de 1968 -Ver Cardoso, Fernando H. (1987:237), "Los Problemas del Cambio Social: ¿Otra Vez?" en *Estudios Sociológicos*, Vol.V, No.14, México, Colmex-. Puesto que las teorías de las ciencias sociales desde la Segunda Guerra Mundial ya no representan las generalizaciones históricas de antes, como el materialismo histórico de Marx o la ley de los tres estados de Comte por ejemplo, sino que ahora son ahistóricas, empíricas y con un método en gran medida

Actualmente, la apariencia en el proceso productivo, se presenta de diferentes formas. Desde el control del trabajo a través de la maquinaria, la vigilancia directa del trabajador por el supervisor, hasta la cooperación colectiva del trabajador con el capitalista.

1.1.-PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo no ha sido el mismo desde sus orígenes. Su estudio sistemático desde finales del siglo XIX, se puede localizar en las obras de Marx, y de forma detallada en su obra máxima *El Capital*. A pesar que Marx sistematizó los elementos del proceso productivo, no desarrolla aspectos que son determinantes en su composición. Por ejemplo, temas como el impacto de las revoluciones tecnológicas, las formas de organización laboral, las relaciones laborales entre empresa-sindicato y Estado, o la cultura y subjetividad obrera, temas de discusión y de discurso en el siglo XX.

En el capítulo V de *El Capital*, Marx se dedica a estudiar el proceso productivo bajo el título de *Proceso de Trabajo y Proceso de Valorización*. Allí define el trabajo, como un proceso mediado, regulado y controlado por el hombre sobre la naturaleza y describe los elementos del proceso de trabajo: a) la fuerza de trabajo que consiste en toda actividad orientada a un fin; b) su objeto de trabajo, la materia prima a la cual modifica a través del trabajo y; c) los medios de trabajo, el conjunto de cosas utilizadas en el objeto, con las cuales el asalariado trabaja (Marx, 1994:215 y sigs).

En otras palabras, lo que se conoce comúnmente en términos marxistas, como fuerza de trabajo (desgaste físico o mental del trabajador en su actividad laboral) y medios de producción (la materia prima y el capital constante). La diferencia, entre medios de producción y medios de trabajo, es que el segundo es una subcategoría del primero. Marx en ocasiones los emplea indistintamente y ese uso puede provocar malentendidos (Harnecker, 1976:23). El término medios de producción comprende también a los medios de trabajo.

cuantitativo -Ver Bell, Daniel (1984:14), *Las Ciencias Sociales desde la Segunda Guerra Mundial*, Madrid, Alianza-

Por tanto, entenderemos el proceso productivo a la manera de Marx. Como la dominación del control de la fuerza de trabajo y su valorización, por parte del capitalista. Las distintas maneras con que el capitalista controla y domina la fuerza de trabajo, para aumentar el valor de las mercancías, caracterizan al proceso productivo. En la visión de Marx, el proceso productivo, lleva implícito de manera unitaria tanto el proceso de trabajo como el proceso de valorización.

1.1.1.- CONTROL Y VALORIZACION DE LA FUERZA DE TRABAJO

Marx considera al proceso de trabajo, como una actividad en la que el capitalista utiliza los elementos del proceso productivo que ha comprado. Esto es, los medios de producción, y la fuerza de trabajo, para producir mercancías que tengan un valor de uso. Por tanto, como es dueño de los elementos del proceso productivo, le pertenece todo lo producido en el proceso de trabajo (Marx,1994:225).

El proceso de trabajo o laboral, es “la actividad del hombre, a través del medio de trabajo, [que] efectúa una modificación del objeto de trabajo procurada de antemano. El proceso se extingue en el producto (Ibíd:219)”. El proceso de trabajo se inicia idealmente con la actividad orientada a un fin que tiene el trabajador y termina, una vez que haya producido un valor de uso, el producto que tenía en mente. Esa es la gran diferencia, que hace Marx entre una abeja que construye una celdilla y un maestro albañil. Puesto que este último “primero ha modelado la celdilla en su cabeza antes de construirla en la cera (Ibid:216)”.

Durante el proceso productivo, el asalariado trabaja bajo el control del capitalista, y todo lo que produce no le pertenecerá a él, sino al capitalista. Mientras en el proceso de valorización, el valor de la mercancía está determinada por la cantidad de trabajo vivo materializado en el valor de uso, por el tiempo de trabajo socialmente necesario implícito en ella (Ibíd:226), por el tiempo promedio que tardan los trabajadores de un determinado producto en producirlo. En otras palabras, si un capitalista se tarda en elaborar un valor de uso en dos horas, y los demás capitalistas con los mismos medios, objetos y fuerza de trabajo, se tarda sólo una hora, el valor dependerá del precio que pongan estos últimos.

A diferencia de los medios de producción que representan un valor constante, la fuerza de trabajo es la única mercancía que tiene valor y es capaz de producir más valor durante la jornada de trabajo, que su costo original, el salario. El capitalista no le puede exigir a los medios de producción que produzcan más valor del que poseen, pero sí le puede exigir al asalariado que se esfuerce más, que tenga un desgaste físico y mental más intensivo, para generar más valor.

Sin embargo, el asalariado que controla directamente los medios de producción, puede valerse de ellos y de su persona, de diferentes maneras para evitar un esfuerzo mayor. Puede ir desde el sabotaje de la maquinaria e instalaciones, el ausentismo, el retardo, etc., hasta la renuncia del puesto de trabajo. Efectos que pueden causar baja productividad y deficiencia de las empresas e inclusive su quiebra.

El asalariado puede, en su jornada de trabajo ingeniárselas para conservar un límite, que responda de manera voluntaria a su esfuerzo físico o mental. El capitalista por su parte, tiene que diseñar métodos que anulen esos límites que crea el asalariado y, aumenten los niveles de productividad. El capitalista trata constantemente de que el obrero se someta a sus límites y, no que el obrero imponga los suyos.

El proceso productivo, se convierte en un campo de fuerzas. El capitalista por una parte, busca controlar al trabajador para que aumente su rendimiento, y al mismo tiempo genere mayor valorización en el producto. La clase trabajadora por su parte, que tan sólo cuenta con su fuerza de trabajo, se somete a la normas impuestas del capital, pero a la vez genera sus propias relaciones sociales alternas, entre la misma clase y con el capital. Relaciones sociales, que no necesariamente se circunscriben al terreno de lucha antagónica directa, sino incluso de ayuda y cooperación mutua, como veremos más adelante con el capitalista.

No por eso, se funden en una misma clase capitalistas y trabajadores. Al contrario, la clase trabajadora se expresa y se organiza bajo las nuevas condiciones de sometimiento que le impone el proceso productivo. Las relaciones de trabajo que ocurren ahí, históricamente han tenido diferentes manifestaciones hasta llegar al Sistema de Producción Japonés -SPJ-.

1.1.2.- EL ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Una aproximación a esta línea de investigación nos la proporcionan los numerosos estudios del proceso productivo. Podemos distinguirlos de forma general, en dos grandes dimensiones: a) los estudios basados en la determinación tecnológica, predominantemente existentes a mediados del presente siglo y; b) la eclosión de las formas de control obrero de las relaciones sociales de producción del último lustro de los años setenta.

a) La Determinación Tecnológica.

El proceso de trabajo, como hemos visto, busca controlar y dominar la acción de los trabajadores para elevar la productividad en la elaboración de mercancías. En la concepción de la determinación tecnológica, el asalariado en su centro de trabajo, se ve rodeado de una diversidad de herramientas, insumos y maquinaria que lo obligan a ejecutar y aceptar las decisiones del capitalista.

Uno de los primeros estudios sobre la tecnología en el proceso productivo es el de Panzieri (1974). El argumentaba que el dominio del capitalista en el trabajador se debía, al diseño de la maquinaria. Inclusive consideraba que la máquina automática representaba la conciencia y voluntad del capitalista, y ello hacía que todos los trabajos de los obreros se coordinaran entre sí, como si se guiaran mediante un plan despótico, ya que el capitalista tenía el total monopolio de la maquinaria (Ibíd:43).

La maquinaria era resultado de los avances científicos tecnológicos, cuyos resultados se experimentaban constantemente en la industria. El éxito de sus resultados no permitía la espontaneidad del trabajo, pues la intervención humana del trabajador decrecía en forma acelerada y los operarios tenían que coordinar su acción con la recepción de estímulos audiovisuales de la máquina automatizada (Friedman,1992:369). Con la coordinación hombre-máquina decrece la intervención del trabajador en la producción. Asimismo, el capitalista negocia menos con el trabajador y se empeña más en mejorar su maquinaria.

La coordinación hombre-máquina para Friedman es una bendición en vez de un encadenamiento. La máquina para él, "puede liberar al hombre de todas las tareas pesadas y penosas (...) gracias al aumento constante de la productividad, cada individuo podrá disponer, antes de entrar a un oficio de un tiempo considerablemente aumentado para su formación general y profesión", puesto que las actividades de la producción desde los obreros calificados hasta los administradores exigen de conocimientos más complejos (Friedman, 1961:203)

La supuesta "liberación" de tareas pesadas y penosas, no hacen más que reducir el factor humano y por ende, aumentar la subordinación del trabajador, ahora no sólo frente al capitalista sino también con la máquina. El trabajador, como señala Friedman, podrá disponer de un mayor tiempo de formación antes de entrar a un trabajo. Pero la formación que recibe se basa en entender tanto el funcionamiento de las máquinas como las actividades complejas que se realizan en la producción. La subordinación tecnológica no sólo se circunscribe al terreno del proceso de la producción, sino que sale afuera y se introduce en las escuelas, en los centros de formación. Los centros escolares se subordinan a enseñar las necesidades que requiere el proceso productivo.

En una visión más contemporánea, Spenner y Petkov (1992:20) sostienen la hipótesis de la Incertidumbre-Contingencia. Esta hipótesis plantea una relación incierta, entre las consecuencias de los cambios tecnológicos que modifican la calidad y cantidad del empleo. Modificaciones que están condicionadas por factores contingentes como los de mercado, las acciones y estrategias administrativas y los factores de la organización del trabajo. Las innovaciones tecnológicas, son utilizadas por las firmas y los administradores para incrementar la eficiencia, las utilidades y, controlar la cantidad y calidad de la fuerza de trabajo (Ibíd:23)

De cualquier forma, en esta corriente que hemos denominado determinación tecnológica, aunque la máquina controlara el ritmo y movimiento del trabajador, se creía que al operar una máquina por simple que fuera, adquiría una cualificación; se conocía cada parte de la máquina; cada movimiento que tenía que hacer para trabajar el objeto de producción; se volvía hábil en el manejo de su máquina y, su saber hacer se enriquecía al paso de los años.

La determinación tecnológica, sigue vigente y ha desembocado en dos direcciones (Ibíd:17): a) los estudios progresistas que sostienen que, las transformaciones tecnológicas incrementan la productividad y exigen un variado y alto promedio de habilidades por parte de los trabajadores y; b) los estudios de la degradación del trabajo que plantean el deterioro de la calidad del trabajo, mediante la transformación tecnológica y la automatización, instrumentos estratégicos utilizados por los administradores.

El tema de la degradación del trabajo, surge en oposición al optimismo de la cualificación del obrero en la maquinaria. El optimismo de la cualificación, presentado por muchos teóricos que veían un enriquecimiento del saber hacer en la maquinaria, fue destrozado por la tesis de Harry Braverman. Siguiendo la tradición marxista, su libro *Trabajo y Capital Monopolista* publicado en 1974, marcó un partaguas en el estudio del proceso productivo.

Para Braverman, toda innovación en la maquinaria tiene el mismo principio: "la eliminación progresiva de las funciones del control del obrero y su transferencia a un artefacto que es controlado, lo más posible, por la gerencia desde fuera del proceso directo (Braverman,1987:248)". Esa transferencia no es más que la descualificación que sufre el trabajador, para ser controlado por el capitalista. El mérito de Braverman consistió en demostrar que con cada innovación de la maquinaria, al obrero se le obliga a saber y entender menos, de lo que podía saber y entender un obrero de antes (Ibíd:235).

En otras palabras el saber-hacer del obrero se degrada y, se deteriora con el avance tecnológico en la industria. También, con introducción de nueva maquinaria en el centro de trabajo, el modo de producción capitalista se modifica, conquistando y destruyendo, "todas las otras formas de la organización del trabajo y con ella todas las alternativas que tiene la población trabajadora (Ibíd:180)". Las nuevas formas de organización del trabajo, que va imponiendo el capital, no permite que otras se produzcan y se desarrollen independientemente a la existente. El capitalismo crea sus propias condiciones para reproducirse. El asalariado de esta manera, se ve limitado ya que no tiene otra opción mas que la ofrecida por el avance tecnológico del capitalismo y, se ve obligado a aceptar las nuevas condiciones de trabajo que imponga el capitalismo.

La agudeza perceptiva de Braverman originó la caída de las tesis del determinismo tecnológico. El proceso de trabajo no se centraría más, al estudio del dominio de la máquina sobre el hombre. Gracias a su estudio, el enfoque del control del proceso de trabajo fue llevado a temas más complejos, como las relaciones entre los trabajadores, la influencia burocrática de la empresa o la responsabilidad mutua entre trabajador y capitalista.

b) Las Relaciones Sociales de Producción

El clásico trabajo de Braverman (1987) inauguró una nueva ola de estudios laborales. Su tesis central, según la cuál la máquina en vez de liberar al trabajador de la alienación, lo va descualificando, ha servido de guía para introducir nuevos elementos que no se habían considerado en los anteriores estudios.

Este segundo periodo, es la época dorada del análisis del proceso productivo. Allí los clásicos del proceso productivo definen y aportan diversos conceptos y metodologías, con las que actualmente se trabaja. Las conclusiones a la que van llegando los trabajos empíricos son contundentes. A cada conclusión que llega cada teórico, se van debilitando las teorías precedentes. Los estudios dan cuenta que, el proceso de trabajo no sólo se reduce a las máquinas sino a una diversidad de factores; descubren patrones que modifican la conducta y actitud del trabajador, no provenientes necesariamente de la maquinaria.

Los estudios empíricos, de esta época que parten después de la obra de Braverman, se centran en las industrias americanas. Europa, después de la segunda guerra mundial, adquiere una nueva fisonomía con los gobiernos comunistas. Los teóricos marxistas estaban empeñados en la toma del poder político y, no tomaron en serio que en el corazón de la producción también existen relaciones de dominación, relaciones de lucha capital-trabajo. Los que más se acercaron, como hemos visto fue el obrerismo italiano con Panzieri, y la escuela francesa con Friedman. Mientras que en Norteamérica, muchos teóricos de tradición marxista, continuaron esta línea de investigación, estudiando las relaciones de trabajo en las industrias americanas.

En Estados Unidos, además de Braverman aparece otro marxista que le da un nuevo enfoque al proceso productivo, Michael Burawoy. El plantea que el proceso productivo, son las relaciones de producción del ser humano para transformar la materia prima en objetos de su imaginación (Burawoy,1989:35). Su gran aportación, es el analizar el proceso que generan esas relaciones.

En la ciudad de Chicago, Burawoy se introduce a observar durante diez meses, desde julio de 1974, el proceso productivo en la fábrica de motores llamada *Allied Corporation*. Descubre que el trabajador no se opone a la dirección de la empresa, ni crea por si mismo reglas propias a las establecidas. Bajo la teoría del juego, los trabajadores se reconocen como individuos y no como clase que está en oposición con el capital.

El juego de “arreglárselas” consiste en que cada trabajador es capaz de *generar satisfacciones propias*, al dominar y sobrepasar los standares que la empresa fija a su puesto de trabajo. Lo que produce que “los trabajadores como individuos entran entre sí en conflicto o en competencia (...) El propio hecho de participar en un juego genera el consentimiento respecto de sus reglas (Ibíd:108)”, y por lo tanto el consentimiento de la explotación.

En las relaciones de producción, los trabajadores junto con el capitalista, desarrollan sus propios sistemas de autocontrol. La participación de ambos, en este aspecto es activa. Por un lado, el trabajador busca generar satisfacciones propias con sus compañeros y por otro, el capitalista impone sus reglas para el juego entre los trabajadores. El juego, hace que los mismos trabajadores lleguen a reconocerse como individuos y no como mercancías. Los trabajadores todavía, no son reconocidos como individuos ante el capitalista; pues éste sólo reconoce las reglas del juego, pero no al trabajador.

El reconocimiento que buscan los asalariados, los obliga a colaborar conjuntamente con la empresa, los obliga a aceptar sus reglas, de lo contrario al no haber oponente, el juego se terminaría. Las nuevas reglas que va imponiendo la empresa, son tomadas por el trabajador como un reto propio, que si logra superarlas (cumplirlas) se convierte en vencedor. Las reglas del capitalista se aceptan, las reglas del obrero (el que cada quién se las tiene que “arreglar” por sí solo) se toleran, siempre y cuando no rebasen las de la empresa. La explotación se renueva, se acepta, se hace consciente al tener en cuenta que se le puede ganar al contrario, al capitalista.

Más tarde el trabajo de Richard Edwards, *El Terreno de la Contienda, la Transformación del Lugar del Trabajo en el Siglo XX*, vino a cuestionar las tesis de Burawoy. Para él, en las relaciones de producción, no se debe a que los trabajadores busquen su propia satisfacción, sino que las relaciones son conducidas por el capitalista a través de diferentes medios. El control de los trabajadores no se encuentra en las relaciones de satisfacción sino en la conducta. El control es "la habilidad del capitalistas y/o los gerentes para obtener la conducta deseada en el trabajo, de los trabajadores. Tales habilidades existen dentro del más alto y pequeño nivel, dependiendo de la fortaleza relativa de los trabajadores y sus jefes (Edwards, 1979:17)".

Las habilidad de los gerentes para conducir la conducta, la resume en una tipología histórica-moderna de tres tipos de control, el simple, el técnico y el burocrático. El primero, el control simple, es utilizado desde el siglo XIX hasta nuestros días en las pequeñas empresas. Se basa en ejercer el poder personal directo del supervisor y de los gerentes, cara a cara con el trabajador, para intimidarlos, amenazarlos, recompensarlos, despedirlos, contratarlos, según convenga.

El control técnico, se utiliza en las industrias de producción en serie. Se orienta a controlar las operaciones físicas de los trabajadores, a través de la maquinaria que les establece el ritmo de trabajo en el proceso productivo. Las operaciones físicas se subordinan a actividades simples y rutinarias que impone la máquina. El capitalista puede hacer aumentar el ritmo de la máquina y por tanto el del trabajador.

Por último, el control burocrático, es utilizado en las grandes empresas. Su característica principal, es la institucionalización del poder jerárquico. Las leyes o el reglamento de la empresa, reemplazan las ordenes del supervisor. Tanto éste como el trabajador, se sujetan a las políticas de la compañía. El trabajo llega a ser altamente estratificado; cada trabajo es prescrito con un nombre distinto y; los ascensos dependen de las reglas, de una carrera laboral dentro de la empresa (Ibíd:18-21).

Otro autor que predominó en la literatura a finales de los años setenta fue Andrew L.Friedman. Plantea que existen dos tipos de estrategias gerenciales para ejercer la autoridad en la fuerza de

trabajo, el control directo y la autonomía responsable. La primera estrategia, es parecida al control simple de Edwards; limita el alcance que pudiera tener la fuerza de trabajo, mediante amenazas coercitivas, la cercana supervisión y evita otorgar responsabilidades individuales al trabajador. La segunda estrategia, la autonomía responsable tiene dos objetivos: 1) darles espacio, apoyo, autoridad y responsabilidad a los trabajadores para obtener su sumisión y 2) aprovechar esa sumisión, para ganar su lealtad y cooperación con los ideales de la empresa. Mientras que la segunda estrategia es aplicada a trabajadores privilegiados, la primera se aplica al resto de los trabajadores (Friedman, 1977:78).

Los diversos autores de los estudios de las relaciones sociales de producción, aportan cada uno conceptos fundamentales para el análisis de la clase trabajadora. El consentimiento de explotación, la autonomía relativa, y los tipos de control simple, técnico y burocrático, son conceptos que inciden en la conformación de lo que llamaremos autonomía de la cualificación o saber-hacer del trabajador.

Entenderemos por autonomía de la cualificación, a la acción manifiesta o latente que tienen los trabajadores, para liberarse del control tecnológico, productivo o del trabajo dentro del proceso productivo. La autonomía de la cualificación busca la satisfacción del puesto de trabajo del asalariado, alterando o adaptando el ya existente a sus intereses, independientemente de las condiciones de trabajo que le imponga el capitalista. Se dominan las condiciones de trabajo, cuando éstas son controladas a voluntad del asalariado, produciéndole satisfacciones propias. El nivel de autonomía, se obtiene mediante el dominio de las condiciones de trabajo, que ha adquirido el asalariado durante toda su experiencia laboral.

En los sistemas posfordistas de trabajo, el control que ejercían los capitalistas a través de la determinación tecnológica y relaciones sociales de producción, pasa a constituirse en el autocontrol de los trabajadores. Los sistemas posfordistas, buscan que el asalariado luche por los intereses del capitalista y no por los de su clase. Se trabaja en forma grupal, e incluso se defiende la ideología de la empresa.

1.1.3.-EL DEBATE POSFORDISTA

El periodo posfordista, aún está en gestación y en continuo cambio y, puede situarse dentro de la primera mitad de la década de los ochenta. Este periodo, cuenta con una gran cantidad de literatura que trata de explicar el proceso productivo predominante de los últimos años. El proceso productivo o los "modelos de procesos productivos" como se les conoce últimamente, pasan por una crisis conceptual. Por una parte, se debe a la reestructuración productiva capitalista que se ve reflejada con el arribo de políticas neoliberales, y por otra, como consecuencia de la reestructuración productiva, por la lucha en la construcción de un paradigma productivo predominante de las comunidades científicas.

Es común observar en los centros de investigación, universidades, o en revistas especializadas, la diversidad de conceptos con que se quiere explicar y dar cuenta a la producción⁴. Se mencionan los distritos o cadenas industriales -*Cluster en occidente, Kereitzu en Japón*-, los nuevos conceptos de producción, de relaciones industriales, la democracia industrial, la flexibilidad laboral etc. La lista es bastante amplia y cada concepto lleva implícito las relaciones laborales de control que debería adoptar el capital-trabajo. Cada estudioso del tema expone, y sostiene la forma de producción, que se está llevando a cabo en el neoliberalismo.

De la gran cantidad de teorías sobresalen tres, por su difusión en el mundo laboral: a) el regulacionismo representado por Coriat, Boyer, Aglietta y Lipietz; b) la especialización flexible, concepto adoptado por Piore y Sabel y; c) por último, el tema que nos ocupa el Sistema de Producción Japonés -SPJ-, conocido también como toyotismo o producción ligera -*lean production*-, defendido por James Womack.

Para el regulacionismo, el eje del proceso de trabajo es una relación social, como la salarial, que se reproduce aún teniendo un carácter conflictual o contradictorio, en el que intervienen cuatro

⁴ .-Entre los centros de investigación y universidades más conocidos, se encuentran: el Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Estados Unidos; la Universidad de Paris, Francia; la Universidad Complutense de España y; en México, la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Entre las revistas especializadas se encuentran: las inglesas *British Journal of Industrial Relations* y *Work and Occupations*; la americana *Industrial and Labor Relations Review*; la española *Sociología del Trabajo* y; en América Latina la *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*.

elementos: relación, reproducción, contradicción y crisis de esa misma relación (Lipietz,1986:241). De forma más precisa, pretende teorizar la articulación entre producción consumo y Estado, utilizando el concepto de regulación entre la producción y demanda (De la Garza, 1993:28)

La especialización flexible, se puede identificar por requerir una maquinaria flexible que sustituya a la rígida. La maquinaria flexible es capaz de producir pequeños lotes de productos diferentes y no en masa o grandes lotes estandarizados, como lo hace la rígida. Para utilizar al máximo las potencialidades de la maquinaria flexible, los trabajadores deben ser altamente calificados a tal grado que sustituyan a los operarios de baja o media cualificación (Regini y Sabel, 1989:8)

Por último, el modelo de producción que ha llamado la atención, principalmente en la gerencia de las empresas *-management-* por inspirarse en el crecimiento económico de Japón, el toyotismo o la producción ligera. Su principal características, consiste en la producción de pequeños lotes diferenciados de mercancías, y es en esa variedad donde reside el espíritu Toyota (Coriat,1992b:22).

Muchos estudiosos del tema, reducen los diferentes modelos de producción bajo el nombre de posfordismo (Lipietz,1992:19), refiriéndose principalmente a los más difundidos. Muchos de ellos, utilizan indistintamente la palabra modelo y sistema, sin hacer diferenciación alguna. Un modelo de producción es un ideal estático, mientras que un sistema está en constante desarrollo (Humphrey, 1995:55). El término del sistema post-fordista se refiere a los diversos modelos productivos, en los que constantemente desarrollan e incorporan nuevos elementos a su modelo.

En ese sentido, el posfordismo implica superar los principios gerenciales u organizativos del trabajo, prescritos en la fábrica de autos de Henry Ford a principios del presente siglo por su ingeniero Frederick Winslow Taylor. En el posfordismo, convergen los diferentes modelos de producción en un punto común: el de conceptualizar desde un ángulo diferente, el desgaste o la decadente organización del proceso productivo fordista-taylorista que predominó en el capitalismo de posguerra hasta los años setenta.

a) El Fordismo-Taylorismo

La rápida industrialización que tuvo EU a principios del presente siglo, llevó a numerosos empresarios europeos a observar el proceso de producción americano que se estaba allí desarrollando. La organización del proceso productivo Fordista-Taylorista, tiene su origen en los Estados Unidos, y después de la segunda guerra mundial su expansión al resto de los países industrializados (Herrero,1990:145).

También al fordismo-taylorismo, se le llama simplemente fordismo, como término abreviado de los principios organizativos y tecnológicos de la producción en serie (grandes lotes de mercancías con las mismas características) de la gran fábrica moderna. Se prefiere utilizar la abreviación fordismo en vez de taylorismo, porque la primera abreviación hace referencia a la fábrica de autos Ford de principios del siglo XX; mientras la segunda, hace referencia a Frederick Winslow Taylor, el ingeniero industrial de dicha fábrica (Sabel,1985:58).

Las principales características del fordismo se resumen en cuatro elementos (David Montgomery,1986:142): 1) la planificación y organización de la producción está centralizada en sucesivas fases de fabricación; 2) cada operación es analizada sistemáticamente por la gerencia para reducir los tiempos y movimientos no necesarios (tiempos muertos); 3) como consecuencia existe una minuciosa instrucción y supervisión de cada tarea del trabajador, y; 4) por último, se otorga al obrero determinados salarios que lo inducen a hacer lo que se le diga.

Los primeros dos puntos arriba señalados, buscan la descualificación del saber-hacer del obrero, diseñando labores simples, parcelarias y repetitivas, desde la gerencia. Por ello, existe una gran polaridad entre quien dirige o diseña las tareas y, quien las ejecuta. En el punto tres, se refleja la efectividad del diseño de las tareas, al controlar físicamente y personalmente las actividades del trabajador, lo cual indica una dominación extrema de arriba hacia abajo, de la gerencia a los trabajadores. El saber hacer del obrero, se convierte para la gerencia en un saber controlar. El cuarto punto, es el medio alienante con que se intenta ocultar la dominación y reproducir del control obrero.

Como señalábamos en la introducción, todo obrero tiene un saber-hacer intransferible parecido al artesanado del siglo XIX y, una cualificación social, la cual si se puede transferir a otro trabajador. Lo que hacen los principios generales del fordismo taylorismo, es descualificar el saber-hacer del obrero hacia labores simples, parcelarias y repetitivas. La parcialidad de actividades, expropió el saber-hacer de los obreros. De conocer cada etapa del proceso productivo, ahora conoce sólo una pequeña parte de esas etapas, con actividades simples y repetitivas.

Las actividades del fordismo, no requieren de obreros artesanos talentosos, es decir, de obreros que tengan un elevado saber-hacer, combinado con una cualificación social sino, de obreros con una alta cualificación y un bajo o nulo saber hacer. Las actividades del fordismo, hicieron subir los salarios, no por la habilidad del trabajador, sino porque la gerencia estaba pagando la pérdida de ese saber-hacer intransferible, y a la vez, por el aumento de la intensidad del esfuerzo humano.

b) Fordismo versus Post-Fordismo

Si los estudios del proceso productivo de la determinación tecnológica, aceptan con agrado el fordismo taylorismo, porque suponía un enriquecimiento del saber hacer e incluso y, a largo plazo una liberación del trabajo (Friedman,1992:36); si los estudios de las relaciones sociales de producción, reafirman la opresión y dominación del trabajo mediante las relaciones de los mismos trabajadores y entre éstos con el capital; las teorías posfordistas, replantean la validez del fordismo, e inclusive cuestionan su forma de existencia.

Se llega a plantear que la estigmatización que se le ha dado al fordismo no existe, y que los principios organizativos de la fábrica Ford de principios de siglo, han sido los mismos que tiene la actual industria de autos Toyota (Williams, et al,1994:11), industria mundialmente conocida por diseñar el método de trabajo posfordista, más difundido, el SPJ. La industria automotriz cuenta con abundantes estudios de caso que allí se realizan. En ellos, se abordan temáticas como la explotación, la automatización, la colaboración y compromiso de los trabajadores con la empresa, entre otros temas. La industria automotriz, ha servido de escenario para intentar

conceptualizar modelos de producción, que contribuyan a solucionar la reestructuración capitalista que se ha venido manifestando desde mediados de los setenta, caracterizada entre otros factores, por un mercado volátil de la demanda de productos.

Flota en la atmósfera de japonización mundial, la polémica sobre la transferencia fiel del SPJ en los llamados "transplantes" de las empresas japonesas al occidente, o su adaptación en empresas netamente occidentales. El SPJ, ha sido analizado preferentemente en la industria que le dio origen: la automotriz. Se llega a afirmar, que el SPJ se puede aplicar de forma efectiva a cualquier tipo de industria automotriz, de acuerdo a la investigación del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), llevada por Womack y publicada en el libro *La Máquina que Cambió al Mundo*. E incluso se afirma que el proceso de japonización, continúa ganando terreno a prácticas industriales occidentales, reafirmando la observación que sostiene Dore desde la década de los setenta en su obra *Fábrica Británica, Fábrica Japonesa: la empresa occidental anglo-americana se está pareciendo cada vez más a la empresa japonesa* (Dore,1992:49).

1.2.-EL SISTEMA DE PRODUCCION JAPONÉS - SPJ-

El SPJ, ha recibido diversos nombres: ohnismo, método o modelo de trabajo japonés, estilo de gerencia japonés, etc. De todos ellos sobresalen dos más: el toyotismo y la producción ajustada *lean production*-, traducida también como producción ligera o delgada. La diferencia que se hace de estos dos últimos, se encuentra en el origen de su título. El toyotismo, hace referencia a la forma de producción de la fábrica más exitosa de la industria automotriz en Japón de los años setenta, la Toyota. Mientras la producción ligera, hace referencia al encuadramiento del toyotismo a todo tipo de industria del mundo. El encuadramiento es hecho artificialmente en las instalaciones del MIT por James Womack y su equipo de trabajo, y ha sido blanco de debate sobre la universalidad del método de trabajo.

En términos general el SPJ, se distingue por tener cuatro características clave (Bonazzi,1993:2-5): la eliminación de recursos redundantes, la integración del asalariado a las decisiones de la producción, la participación de pequeñas y medianas empresas (pymes) como subcontratista a la matriz y, la calidad total o cero defectos sin aumento de costes en la elaboración de mercancías.

Características imposibles de existir, si no contaran con las condiciones particulares históricas que le dieron origen y desarrollo al Sistema Japonés de Relaciones Laborales (SJRL).

El SJRL, se gestó con las diversas políticas implementadas por el MITI (Ministerio Internacional de Comercio e Industria, por sus siglas en inglés) para enfrentar las condiciones coyunturales y estructurales, surgidas de la posguerra. La fábrica Toyota, al sujetarse a estas políticas le permitieron crear un sistema de trabajo único, al grado que ha causado un gran debate sobre su transferencia a otros países. El sistema también ha cuestionado los principios del fordismo bajo nuevos esquemas.

1.2.1.- EL SISTEMA JAPONÉS DE RELACIONES INDUSTRIALES (SJRI).

El SJRI, se formó conjuntamente con el rápido crecimiento económico de Japón de la posguerra. Su crecimiento económico se debe tanto a factores coyunturales como estructurales (Toledo,1996: 366-373).

Dentro de los factores coyunturales se encuentran:

- a) La ocupación norteamericana en el Japón, que permitió la realización de reformas liberales en todos los ámbitos, la construcción de un nuevo marco jurídico constitucional y la implantación de la democracia.**
- b) La guerra de Corea (1950-1953) y Vietnam, en el que Japón obtuvo rápidamente ingresos por los requerimientos y pedidos que necesitaban los estadounidenses**
- c) Su reinserción en el ámbito internacional, que fue acompañado en menor medida, por el ahorro de recursos en materia de armamento impuesto por los estadounidenses. El ahorro en armamento, le permitió, transferir tales recursos al crecimiento económico del país.**

Dentro de los factores estructurales se localizan:

- a) Sus recursos humanos con un alto nivel educativo y de habilidades técnicas**
- b) La frugalidad japonesa, que ha generado una elevada tasa de**

ahorro per cápita

- c) La continuidad del modelo de desarrollo capitalista iniciado desde 1868, dirigido y coordinado por un Estado fuerte y centralizado
- d) El adaptar su estructura industrial a la composición del mercado mundial y
- e) Las estructuras duales entre un capitalismo de Estado y de Empresa, entre la complementaridad de empresas pequeñas y medianas con las grandes, entre la asimilación de lo moderno en los avances científicos-tecnológicos de occidente con lo tradicional de su nación como las relaciones obrero-patronales y, entre el mercado interno con el externo, estimulando o restringiendo a cada uno según las condiciones del mercado

Asimismo, Toledo (1991:375) apunta que el SJRI en los años cincuenta y sesenta se basaba en los estudios de Abegglen, quien sostenía que el sistema se componía de tres pilares de oro: a) el sistema de empleo vitalicio -*Shogai Koyo Seido*-, en que el trabajador una vez contratado por una gran empresa goza de empleo seguro hasta su jubilación; b) el sindicato de empresa -*Kigyobetsu Kumiai*-, llamado así porque sus oficinas están dentro o al lado de la empresa para negociar constantemente y, c) el sistema de pago por antigüedad -*Nenko Joretsu Chinguin Saido*-, en que los salarios se rigen no por el puesto sino por la permanencia del trabajador en la empresa.

Siguiendo esta tradición de estudio, de las relaciones laborales del Japón, analizaremos los cambios que se han suscitado en las últimas décadas en los mencionados tres pilares de oro. Compararemos algunos de sus parámetros, con las condiciones laborales existentes de occidente.

a) El Empleo Vitalicio de la Empresa Japonesa

El empleo vitalicio fue instituido en Japón entre 1910 y 1930. En ese periodo, existía un elevado reemplazo de personal, que obligaba a las grandes empresas a crear un compromiso de empleo con los trabajadores (Clegg, 1992:114). Desde entonces, la segmentación del trabajo es clave para el funcionamiento de la economía dual de Japón.

En la segmentación dual, toda empresa japonesa pertenece ya sea a un sector primario o a uno secundario. El sector primario dominante, esta representado por los *Keiretsu* (agrupaciones de

compañías industriales creadas y respaldadas por bancos) y las *Zaibatzu* (conglomerados bancarios, industriales comerciales, etc). El sector secundario dependiente esta formado por pequeñas y mediana empresas (pymes), subconcesionarias integradas al sector dominante; constituyen sus amortiguadores al proporcionarles una reserva de bajos costos y salarios, así como de componentes materiales que requieran inclusive en media hora (Bouwman, 1985:68).

La economía japonesa, hasta la década de los setenta estaba sustentada en la industria manufacturera. A partir de esa década, su economía se reorienta hacia el sector servicios (Toledo, 1991:372). Aunque, Japón tiene la tasa más baja de desempleo, más de la mitad de la población económicamente activa se concentra en el sector servicios, en ramas industriales de poca productividad. Por tanto, la baja productividad tiene que compensarse trabajando más duro y en una mayor cantidad de horas (Bouwman, 1985:71). Ello explicaría en parte, el porqué los japoneses tienen los horarios de trabajo más extensos del mundo (Cuadro 6).

Por su parte en 1986, Inglaterra ocupó el segundo lugar de los países donde más se trabaja. A pesar de ello, este último país trabajó anualmente 23 días, 212 horas y 4.8 horas promedio por semana, menos que Japón (Cuadro 6).

Cuadro 6
DIAS Y HORAS DE TRABAJO ANUAL,
PROMEDIO DE HORAS SEMANALES. ESTIMACION PARA 1986

País	Días trabajados por año	Horas Trabajadas por año	Promedio de horas trabajadas por semana
Japón	253	2,150	41,34
Gran Bretaña	230	1,938	37,26
Estados Unidos	231	1,924	37,00
Alemania Federal	221	1,655	31,81
Francia	228	1,643	31,59

Fuente: Tomado de Toledo, Daniel (1995b:223)

En los países occidentales, el trabajo anual entre Inglaterra y Estados Unidos, tiene una variación minoritaria en horas. En ese mismo año, Alemania Federal y Francia, ocuparon el cuarto y quinto lugar respectivamente de los países con más días y horas trabajadas anualmente (Cuadro 6).

Las largas e intensas jornadas del Japón, se han convertido en un problema social. Los trabajadores tienen menos vacaciones y menos tiempo libre. Lo grave del problema, es que desde 1989 existe

un promedio anual de 10 000 personas que mueren por *Karoshi* (muerte por hemorragia cerebral debido al exceso de trabajo). Muy pocas de las muertes por *Karoshi*, son reconocidas por el gobierno (Toledo, 1995b:224). Es de suponer que el *Karoshi* se agrava a medida que el tamaño de la compañía decrece, principalmente en el sector secundario. Si en las grandes empresas de más de 1000 empleados se trabajan 2000 horas al año, el 50.0 % de la población en las pymes se llega a trabajar hasta 2,600 horas (Bouwman,1985:75).

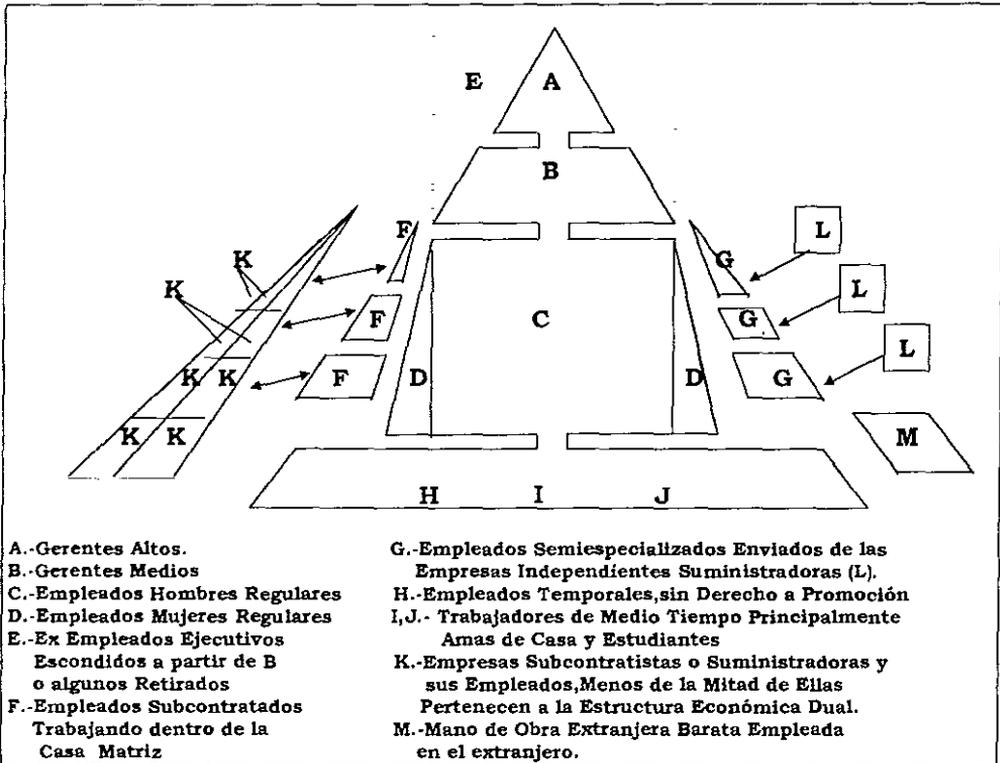
El sector primario, donde se localizan las grandes empresas, llega a dominar zonas completas del mercado laboral a través de las pymes. Las grandes compañías, subcontratan en el sector secundario a empresas de menor tamaño, y éstas a su vez vuelven a subcontratar a empresas más chicas. El resultado, como lo explica Clegg (1992:121), es que el 75.0 % del trabajo de la industria automotriz japonesa lo realizan las pymes, mientras que en Estados Unidos lo hace el 50.0 %.

Dentro de la gran empresa, el mercado laboral interno también está segmentado en géneros. La mayoría de los trabajadores japoneses en especial las mujeres, son excluidas del SPJ. En la muestra de Briton citada por Clegg (1992:122) se encontró que el 71.0 % de los puesto de carrera correspondía a los hombres, a diferencia del 23.0 % de las mujeres. Aunque el ocupar un puesto de carrera garantiza el empleo vitalicio, hasta la edad promedio de los 55 años cuando la jubilación es obligatoria, sólo un pequeño grupo de estos trabajadores, puede alcanzar puestos directivos, mientras que la gran mayoría se ve marginada y degradada (Ibíd:124) (figura 1).

No hay uniformidad de un prototipo común de una empresa a otra, por la flexibilidad que poseen (Toledo,1991:377). La figura 1, es un ideal del funcionamiento común de la gran empresa de manufactura. En ella Kumazawa y Yamada (1989:110), explican que la base de la pirámide jerárquica de la fuerza laboral de la gran empresa se compone de empleados no regulares como empleados temporales, amas de casa y estudiantes (H, I, J). En un estrato superior se localizan, los empleados que poseen el empleo vitalicio, pero sólo los hombres tienen acceso a puestos superiores como los gerenciales (C), mientras que las mujeres se ven excluidas y sólo gozan del empleo vitalicio (D). La ley de igual oportunidad de empleo promulgada en 1985, ha permitido que empleados a sus cuarenta o cincuenta años, edad en que muchos deben jubilarse, puedan seguir

laborando para la compañía. Estos empleados (E) son expuestos a una selección estricta, basada en la evaluación de sus méritos y capacidad en el trabajo. Por su parte la gerencia esta dividida en dos sectores: los gerentes medios (B) y los gerentes altos (A).

Figura 1
**JERARQUIA SEGMENTADA DE LA FUERZA DE TRABAJO
 DIRECTA O INDIRECTAMENTE EMPLEADA POR UNA GRAN COMPAÑÍA***



- | | |
|---|--|
| A.-Gerentes Altos. | G.-Empleados Semiespecializados Enviados de las Empresas Independientes Suministradoras (L). |
| B.-Gerentes Medios | H.-Empleados Temporales, sin Derecho a Promoción |
| C.-Empleados Hombres Regulares | I, J.- Trabajadores de Medio Tiempo Principalmente Amas de Casa y Estudiantes |
| D.-Empleados Mujeres Regulares | K.-Empresas Subcontratistas o Suministradoras y sus Empleados, Menos de la Mitad de Ellas Pertenecen a la Estructura Económica Dual. |
| E.-Ex Empleados Ejecutivos Escondidos a partir de B o algunos Retirados | M.-Mano de Obra Extranjera Barata Empleada en el extranjero. |
| F.-Empleados Subcontratados Trabajando dentro de la Casa Matriz | |

*Traducción nuestra.

FUENTE: Tomado de Makoto Kumazawa y Jun Yamada (1989:111).

El resto de la fuerza de trabajo que interviene en la gran compañía es externa, proviene de empresas que pertenecen y están sujetas al control directo o indirecto del mismo *Kereitsu*. Los empleados subcontratados (F) ejecutan sus tareas bajo la supervisión de sus propios empleadores originales (K). Al contrario, la supervisión del desempeño de los empleados proporcionados (G) por una agencia de trabajo (L), la realiza la misma compañía que haya contratado el servicio de la agencia. Por último, se encuentra la mano de obra

empleada en el extranjero (M), que labora en empresas fuera de Japón, pero que son propiedad de la gran empresa japonesa (Ibíd:112).

b) Federaciones y Sindicatos de "Casa"

En las últimas décadas, el sindicalismo japonés se ha debilitado al disminuir el número de sus militantes (Cuadro 7). El panorama poco esperanzador de la baja sindicalización, es resultado de los factores coyunturales y estructurales que alguna vez fomentaron la recuperación económica del Japón de la posguerra, y que hoy en día se encuentran en transición. En aquel entonces, los sindicatos fomentaron y establecieron el sistema de empleo vitalicio y los salarios por antigüedad, prácticas exitosas que llegaron a consolidarlos en sindicatos de empresas. Ellos, constituyeron el catalizador para estructurar un sistema de relaciones industriales armonioso, al controlar y explotar la fuerza de trabajo flexible y alienada con el crecimiento económico del país (Toledo,1995b:211).

Cuadro 7
NUMERO DE EMPLEADOS, SINDICATOS, MEMBRESIA
SINDICAL Y PORCENTAJE DE SINDICALIZACIÓN 1940-1991

Año	Número de em- pleados(miles)	Número de Sindicatos	Membresia Sindi- cal (personas)	Porcentaje de Sindicalización
1940	13,508	49	9,455	0,1
1945	-----	509	380,677	3,2
1949	12,974	34,688	6,655,483	55,8
1950	12,248	29,144	5,773,908	46,2
1955	17,780	32,012	6,285,878	35,0
1960	23,700	41,561	7,661,568	34,5
1965	28,760	52,879	10,146,872	34,8
1970	33,060	60,954	11,604,770	35,4
1975	36,460	69,333	12,590,400	34,4
1980	39,710	72,693	12,369,262	30,8
1985	43,130	74,499	12,417,527	28,9
1989	46,790	72,605	12,227,073	25,9
1990	48,350	72,202	12,264,509	25,2
1991	50,620	71,685	12,396,592	24,5

FUENTE:Tomado de Toledo,Daniel (1995b:213)

El sindicato de empresa japonés, tiene fundamentalmente tres facultades (Ibíd:209). Primero, afiliar a todos los trabajadores regulares o permanentes de una compañía y de sus diversas plantas, ya sean obreros o empleados administrativos -*Blue y White Collar*-, la afiliación termina cuando el trabajador se retira de la empresa o es

promovido a puestos gerenciales. Segundo, mantener una cierta autonomía en materia organizacional, operativa y financiera en caso de encontrarse afiliado a una federación. Por último, regularmente las oficinas sindicales están dentro o junto a los establecimientos (y de ahí el nombre de sindicalismo de casa o empresa), lo que les permite negociar frecuentemente con la empresa.

El sindicalismo de casa japonés, no siempre fue el mismo. Hubo un tiempo en que fue combativo, que casi llegó a implantar los consejos de fábrica que tanto proclamaba el marxismo. Si durante la segunda guerra mundial, los sindicatos estaban prohibidos, la ocupación norteamericana, logró democratizar al Japón de la posguerra, fomentando el surgimiento de éstos. Pronto, los sindicatos llegaron a desarrollar un papel político ligados a los partidos comunistas o socialistas. Para 1946, los trabajadores tomaron las fábricas y expulsaron a los jefes y gerentes. La situación no duró mucho. Paradójicamente los norteamericanos junto con el gobierno japonés que en un principio, habían fomentado el surgimiento de sindicatos, debilitaron al movimiento obrero. Implantaron una severa legislación antilaborista, expulsando en 1950 a 12 mil trabajadores que habían ocupado las industrias, por considerarlos comunistas. No obstante, el movimiento sindicalista de izquierda logró obtener una de sus demandas que consistía en la creación de sindicatos de casa (Clegg,1992:118). La introducción de la legislación antiobrerista, hizo caer el porcentaje de sindicalización. Si en 1949, la tasa de sindicalización registró el 55.8%, la más alta de todos los tiempos, con la aplicación de las leyes antiobreras, descende abruptamente 9.6% al año siguiente (Cuadro 7).

Además de la legislación antiobreristas, para el investigador Toledo quien ha estudiado el desarrollo y evolución de los países asiáticos, son tres causas las que explican la crisis sindical: a) el cambio estructural a mediados de los setenta de Japón que, transitó de una economía sustentada en la manufactura hacia una de servicios; b) la falta de interés o indiferencia de las nuevas generaciones de trabajadores ante el sindicalismo, quienes cuentan con un alto nivel educativo para realizar trabajos altamente calificados y; c) el “ (...) anacronismo o, falta de flexibilidad y lentitud de los sindicatos para atraer y organizar a dichos trabajadores (Toledo,1995b:214-218)”. El alto nivel educativo que poseen las nuevas generaciones, es el requerido por las industrias, ¿será

también que dentro de las industrias se origine el requerimiento de la indiferencia sindical de los trabajadores?

Las investigaciones de las relaciones laborales de Japón, se han centrado en estudiar al sindicato de casa, sin relacionar la influencia que puedan recibir de las federaciones. Se conoce muy poco de las federaciones sindicales japonesas, que no han recibido el lugar que merecen dentro del SJRI, hasta ahora. Con el descenso del número de sindicalizados, las federaciones están adquiriendo cada vez más, una mayor participación en el terreno de la relaciones laborales.

Las federaciones sindicales tienen dos objetivos (Ibíd:211): a) conseguir metas económico-sociales que vayan más allá de la empresa, que respondan a intereses de la clase trabajadora en conjunto, como la estrategia de *SHUNTO*⁵ conocida como la ofensiva laboral de primavera y; b) ser un medio de expresión política para canalizar a los trabajadores a algún partido o agrupación política, lo que en muchas ocasiones origina divergencias y confrontaciones entre las federaciones.

Con el lento crecimiento económico de mediados de los setenta, la pasividad de movilización sindical por reivindicaciones salariales y la presión de la sociedad civil por mejorar sus condiciones de vida, las federaciones sindicales tuvieron que fortalecer sus objetivos y consolidar su unificación (Ibíd:212). Después de los años cincuenta, los sindicatos estaban divididos en cuatro centros nacionales: *SOHYO*, el Consejo General de Sindicatos de Japón; *SHINSABETSU*, la Federación Nacional de Organizaciones Industriales; *CHURITSUOREN*, la Federación de Sindicatos Independientes y; *DOMEI*, la Confederación Japonesa del Trabajo.

SHINSABETSU, tuvo la iniciativa de avanzar hacia la unificación del movimiento sindical, con el establecimiento del Consejo de Sindicatos del Sector Privado Japonés (*ZEMIN ROKYO*) en diciembre de 1982, que posteriormente cambia su nombre a *ZENMIN ROREN* en noviembre de 1987, año en que se disuelve *DOMEI* y *CHURITSUOREN*. Finalmente el 21 de noviembre de 1989, se llevó a cabo la unificación con la disolución de *SOHYO* y, la creación de *RENGO*, la Confederación Sindical Japonesa que agrupa a los

⁵-Concertación que se viene realizando entre los meses de abril y mayo desde 1956, entre empresas y sindicatos, en la que se negocian salarios y condiciones de trabajo, que tendrán vigencia al año siguiente.

trabajadores del sector público y privado. *RENGO* es actualmente la organización sindical más poderosa, al poseer cerca de 8 millones de trabajadores y 78 federaciones sindicales. Para contrarrestar su poder, los sindicatos independientes y de Izquierda, formaron *ZENROREN*, la Federación de Sindicatos de Japón y *ZENROKYO*, el Consejo nacional de Sindicatos. Ambos organismos que agrupan a dos millones de afiliados, buscan debilitar la acción y filosofía de *RENGO*, "a la cual consideran oficialista (Ibíd:213)".

La tercera Convención que *RENGO* celebró en 1993, la confederación acordó luchar para los siguientes años, además de reducir las diferencias de las condiciones de trabajo entre el sector primario y secundario, en establecer un centro sindical para empresas de pequeña escala; reducir el número del trabajo anual a 1 880 horas; aumentar el número de afiliados a diez millones y; determinar una política salarial. El movimiento laboral se fortalecerá, según su presidente Akira Yamagishi, por un lado de las empresas de menor escala y por otro, con las negociaciones que obtenga a su favor, con la *NIKKEIREN*, la Federación Japonesa de Asociaciones de Patrones (Chienda,1994:XXV).

Por lo tanto, las dos grandes confederaciones con que actualmente cuenta el país, *RENGO* y *ZENZOREN*, por un lado tienen que enfrentar el problema de la baja tasa de sindicalización y por otro, definir sus objetivos como confederaciones, hacia la unificación total, parcial o su desaparición como confederaciones. Pues, si en la década de los ochenta había cuatro confederaciones, a finales de la misma sólo emergieron dos con un menor número de militantes.

c) Salarios y Prestaciones Sociales

Aunque, la federaciones cuentan con el *SHUNTO* que establece directrices y pautas de las condiciones de trabajo, para los sectores no sindicalizados (Toledo,1995b:220), no es suficiente para proteger al sector secundario, que representan la mayoría de la fuerza de trabajo y generan la mitad de la riqueza del país. De acuerdo a un reporte de Kenney y Florida tomado por Clegg (1992:121), las empresas de este sector, tienen menos de 100 empleados; representan el 68.7% de la ocupación laboral y; generan el 50.0 % del PNB.

Las imágenes y representaciones que llegan de Japón al mundo occidental, se centran en el sector primario dominante, y poco se dice del sector secundario. En el cual, se localizan los trabajadores no regulares que a diferencia del sector primario, tienen que trabajar más horas, reciben menos salario y su empleo no está asegurado. El sector está conformado en su mayoría por mujeres, por trabajadores diurnos, eventuales, y estudiantes. Las mujeres trabajan medio turno, considerado como ocho horas diarias por seis días a la semana y; tienen contratos por tres meses sin derecho a sindicalizarse (Bouwman, 1985:74).

El sector secundario es alimentado también por el empleo vitalicio que, como habíamos mencionado, termina alrededor de los 55 años. Una vez jubilado, el trabajador recibe la cantidad de 150 a 200 florines holandeses como pensión. La suma es insuficiente para vivir, por lo que muchos de ellos van a parar al sector secundario (Ibíd:78). La movilidad de las grandes empresas hacia las más pequeñas, también tiene sus particularidades. Por lo general, los que abandonan una empresa tienden a irse a otra de igual tamaño. En una muestra, se observó que el 72.0 % de la movilidad tiene lugar principalmente en empresas que cuentan con menos de 301 trabajadores; mientras que en las grandes empresas e instituciones gubernamentales, donde existe la más baja movilidad, sólo se registra el 19.0% de ésta (Cheng, 1992:205).

La diferencia salarial entre el sector primario y secundario de la economía japonesa y, los costos de mano de obra japonesa en comparación con occidente, son profundos. El salario japonés del sector secundario para 1982 representó el 56.4% de aquél que se percibía en empresas de 500 empleados; mientras los salarios del sector primario, se encuentran al mismo nivel que en los países occidentales. No así los costos de mano de obra que son 30.0% menores. Por ejemplo, al enfermarse el trabajador japonés, recibe el 60.0% de su salario; al accidentarse en el trabajo un 80.0 % y; al estar desempleado el 60.0 % por un periodo limitado (Bowman, 1985:75).

Las empresas japonesas se adaptan a los vertiginosos cambios que impone el capitalismo, no solo por su particular SJRI, sino también por el sector secundario, que sirve de amortiguador para sostener las garantías que gozan los trabajadores del sector primario. En el centro mismo de la producción, se lleva a cabo esa fácil adaptabilidad de los bruscos cambios del mercado capitalista. El

trabajador debe prepararse para enfrentar las diversas eventualidades que puedan ocurrir por los cambios repentinos de la demanda. Ello se logra, combinando el SJRI con su complemento la organización de la producción y del trabajo, llamada Toyotismo o SPJ.

1.2.2.-LOS SECTORES FUENTES DEL TOYOTISMO

Los creadores del toyotismo, formalmente reconocidos por la propia empresa se resumen a tres nombres: Sakichi Toyoda, su hijo Kiichiro Toyoda y, Taiichi Ohno (Toyota,1996:5). Cada uno de ellos, aportó un elemento que llegó a conformar la exitosa fábrica de autos Toyota. Sin embargo, al hablar de toyotismo, viene a la mente la industria automotriz y no de los tres sectores productivos que le dieron origen y adaptación a su proceso productivo: el sector textil, el sector bancario y el sector comercial.

a) Sector Textil, Autonomización de la Producción

Antes que la empresa Toyota, empezara a fabricar automóviles hasta 1936, era una empresa del ramo textil. Sakichi Toyoda, había inventado en 1902 los telares automáticos. Más tarde, Ohno obtendría a partir de este invento, el principio de autonomización, palabra compuesta por la contracción de autonomía y automatización. El principio consistía, en que las máquinas de los telares tenían autonomía porque podían detenerse automáticamente si detectaban algún error. Los telares tenían la cualidad de pararse automáticamente si un hilo se rompía. Con la autonomización, los trabajadores podrían manejar docenas de telares a la vez (Toyota,1996:15).

Es en el periodo de 1947 a 1950, cuando se introdujeron las innovaciones de la autonomización de la industria textil a las líneas de producción de la industria automotriz. Ohno extenderá el concepto de autonomización aplicado a las máquinas, al concepto de autoactivación, esto es, dispositivos de organización del trabajo humano (Coriat,1992b:40). Los dispositivos funcionan estrechamente con la autonomización.

Así como las máquinas pueden parar el flujo de producción, los operadores de las mismas lo pueden también hacer, jalando el cordón

de paro, cuando notan algún error o defecto en la producción. La línea de producción no continúa, hasta que el operador arregle el desperfecto. Este mecanismo previene los defectos en las sucesivas etapas de la producción y, el desperdicio de materias primas. El principio de parar inmediatamente el trabajo, ya sea el operador o la máquina, cuando un problema surge y evitando así, los defectos en la producción es llamado, principio *jidoka* (Toyota, 1996:26).

Más de cuarenta años tuvieron que transcurrir, para obtener el principio de autonomización. Principio que surge para maximizar la productividad de la maquinaria y termina extendiéndose a la optimización de los recursos humanos *-jidoka-*. Las labores de trabajo, se reducen a vigilar el buen funcionamiento de la producción.

b) Sector Bancario y Cero Existencias

En 1949 la empresa Toyota se encontraba al borde de la quiebra. Un año antes el gobierno japonés había implantado una fuerte política de austeridad, ocasionando un descenso en la demanda de los consumidores. La empresa entonces, recurrió a los préstamos bancarios. Para lo cual, el grupo bancario le impuso sujetarse a un austero plan. Entre las disposiciones acordadas, la empresa se obligaba a 1) crear una sociedad distribuidora autónoma, distinta a la sociedad de producción de vehículos de motor; 2) reducir el personal y; 3) producir la cantidad de automóviles de acuerdo a las unidades vendidas por la sociedad distribuidora (Coriat, 1992b:34).

Los acuerdos sirvieron para reemplazar, el método *Dekanscho* con el que la fábrica trabajaba. El método consistía en acumular durante los primeros veinte días del mes, las existencias de piezas semielaboradas *-ítems-* y de insumos, para que en los últimos diez días con ellas, se fabricaran los automóviles. El *Dekanscho*, además del plan de austeridad gubernamental, incidió en la crisis financiera de Toyota “que a causa de sus excesivos desperdicios (de tiempo de trabajo y de materiales) se encontró sin los fondos de operación necesarios para comprar los materiales y las unidades necesarias para la fabricación de los automóviles (Coriat, 1992b:35)”.

El *Dekanscho*, con los acuerdos bancarios se transformó en un método de producción que dependía de las ventas de la sociedad distribuidora. Se producía sólo lo vendido. A diferencia de occidente,

donde la producción parte de la oferta, en donde los productores producen *a-priori* lo que ellos creen que se va a vender. En Japón, la producción parte de la demanda, en donde los productores producen lo ya vendido, lo que el cliente ha consumido.

La sustitución del deficiente método *Dekanscho*, por la adaptación de la producción a las ventas, fortaleció la idea de la producción con cero existencias, núcleo del método de trabajo de Toyota (Coriat,1992b:35). Del núcleo se desprenden otras condiciones, otros cuatro ceros (cero error, cero avería, cero demora y cero papel) para que juntos lleven a cabo de forma eficiente el método de trabajo (Coriat,1992a:87-89).

Los cinco ceros tienen como objetivo, que la línea de producción en todos los puestos de trabajo, no se detenga y se coordine entre sí. Para lo cual, el “cero avería” no permite que ninguna máquina sea deficiente o se pare, la maquinaria siempre debe de estar en óptimas condiciones. Otro elemento para que la línea de producción no se pare, es que el objeto de trabajo o piezas semielaboradas, del puesto de trabajo anterior, sea de una calidad total (cero error), para que en el siguiente puesto la pieza sea trabajada sin mayor dificultad, sin tener que detener las máquinas para su sustitución. Por lo que cada trabajador no entrega una pieza al puesto siguiente, si no cumple con la calidad requerida. El control de calidad de cada pieza, se cumple en cada puesto de trabajo.

Con el “cero existencias”, sólo se produce lo vendido sin tener que almacenar las mercancías para luego venderlas. De la misma manera, la línea de producción es más fluida, al no tener que almacenar piezas semielaboradas en cada puesto de trabajo, sino que se tienen sólo las se van a trabajar. Con las máquinas siempre en movimiento y, con las suficientes y necesarias piezas semielaboradas de calidad en cada puesto de trabajo, permiten que la producción sea más ágil, que sea de “cero demora” en la producción.

Por último, el “cero papel” disminuye tanto la burocracia de supervisión, pues se sabe que los trabajadores llevan en su puesto el control de calidad. Asimismo, la planeación del trabajo se hace innecesaria porque la producción depende de la demanda del mercado. Por tanto, los cinco ceros son las condiciones previas que debe contar el SPJ, el cuál se inicia a partir de la demanda del mercado.

Los “cinco ceros” no servirían de nada, si la fábrica no supiera donde conseguir los suministros, que y cuantas existencias *-stock-* se tienen que producir, para quién producirlas y cuando producirlas, si no contara con el principio del Sistema Justo a Tiempo (JIT) que traduce los requerimientos y pedidos de la demanda del mercado al interior de la fábrica, a través del método Kan-Ban. O en forma inversa, la articulación de los cinco ceros logran sincronizarse con el JIT a través del Kan-Ban.

C) Sector Comercio, Sistema Just in Time -JIT- y el Método Kan Ban

En los años treinta, cuando el grupo Toyota ya ensamblaba autos, Kiichiro Toyoda el presidente fundador de la empresa, viajó a los Estados Unidos para estudiar el sistema de trabajo fordista. A su regreso, adaptó la cinta transportadora de Ford a los pequeños volúmenes de producción que requería el mercado japonés. La adaptación que realizó, sentó las bases para lo que él llamó el sistema Justo a Tiempo -Just in Time JIT-. El sistema logró que la producción y el transporte de las piezas semielaboradas, dentro y entre los diferentes procesos se sincronizara, de la línea precedente a la siguiente (Toyota,1996:5).

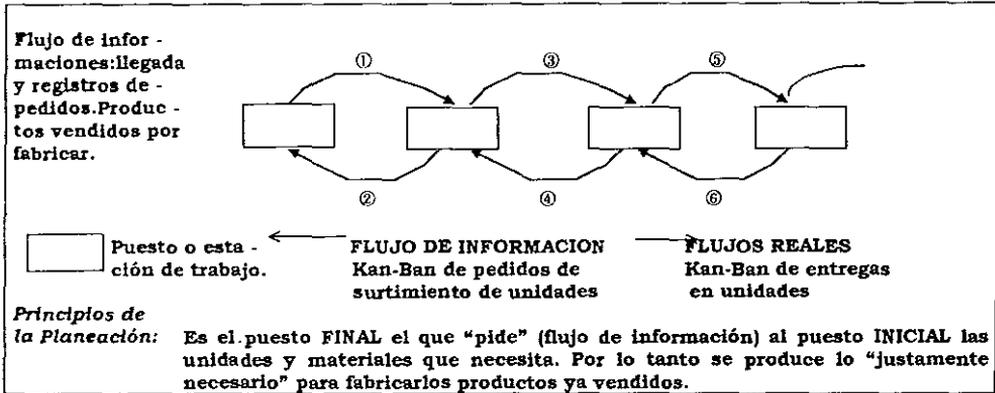
El JIT consiste en ordenar todas las fases del proceso productivo, de tal manera que el flujo de la secuencia de la producción sea fluido. Cada fase o línea de la producción, provee y produce sólo el tipo y la cantidad de piezas semielaboradas que necesite el proceso siguiente, y sólo cuando el siguiente proceso lo necesite (Ver figura 2). En pocas palabras, el JIT significa “ (...) making only what is needed, only when it is needed, and only in the amount that is needed (Toyota,1996:12)⁶”.

En la figura 2, cada puesto o estación de trabajo representa una fase productiva. La fase productiva del JIT, inicia desde el final hasta el inicio del flujo de la producción. Por el ejemplo, el último puesto de trabajo, cuando necesita piezas semielaboradas va a pedir las a la estación de trabajo precedente, mediante la relación número 6 y, son entregadas por la relación de trabajo número 5. El puesto de trabajo, donde antes fueron solicitadas piezas semielaboradas, le indica al

⁶.- “ (...) hacer sólo lo que es necesario, sólo cuando éstos es necesario, y sólo en la cantidad que es necesaria”. Traducción propia.

puesto inmediato precedente nuevas piezas, mediante la relación número 4 y así sucesivamente.

Figura 2
EL SISTEMA JUST IN TIME Y EL METODO KAN-BAN



FUENTE: Tomado de Coriat (1992a:86).

Al método con el que se llevan a cabo, los pedidos y las entregas de las unidades se le denomina *Kan-Ban* o *pull system*, es decir, un letrero que provee información transmitida dentro y entre los procesos, de la línea de ensamblaje. El método fue creación de Taiichi Ohno. El se encargó de integrar la estructura del SPJ. Gracias a un artículo publicado en 1954, por un diario del país, logró conectar el sistema de supermercado a la producción. El artículo indicaba que una compañía estadounidense utilizando un sistema llamado de supermercado, había ahorrado 250 mil dólares anuales. Dos años más tarde, Ohno visitó los Estados Unidos y se maravilló de como los clientes de los supermercados seleccionaban exactamente lo que ellos querían y en las cantidades que querían. En el supermercado, el pedido de los productos de reemplazo, se hacía a partir de los productos que efectivamente se habían vendido en las cajas (Coriat, 1992b:29).

Llevado a la industria automotriz, el *Kan-Ban* funciona en complemento con el JIT, pero ahora, con la diferencia de que los pedidos y entregas de las piezas semielaboradas se hace en cada línea de producción a través de un letrero *-Kan-Ban-* a partir de la selección, cantidad y características que necesite el puesto siguiente. Como en los supermercados, con el *Kan-Ban* se podía pedir la pieza intermedia con las características y cantidades determinadas que

requiera el puesto siguiente. Así, cada puesto o línea siguiente de producción, se convierte en el cliente de la línea anterior.

1.2.3.- LA PRODUCCIÓN LIGERA -LEAN PRODUCCION- EN EL MUNDO.

El SPJ, ha pasado por tres fases. La primera, la cual explicamos en el apartado anterior, fue su gestación dentro de la fábrica Toyota. La fábrica logró adaptar la cinta transportadora de Ford a pequeños volúmenes de producción en los años treinta, hasta su desarrollo total con el Kan-Ban a mediados de 1950.

La segunda fase, se inicia con la expansión e implantación del sistema, en todas los departamentos de la fábrica Toyota, así como en las empresas suministradoras de autopartes y subcontratistas y, culmina hasta principios de la década de los setenta. El método Toyota, aplicó primero el sistema *Kan-Ban*, a uno de los dos grandes departamentos de la fábrica principal. Posteriormente, el sistema pasó a funcionar completamente en la nueva fábrica de Motomachi de la que Ohno era director en 1959. Para que finalmente en 1962, la fábrica principal trabajara enteramente con el sistema. A partir de ese año hasta 1973, el método toyota se extendió hacia sus abastecedores de autopartes y empresas subcontratistas, periodo en el cual el método Toyota, sufrió diversos desarrollados y perfeccionamientos (Coriat,1992b:30).

La última fase, corresponde a la difusión que ha tenido el SPJ en la industria occidental. En occidente, los investigadores del MIT ha reconocido desde 1986, de manera apologética la eficiencia, la productividad y potencialidad del toyotismo. Para ellos, era "claro que Toyota había conseguido revolucionar de verdad la fabricación, que las antiguas fábricas de producción en masa no podían competir con ella y que el nuevo y mejor modo de fabricar -la producción ajustada- se podía transplantar con éxito a otros entornos (Womack, et.al.,1992:65)".

Algunos de sus resultados de su investigación (Cuadro 8), sobre las plantas de montaje de autos, muestran la alta productividad de la mano de obra de las empresas japonesas en Japón, en comparación con las empresas japonesas fuera de Japón (*transplantes*) y, las empresas americanas y de Europa. En todos los rubros, las empresas

japonesas y sus transplantes, sobrepasan contundentemente la productividad de la empresa angloamericana. No significa con ello, que el SPJ o producción ligera, como gustan llamarla los investigadores del MIT, sea reproducible y funcione idénticamente como en la fábrica Toyota. Aunque, varios principios de la producción ligera se estén aplicando en occidente, la tesis de Womack sobre su universalidad, queda cuestionada.

Cuadro 8
MANO DE OBRA EN PLANTAS DE MONTAJE, GRANDES FABRICANTES, 1989
(PROMEDIO POR PLANTAS EN CADA UNA DE LAS REGIONES)

<i>Mano de Obra</i>	Japonesa en Japón	Japonesa en Norteamérica	Americana en Norteamérica	Toda Europa
% de mano de obra en equipos	69.3%	71.3%	17.3%	0.6%
Rotación en el Empleo (0=Nada, 4=Frecuente)	3.0%	2.7%	0.9%	1.9%
Sugerencias/Empleado	61.6%	1.4%	0.4%	0.4%
Número de Clases Laborales	11.9%	8.7%	67.1%	14.8%
Formación de Nuevos Trabajadores de Producción (horas)	380.3%	370.0%	46.4%	173.3%
Absentismo	5.0%	4.8%	11.7%	12.1%

FUENTE: Datos tomados de Womack, James et.al., (1992:75)

La investigación del SPJ en los Estados Unidos, hecha por Tetsuo Abo (1994), nos demuestra que aún en los transplantes japoneses, ninguna de las fábricas puede aplicar en sentido estricto los principios del toyotismo. Mediante su particular metodología, logra interpretar lo que si o no se está aplicando del original SPJ, fuera de Japón. No sólo, investiga el SPJ en la industria automotriz, sino también su presencia en la industria de autopartes, de electrónica y de semiconductores. En todas las fábricas, se encontró que existen diferentes niveles de hibridación, que llaman la atención.

De 23 características *-ítems-* analizadas del SPJ por Abo, las que más se asemejan a las prácticas laborales ejercidas en Japón son: el funcionamiento de los sindicatos, la maquinaria utilizada, la clasificación del trabajo y los proveedores. Sobresale el ítem del sindicato, que alcanzó el más alto grado de aplicación del SPJ, con 4.4 puntos de un valor máximo de 5.0 puntos. Esto se debe a que las plantas japonesas en los Estados Unidos, buscan llevar a cabo relaciones de trabajo estables; buscan flexibilizar las relaciones de trabajo y; es con los sindicatos, donde más han tenido que negociar, como ocurre en con el sindicato de empresa japonés donde constantemente se negocia. Por otro lado, el nivel más bajo de aplicación del toyotismo correspondió a las actividades que realizan

los pequeños grupos de trabajadores, lo cual refleja la dificultad de aplicar el SPJ en cuanto a los métodos humanos de trabajo (Ibíd:67).

En Europa, existe la preocupación que el SPJ empeore las condiciones de trabajo, aunque los principios del sistema que se han aplicado en numerosas empresas, no registran tal preocupación. Mas bien, se manifiesta “una *vía europea en la producción ligera*, que se diferencia de la vía japonesa por el modo experimental y gradual de proceder y por las diversas formas de ((hibridación)) del enfoque japonés con enfoques de distinto origen (Bonazzi,1993:15-17)”. La observación que hace Bonazzi siguiendo a Graham, es importante. No es que las empresas sigan ciegamente o estén de acuerdo con los métodos del SPJ. Ellas al modificar la organización de la producción, no lo hacen por sus propias necesidades “sino de la mayor facilidad de adopción de esa técnica (Ibíd:16)”.

En América Latina ocurre algo parecido. La transferibilidad del Control Total de Calidad -TQC siglas en inglés- y del JIT, se inicia en los setenta, se intensifica en los ochenta y en forma más intensiva en los noventa. La transferibilidad, “procede a través de un proceso de recreación más que de imitación (Carrillo,1995:201)”. Además, Carrillo argumenta que una de las fuentes para la adopción del JIT y TQC en América Latina, es la presión que ejercen las firmas internacionales que se encuentran en esta región, hacia los proveedores locales para su implantación.

Carrillo (Ibíd:199), tomó los datos de PREALC-OIT/ACDI, sobre la evidencia empírica de cuatro elementos del SPJ -control estadístico de procesos y cero defectos, las células de producción en “U”, el *Kaisen* y, el JIT-, en 185 empresas metalmeccánicas de cuatro países latinoamericanos. Los datos demostraron que en los últimos tres años, Argentina y Chile, han puesto énfasis en las nuevas tecnologías de producto y procesos; mientras que México y Argentina, además de éstas, en la gestión de la producción.

El SPJ, está presente en América Latina, así como en la industria angloamericana. Los estudios en estas regiones coinciden en que el SPJ, no se aplica igual que en su forma original. Las empresas prefieren experimentar, recrearse, combinar y adaptar, los conceptos de la producción ligera, con su proceso productivo tradicional, originando formas híbridas del SPJ. Sólo falta saber, como son las relaciones sociales de producción del SPJ, y como estas

influyen en el control y autonomía del trabajador, para aumentar su productividad.

1.3.-EL PROCESO PRODUCTIVO DEL SPJ

Sin duda, el tema que más ha levantado polémica del SPJ, es el tema de la recualificación. La recualificación, desde que lo abordara Braverman ha llamado el interés de muchos estudiosos. Su tesis de la descualificación del trabajo en el capitalismo monopolista, vuelve a tomar un nuevo impulso en el debate actual del posfordismo japonés. Los investigadores del MIT, sostienen que el SPJ, "proporciona a los trabajadores las cualificaciones que necesitan para controlar su entorno de trabajo y el reto continuo de hacer que el trabajo, sea cada vez más fluido (Womack, 1992:83)".

Se afirma que las empresas utilizan tecnología avanzada y por ende requieren de trabajadores altamente cualificados. La cualificación en los sistemas de trabajo posfordistas, incluyendo el SPJ, es adquirida dentro del centro de trabajo. Las nuevas tecnologías, la organización productiva y, la organización del trabajo enriquecen la cualificación (Kern y Schumann, 1988), no lo degradan como afirmaba Braverman.

En Alemania según Kern y Schuman (1988:13), los diferentes modelos de producción posfordistas, tienen como denominador común, dos grandes ejes que varían de un sector productivo a otro: la automatización técnica y la utilización de la mano de obra. Las grandes empresas intentan disminuir la utilización de la fuerza de trabajo, introduciendo nueva tecnología. La mano de obra en estas empresas, se utiliza para tareas en diferentes puestos de trabajo, lo que representa oportunidades que deben promoverse. Además, los nuevos modelos de producción tienen su campo de experimentación y de difusión en los sectores industriales clave, en sectores económicos sólidos, los cuales pueden modernizar los equipos e innovar en los productos.

Se insiste que en los países avanzados, los avances tecnológicos están reemplazando los trabajos poco cualificados y, el perfil de cambio de las cualificaciones de los trabajadores va en aumento (Crouch, 1997:368). La tendencia apunta en sentido contrario de la tesis de Braverman. No ha aparecido la tendencia general hacia la

descualificación de todas las categorías de los trabajadores, que él predijo. En recientes críticas, se sostiene que su fallo consistió en creer que existía un sólo proceso de trabajo y no muchos; en creer que existe una línea divisoria bien definida entre la concepción y ejecución del trabajo y no una incapacidad y un rechazo a trazar una línea divisoria en ambas; en creer que existe una única clase trabajadora y no una estructura de clases; el proyecto de Braverman carece. En última instancia, de poder descriptivo y predictivo (Smith,1996:21).

La empresa Toyota, se mantuvo ajena a todas estas interpretaciones. Permaneció callada hasta 1992, cuando sale por primera vez a la luz su libro *The Toyota Production System* en el cual define con sus propias palabras, lo que significa el "toyotismo". Una publicación tardía, por el debate posfordista que se había levantado desde una década pasada, siendo la empresa uno de los principales blancos de estudio. Aunque la empresa explique como funciona el toyotismo, defina en sus propias palabras los conceptos básicos del sistema de producción, sólo servirá como un elemento más, para entender la influencia del SPJ en occidente.

Recordemos que todo proceso productivo, involucra el control por parte del capitalista para que los trabajadores aumenten su rendimiento y por ende, la valorización del producto. Los medios que ha utilizado el capitalista históricamente, son principalmente de dos tipos: el control por medio de la determinación tecnológica y, el control mediante las relaciones sociales de producción.

En ese orden de ideas, analizaremos al SPJ. Lo dividiremos en dos categorías de estudio: 1) el JIT, del cual ya hemos hablado y; 2) el *Kaisen*, el cual explicaremos más adelante. No es que ambas categorías de estudio se encuentren separadas una de la otra, al contrario, están estrechamente entrelazadas y comparten varios elementos. Pero, si algo los caracteriza uno del otro, son sus asociaciones. El JIT está principalmente asociado al determinismo tecnológico, mientras el *Kaisen* lo está con las relaciones sociales de producción.

A partir de esta división, entenderemos cómo el SPJ aumenta las cualificaciones de los trabajadores durante el proceso productivo y a la vez, como controla dicho aumento de cualificaciones. Además, de qué manera ha respondido el trabajador occidental frente al SPJ, utilizando su saber-hacer con el que se ha formado.

1.3.1.-LA DETERMINACIÓN TECNOLÓGICA Y EL JIT

Como hemos visto en el apartado anterior, la producción del toyotismo funciona con el sistema de trabajo JIT, a partir de las ventas reales que reportan las distribuidoras de autos. No se produce un determinado tipo de auto, si en la distribuidora no se ha vendido. Se produce sólo lo que se vende. Por tanto, el JIT es un sistema de trabajo de producción flexible que responde a las fluctuaciones de la demanda.

En el piso de fábrica *-Shop Floor-*, cuando el tiempo requerido de una línea de producción es más demandada, se moderniza el flujo de trabajo y se agregan tantos operadores como sean necesarios. Cuando el tiempo requerido es más amplio -menos demanda para la producción de piezas semielaboradas-, se asignan menos operadores. Entre más trabajadores existan en la línea, cada operador maneja un nivel más especializado de su trabajo; entre menos trabajadores existan en la línea, cada trabajador maneja un rango más general de actividades en su trabajo. A esta flexibilidad funcional de trabajo, de quitar y poner tantos operadores como sea necesarios, según lo requiera la demanda, tiene lugar por dos razones: “ (...) (1) people master a broad range of skills in the Toyota Production System and (2) we employ “multiprocess handling” instead of “multimachine handling (Toyota, 1996:23)⁷”.

A grandes rasgos, el manejo de multimáquinas se caracteriza porque el trabajador con el mismo tipo de maquinaria, completa un proceso de trabajo de una pieza intermedia. Por el contrario, en el manejo de multiprocesos, el trabajador realiza diferentes procesos de trabajo, con diferentes tipos de maquinaria (Ibid:24).

Nuevamente el SPJ, realiza una inversión a las prácticas occidentales. No se debe de explotar al máximo las máquinas, sino también a los trabajadores, a los que verdaderamente agregan valor a las mercancías. El éxito del crecimiento sostenido de Japón y de los Nics, se basa tanto en el uso intensivo de la maquinaria, como en la sobreexplotación de la fuerza de trabajo.

⁷ .- “ (...) (1) Los trabajadores logran dominar un amplio nivel de habilidades en el Sistema de Producción Toyota y, (2) nosotros empleamos el manejo de multiprocesos, en vez del manejo de multimáquinas”. Traducción nuestra.

A la alta productividad de las grandes empresas en Japón, se le ha atribuido una tecnología avanzada. En dichas empresas, no se tienen innovaciones tecnológicas pero sí, un uso intensivo de ellas como denuncia Bowman (1985:72) al exponer una nota de Rankers, et.al. Es una ficción la maquinaria de alta tecnología que utilizan los países de la región del Asia Pacífico. La inversión en investigación en esos países, para el desarrollo en tecnología es baja, a excepción de Japón que invierte el 6.0 % de sus ventas comerciales. Por su parte, las economías de esta región se integran a la japonesa con tecnologías de segundo grado (Toledo,1995a:56).

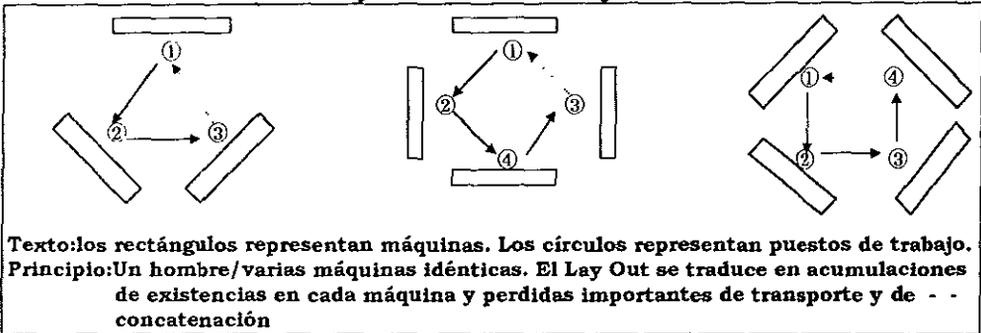
La tecnología de las máquinas, no sólo controla la cadencia de los ritmos de trabajo, sino también la organización del trabajo. La innovación en cada maquinaria trae consigo la transformación del puesto de trabajo y por tanto las cualificaciones del operador. La ergonomía de las máquinas se diseña de acuerdo al perfil que necesite la producción, pues la distribución de las máquinas también se reorganiza y se le conoce como organización productiva. No ha sido la misma la recualificación que ha sufrido el operador de las máquinas, bajo la organización del trabajo fordista, que en el posfordismo.

a) Los Principios Fordistas

El fordismo, se basa en descomponer la experiencia y los conocimientos del trabajador en elementos simples, haciendo que las tareas se lleven a cabo con mayor eficacia y economía de medios (Durand,1978:46). La eficacia se entendía, como la simplificación de las habilidades del saber-hacer del trabajador. Entre más simple fuera una actividad, mejor se ejecutaba. La economía de medios se entendía como la coordinación de los diferentes puestos de trabajo, regulada por los tiempos y movimientos impuestos por la cinta transportadora de piezas, de la línea de montaje o bien, por las distribuciones espaciales de la maquinaria *-lay out-*.

Entre las distribuciones espaciales más comunes del fordismo se encuentra la "jaula de pájaros", los "islotos aislados" y, de "línea". Los tres anteriores lay out son expuestos por el investigador Monden y retomados por Coriat (1992b).

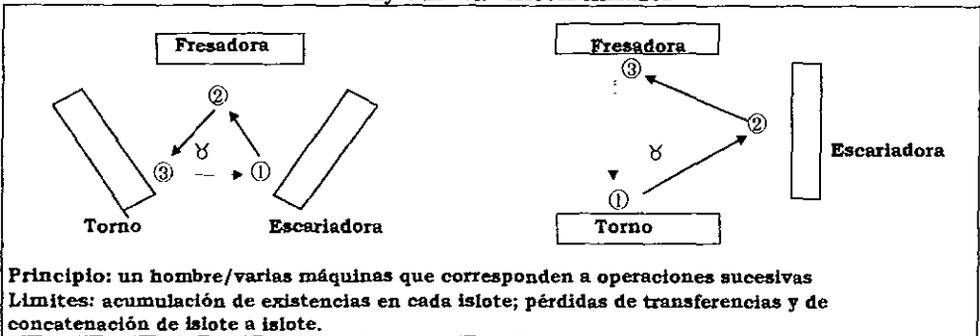
Figura 3
 "Lay Out" en "Jaula de Pájaros"



FUENTE: Tomado de Coriat, Benjamin (1992b:50)

La "jaula de pájaros" es uno de los *lay out* típicos del fordismo. El *lay out*, obliga a que el trabajador sea prisionero de su máquina y puesto, ya sea un hombre-una máquina o un hombre-varias máquinas idénticas. Aquí los semiproductos trabajados se amontonan y se acumulan en el puesto de trabajo, imposibilitando su flujo y sincronización hacia el siguiente puesto de trabajo (Figura 3) (Ibid:52).

Figura 4
 "Lay Out" en "Islotes Aislados"



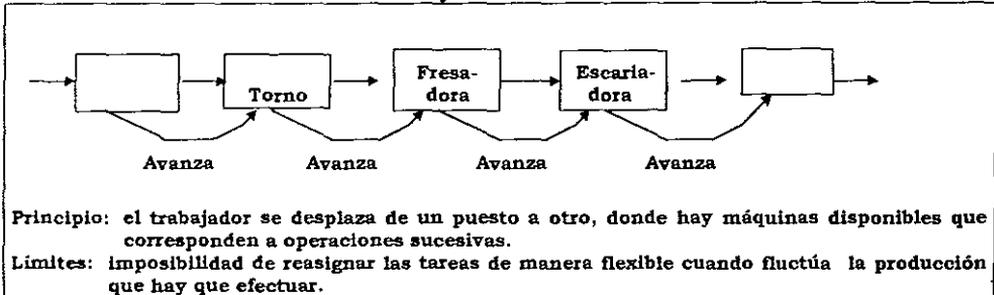
FUENTE: Tomado de Ibid:51.

Para solucionar el anterior problema, las prácticas taylorianas aconsejan una nueva distribución espacial de las máquinas denominada "islotes separados". En este *lay-out*, se coloca al trabajador en el centro de varias máquinas diferentes. En cada una de ellas, se efectúan operaciones sucesivas del producto. El resultado es

el mismo. Aunque no se acumulan las existencias en cada máquina, las existencias se acumulan al final de cada islote (Figura 4) (Ibíd:53).

Por último, el inconveniente del lay-out en línea, aparece cuando el trabajador se desplaza de puesto en puesto para efectuar operaciones sucesivas en la cadena fija o en movimiento. Puesto que, en caso de que varíen los pedidos, es imposible reasignar las tareas para disminuir el número de trabajadores (Ibíd:54) (Figura 5).

Figura 5
Lay Out en Línea



FUENTE: Tomado de Ibíd:51.

En general, los inconvenientes de los lay-outs descritos, se encuentran por un lado en la imposibilidad de movilizar las piezas semielaboradas de manera fluida a la siguiente fase de producción y, por otro, en la enorme acumulación de piezas semielaboradas paradas en cada fase de producción. Ambos inconvenientes, hacen que el trabajador en su puesto de trabajo pase mucho tiempo sin hacer nada, esperando las piezas semielaboradas del puesto anterior, para continuar sus labores. Los trabajadores, sólo pueden trabajar cuando están los medios de producción a su alcance -como lo ofrece el SPJ-. Ante estos dos inconvenientes, aparecen los principios posfordistas.

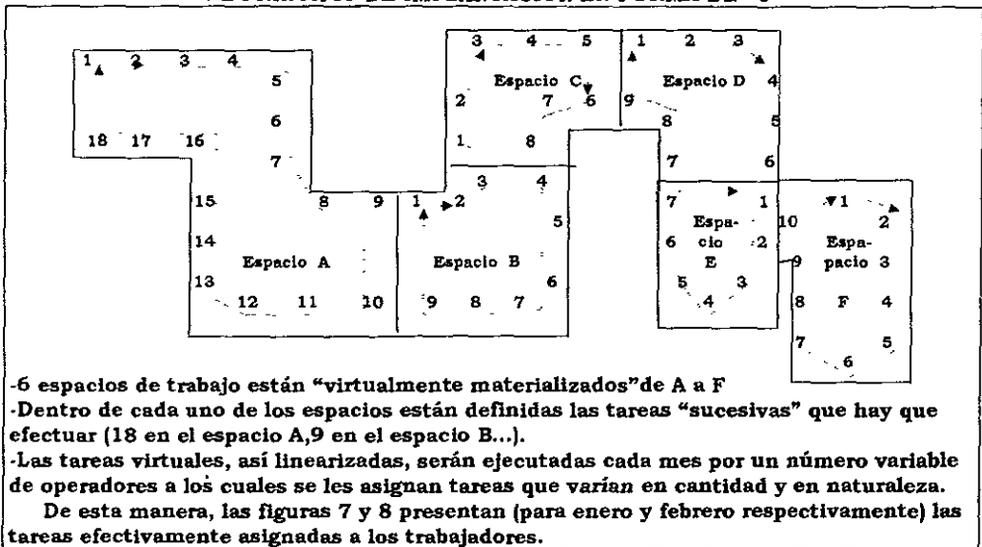
Al estudiar el SPJ, se parte de una perspectiva del taylorismo. Como diría Wood (1989:448), los problemas que surgen del SPJ, dependen de cómo interpretemos al taylorismo. Para él, si se toma al taylorismo como la separación y ejecución del trabajo, los métodos de trabajo japoneses resultan diferentes. Pero, si se reconoce la importancia que Taylor concedió a la cooperación y a la legitimidad gerencial, no existe mucha diferencia con la gerencia japonesa, que también promueve la cooperación y selecciona completamente a sus trabajadores. Para Wood, los métodos japoneses son únicos.

b) Los Principios Post-Fordistas

Por mucho tiempo, la producción automotriz en occidente se llevaba por medio de innumerables prensas, que le daban forma a un bloque o plancha de metal; la forma era dada por una matriz que constituía el molde, una pieza de metal duro. La idea de Ohno al contar con unas cuantas prensas, consistía en cambiar frecuentemente las matrices por medio de rodillos. Descubrió que cuesta menos producir pequeños lotes de piezas que grandes lotes, debido a dos razones: 1) se eliminaba el costo de transporte que requerían las grandes existencias de piezas en la producción fordiana y; 2) al fabricar pocas piezas antes de ensamblarlas a un coche, se detectaban los defectos de ellas (Womack, et.al, 1990:39).

El posfordismo japonés o SPJ, también cuenta con un lay-out típico. Su lay-out tiene forma de "U" y ofrece dos ventajas a diferencia del fordismo: 1) reduce los tiempos de espera de almacenamiento y de transferencia de las piezas semielaboradas y, 2) las tareas de los trabajadores pueden ser "redefinidas y reorganizadas a cada momento, incluso por 'rebasamiento de fronteras' entre dos formas 'U' virtuales yuxtapuestas o linealizadas (Coriat, 1992b:54)".

Figura 6
EL PRINCIPIO DE IMPLANTACION EN FORMA DE "U"



-6 espacios de trabajo están "virtualmente materializados" de A a F

-Dentro de cada uno de los espacios están definidas las tareas "sucesivas" que hay que efectuar (18 en el espacio A, 9 en el espacio B...).

-Las tareas virtuales, así linealizadas, serán ejecutadas cada mes por un número variable de operadores a los cuales se les asignan tareas que varían en cantidad y en naturaleza.

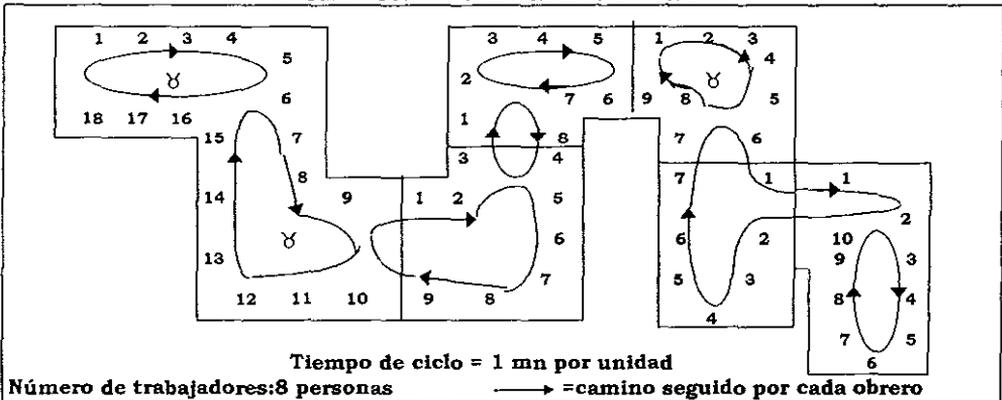
De esta manera, las figuras 7 y 8 presentan (para enero y febrero respectivamente) las tareas efectivamente asignadas a los trabajadores.

FUENTE: Tomado de *Ibid*:58.

En la figura 6 se observa la implantación de trabajo en forma de "U". En esta forma de trabajo, el tiempo asignado e impuesto que prevalecía en el fordismo, se transforma en el principio de lo que llama Coriat (Ibid:56) tiempo compartido. El principio consiste en linealizar las secciones de producción y, en la multifuncionalidad de los trabajadores, para asignarles tareas modulares y variables, tanto en cantidades como en cualidades.

La multifuncionalidad a través del lay out en forma de "U", se adquiere durante la ejecución de las labores del trabajo. Los trabajadores son agrupados en módulos para ejecutar diversas tareas. En la figura 7 se observa que un trabajador del imaginario espacio A tiene que efectuar un modulo de ocho tareas (1-5 y,16-18), dentro del mismo espació otro trabajador efectúa otro modulo con ocho tareas más (6-8,11-16), y así sucesivamente en los demás módulos.

Figura 7
ASIGNACIÓN DE LAS TAREAS EN ENERO



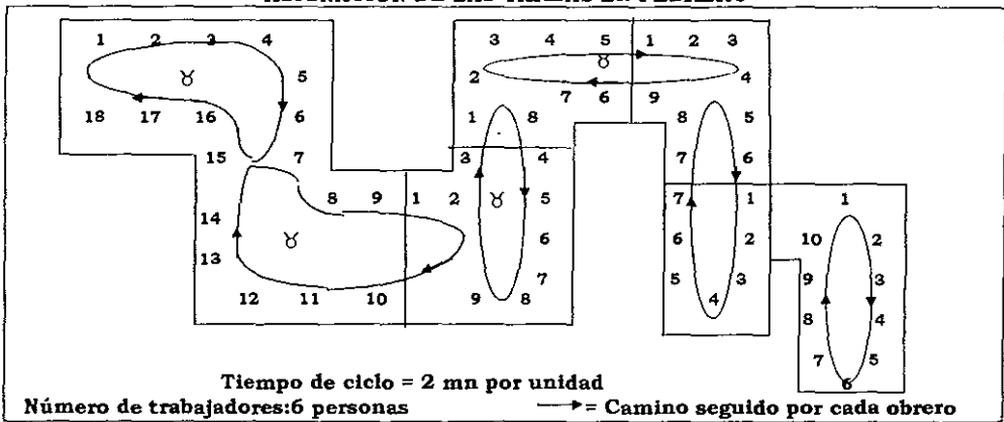
FUENTE: Tomado de Ibid:59

El salto que realizan los trabajadores al ejecutar tareas sucesivas, como en el primer modulo, al pasar de la tarea 5 a la tarea 16, demuestra la multifuncionalidad que tienen los trabajadores para enfrentar las diversas condiciones y cargas de trabajo. Además de la multifuncionalidad adquirida al ejecutar diversas tareas, los empleados desde los menos cualificado hasta los más especializados, tienen el derecho de proponer sugerencias para el mejoramiento del flujo productivo. El sistema de sugerencias en el *shop-floor*, funciona a través de numerosos buzones. El sistema de sugerencias, aunque no

es obligatorio, esta tan extendido que los empleados se sienten impulsados a participar (Clegg,1992:135).

La multifuncionalidad que genera el lay-out en forma de "U", está acompañada por el principio *jidoka* o lo que llama Coriat, la autoactivación. Es decir, así como las máquinas se paran inmediatamente cuando detectan una anomalía en el flujo de la producción, los operadores de las mismas tienen la misma facultad de hacerlo. Cuando se para el flujo de producción, se encienden los tableros *Andon*. Los tableros (una especie de pantalla electrónica) colocados en cada línea de ensamblaje, señalan el puesto de trabajo donde hay problemas. También indican, el estado de trabajo de cada línea automatizada. El principio *jidoka*, elimina la necesidad de los operadores de vigilar continuamente la máquina, para dedicarse a vigilar el flujo de la producción. Las anomalías que no puede detectar la máquina, las puede detectar el operador. Así ellos, podrán " (...) concentrate on tasks that enable them to exercise skill and judgment (Toyota, 1996:26)⁸".

Figura 8
ASIGNACION DE LAS TAREAS EN FEBRERO



La figura 8, explica como se adquiere el tiempo compartido o la multifuncionalidad de los trabajadores. Por ejemplo, al disminuir el número de trabajadores, el número de tareas en el modulo se incrementa. Pero el modulo no es el mismo asignado del mes

⁸ .-Concentrarse en tareas que los capaciten a ejercer habilidad y juicio. Traducción nuestra.

anterior. El trabajador ejecuta tareas que le correspondían a otro módulo en el anterior mes. El trabajador de esa manera, puede ir aumentando su saber-hacer gradualmente de todas las tareas de los espacios imaginarios.

Existen empresas, que consideran que la recualificación o la adquisición de multifunciones del trabajador, no es necesaria en un gran número de operaciones manuales sencillas. En esas empresas, se prefiere fusionar funciones, aumentando “ (...) cualificaciones con valor nulo” semejante a la ecuación: $\text{cero} + \text{cero} = \text{cero}$. Puesto que, la cualificaciones nulas en el reagrupamiento de trabajo manual y de mando de máquinas apenas “generaría la integración (...) de ciertas tareas de mantenimiento. En consecuencia, el sector no cualificado se ve aislado y homogenizado al nivel más bajo (Kern y Schumann, 1988:15)”.

La capacitación de la empresa japonesa, es acompañada por la rotación del empleo. De esta manera, la empresa forma un gran número de trabajadores de mantenimiento y de supervisores (Abo, 1994:42). Los trabajadores, se convierten en supervisores de sus propios compañeros y al mismo tiempo, son víctimas de esa supervisión a través de las relaciones sociales de producción.

1.3.2.- LAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCION Y EL KAISEN

Un principio básico que gira alrededor de las relaciones sociales de producción del SPJ es el *Kaisen* o mejoramiento continuo. El principio, se define como “(...) the dynamism of continuing improvement and the very human motivation of encouraging individuals to take part in designing and managing their own jobs (Toyota, 1996:34)⁹”.

El *Kaisen*, toma cuerpo en las relaciones sociales de producción, haciendo que los asalariados trabajen en grupo (en Equipos de Trabajo -ET-, en Círculos de Calidad -CC-, células de producción, etc.) y, en menor medida en forma individual en el JIT, adquiriendo multicalificaciones o proponiendo sugerencia en el mejoramiento de

⁹ .- “ (...) el dinamismo de continuar el mejoramiento y la absoluta motivación de alentar a los individuos a tomar parte en el diseño y manejo de su propio trabajo”. Traducción nuestra.

la producción, como lo señalábamos en el apartado de la determinación tecnológica.

El *kaisen*, pretende involucrar a los empleados para diagnosticar los errores de la cadena de montaje y mejorar la calidad del producto (Garrahan y Stewart,1995:6). El principio *Kaisen*, es la clave del éxito de las organizaciones japonesas, porque originan productos cada vez más, de mayor calidad. La empresa japonesa además, de apoyarse en empresas subcontratistas, ponen su atención a factores relacionados con el rendimiento del trabajador, "en especial con respecto a los controles de calidad (Clegg,1992:115)". El *Kaisen* puede resumirse como, el mejoramiento continuo del JIT a través del principio *jidoka*; como el mejoramiento continuo del flujo de la producción, por medio de la calidad.

La obsesión por la calidad del *Kaisen*, tiene dos fases dentro de las relaciones sociales de producción: a) la participación de los trabajadores se hace mecánica-coercitiva ya sea en el JIT o en las actividades grupales y, b) aquí radica la esencia del *Kaisen*, la misma participación de las actividades grupales, hace que los trabajadores sean más fácilmente controlados entre ellos mismos. La no-participación de un asalariado, es rápidamente detectable por sus compañeros o superiores que lo inducen a integrarse.

a) La Participación Mecánica Coercitiva.

A nivel individual, tanto la participación como el control del trabajador, son dictados por el ritmo de trabajo que impone el JIT. Es forzosamente necesario que la participación sea controlada para que funcione el SPJ. El JIT sólo tiene éxito, si las condiciones -lo que llama Coriat los "cinco ceros"- del proceso productivo están disponibles, de lo contrario el sistema fracasaría (Bonazzi,1993:8).

Si la finalidad del JIT, es que la línea de producción sea fluida, y que ningún puesto debe dejar de funcionar, entonces para los trabajadores es una amenaza permanente, que en su puesto de trabajo, por algún error de ellos, se pare la línea de producción. La presión mental a la que son sometidos, sobre su responsabilidad es tan alta (Coriat,1992a:88) que impide que ocurran paros recurrentes y, como consecuencia, se produzca el mejoramiento continuo.

De esta manera, la reducción de las existencias del SPJ influye sobre la inteligencia de los obreros para eliminar redundancias y tiempo muertos (Bonazzi,1993:11). Aquí, el *kaisen* se vuelve mecánico-coercitivo porque el trabajo individual, dependen del ritmo e intensidad de la línea de producción del JIT. Cada trabajador en su puesto de trabajo está presionado a hacer bien su trabajo, de lo contrario sería rápidamente detectado por la gerencia a través de los *Andon*.

En otras palabras, el saber-hacer de los obreros durante el JIT, aumenta por la rotación de los puesto de trabajo en el tiempo compartido. El saber-hacer es reflejado, en las multicualificaciones que posee el trabajador y, es extraído de manera individual por el sistema de sugerencias, como hemos visto. ¿Existirá otra manera de extraer mecánica y coercitivamente el saber-hacer de los obreros? Sí. Esta extracción se lleva a cabo de manera colectiva, transfiriendo el saber hacer a las actividades grupales. No solamente se extrae el saber-hacer, sino que además las actividades grupales, lo regulan y lo controlan. Veamos cómo se lleva a cabo este proceso.

Las actividades grupales en el *Kaisen*, tuvieron su precursor en la tutela estadounidense, que introdujo las relaciones humanas y el grupismo en las empresas, durante la ocupación de Japón en la posguerra (Clegg,1992:119). Al reunirse en grupo, los trabajadores desempeñan dos importantes papeles. Primero, suministran una comunicación interactiva entre ellos en el lugar de trabajo, acumulando conocimiento valioso -saber-hacer- y, aprenden de la experiencia de los trabajadores de otras áreas de la planta. Segundo, los trabajadores son utilizados como canales para compartir información; ésta a su vez, representa oportunidades para una comunicación general que promueva el espíritu de equipo estilo japonés (Abo,1994:47).

Dentro de los CC o, para cualquier otra actividad grupal, los trabajadores tienen formas autónomas de participación. A pesar de ello están limitados, porque para el supervisor o líder de equipo, las actividades grupales, no son autónomas de la gerencia. Aún así, lo distintivo del *Kaisen* es que está " (...) aimed at making every worker think like an industrial enginner (Wood,1989:452)¹⁰". Los trabajadores, se organizan alrededor de un compromiso común en

¹⁰ .- " (...) orientado a hacer que cada trabajador piense como un ingeniero industrial". Traducción nuestra.

términos que establece la empresa (Garrahan y Stewart,1995:10). La coerción se ejerce en las actividades grupales a través del espíritu de equipo, las cuales son coordinadas por el líder de equipo o supervisor.

El *Kaisen* en las actividades grupales, se vuelve mecánico-coercitivo, por un lado, se fomenta la autonomía de participación de los trabajadores, y por otro, la participación sólo es válida si es para el beneficio de la empresa y no para beneficio de los trabajadores.

En las empresas occidentales, la aplicación de los elementos del SPJ son extremadamente selectivos. Lo que sugiere que el sistema "(...) no ha sido percibido como un todo orgánico en el que cada parte sostiene y alimenta a la otra, sino más bien como un conjunto de técnicas y prácticas seleccionadas de manera independiente y por demás arbitraria (Bonazzi,1993:16)". La aplicación de los métodos del SPJ, no resulta del todo idéntica en occidente; ya sea por localizarse en un contexto productivo diferente; ya sea por el sistema de relaciones industriales que involucra a las políticas industriales del Estado o; ya sea por la acción sindical o cultura empresarial. Todos ellos, factores muy diferentes a los encontrados en Japón.

Por ejemplo, la instrumentación de los CC, difiere en occidente en cuanto a sus resultados. Mientras en los Estados Unidos la participación que tienen los trabajadores en los CC incrementa el sentimiento de pertenencia a la empresa, en Japón el mismo tipo de participación, disminuye la pertenencia. Lo que podría deberse a que los CC constituyen una innovación reciente en Norteamérica (Lincoln and Kalleberg,1996:56). Aún así, en Japón ya no constituye un mecanismo de pertenencia, lo que podría significar que el sistema de participación está deteriorándose.

b)El Autocontrol de los Trabajadores

La otra fase de las relaciones sociales de producción, es donde reside la esencia del *kaisen*. En esta fase, el trabajador mantiene un autocontrol frente a los mecanismos del JIT, como los *Andon*, con los supervisores o líderes de equipo y, sobre todo con sus propios compañeros.

Existe un consenso, sobre el uso intensivo e hipereplotación de la fuerza de trabajo bajo el SPJ, como el medio que utiliza la gerencia

para controlar a los trabajadores. Este medio, desespecializa a los trabajadores profesionales, para convertirlos en trabajadores plurioperadores o polivalentes (Coriat,1992b:41). El SPJ, ataca el poder de los obreros profesionales, al sobrecargarlos de tareas, para obtener de ellos su máximo rendimiento (Bonazzi,1993:10). El perfil del trabajador japonés requiere desempeñar múltiples habilidades polivalentes. El control obrero, se encuentra en las excesivas cargas de trabajo que desempeña. En otras palabras, tanto en el determinismo tecnológico del JIT, como las actividades grupales, condicionan el autocontrol de los trabajadores.

El control del determinismo tecnológico del JIT, como señalábamos, está muy estrechamente relacionado con el principio *jidoka*. El control, está presente en cada línea o fase de producción. En cada una de ellas, se localizan los *Andon* (dispositivo que puede parar la línea de producción), y tableros luminosos que encienden una luz naranja si se requiere ayuda o una luz roja si requiere parar la línea, indicando quién y qué puesto de trabajo tiene problemas con el flujo de producción. El JIT, a través de los *Andon*, comunica los problemas que tiene un puesto de trabajo, a los otros trabajadores. Por lo tanto, la activación de los *Andon* significa la presencia y por lo tanto, la vigilancia de los compañeros de trabajo y, sobre todo el control por parte de la gerencia.

En otras palabras, si el SPJ hace que la producción sea visible de todo aquello que no es necesario para la entrega de los productos vendidos, la autonomización facilita el control de los trabajadores. Basta con solo mirar en la maquinaria, como los *Andon*, para detectar quién no esta trabajando correctamente. Con ello, la gerencia puede dirigir la producción con los ojos (Coriat,1992b:26).

Puesto que, si el JIT significa hacer sólo lo que es necesario, cuando sea necesario y en la cantidad necesaria (Toyota,1996:12), la expresión se traduce también, en saber quien no esta haciendo correctamente lo necesario, en qué momento se dejó de hacer lo necesario y quien no esta haciendo la cantidad necesaria. La expresión del JIT encierra tres categorías de las piezas semielaboradas, su cualidad, el tiempo y cantidad, que sujetan al trabajador a su puesto de trabajo.

Por otra parte, el autocontrol en las actividades grupales, se lleva a cabo con los mismos trabajadores quienes se encargan de integrar a sus compañeros a la empresa. La gerencia, para tener el

control de las actividades grupales, tiene como paso previo, esperar que sus subordinados acepten practicar las actividades grupales (CC, equipos de trabajo, células de producción, etc.), con dos objetivos: a) obtener la confianza del trabajador y evitar individualismos y, b) vincularlos "con el amor universal a la empresa (Clegg, 1992:133)".

Los dos objetivos, hacen que los mismos trabajadores rechacen a quienes no los comparten. Por ejemplo, si la empresa diseña un sistema de capacitación, y algunos de los trabajadores no quieren capacitarse, entonces éstos son criticados por los compañeros de trabajo y reciben menos bonos de la empresa (Kamata, 1992:135). En Japón es importante que los trabajadores se comprometan con su empresa. El trabajador de esa manera, lucha por los intereses de la empresa y, cuida y fomenta que los compañeros hagan lo mismo. Puesto que, el trabajador japonés suele estar más comprometido, con su empresa que con su ocupación (Cole y Tominaga, 1992:127).

Las compañías japonesas diseñan numerosos programas para integrar a los empleados a la vida de la empresa. Algunos tradicionales programas son el patrocinio de eventos deportivos, ceremonias de bienvenida a los nuevos empleados, canciones de la compañía, ejercicios físicos matutinos, y los mecanismos de participación grupal (Lincoln y Kalleberg, 1996:43).

Tanto el control del determinismo tecnológico como de las actividades grupales, no solo hace que el trabajador ya no sea sólo vigilado por el supervisor, o los mecanismos de una máquina como hemos visto, sino ahora también el control esta determinado por el rendimiento mismo del trabajador. Esto es, el control de la determinación tecnológica identifica, al trabajador que no tenga el mismo ritmo de rendimiento que los demás; el rendimiento y control en las relaciones sociales de producción, es exigido por los superiores de los trabajadores o, por algún compañero de trabajo, quienes se han identificado y comprometido con la empresa, para sentirse parte de ella. A estos últimos trabajadores, la empresa llega a formarlos de acuerdo a sus propios valores específicos que necesite.

La productividad extraída del trabajador, se logra explotando su saber-hacer obtenido en la fase de participación mecánica-coercitiva y moldeando ese saber-hacer, en la fase del autocontrol de los trabajadores. Para lograr la máxima productividad en el flujo productivo, la gerencia manipula el saber-hacer del trabajador, por medio de las actividades grupales. De esa manera, interrumpe y

controla toda autonomía de cualificación que pudiera desarrollar el trabajador. Sin embargo, la gerencia no puede interrumpir y controlar el saber personal, que sólo el trabajador conoce porque lo ha aprendido a lo largo de toda su trayectoria laboral. Además, aunque lo pudiera transmitir por medio de las actividades grupales, ese saber hacer no sería el mismo para los otros trabajadores, ya que cada uno de ellos, posee diferentes trayectorias laborales.

1.3.3.- EL SABER HACER VERSUS CONTROL GERENCIAL

Decíamos, que en la fase de la participación mecánica-coercitiva del *Kaisen*, los trabajadores obtienen y acumulan saber-hacer a partir de su trabajo individual en el JIT. El saber-hacer posteriormente es intercambiado y concentrado en las actividades grupales, con el objetivo de mejorar continuamente el flujo de producción. Finalmente en la fase del autocontrol, el saber-hacer, es controlado con los mecanismos de las actividades individuales y grupales.

Sin embargo, ¿por qué algunos trabajadores se niegan a participar en las actividades grupales como si estuvieran manteniendo en secreto su saber-hacer?, ¿Porqué ni aún los mecanismos de control de la determinación tecnológica y de relaciones sociales de producción, son suficientes para detectar que el trabajador no está cumpliendo con los niveles de rendimiento exigidos?

La respuesta se localiza en el uso que hace trabajador de su saber-hacer, dentro del proceso de trabajo. Puesto que el SPJ tiene dos objetivos (Wood,1989:452): a)crear condiciones en la que los trabajadores sean alentados a cooperar y desarrollar sus conocimientos y habilidades y, b)crear un clima en el que los trabajadores no retengan información, porque la gerencia ve el conocimiento como poder.

En el primer objetivo, la gerencia intenta extraer su saber-hacer a cambio de aumentar sus conocimientos y habilidades (paradójicamente a cambio de aumentar su saber-hacer). En el segundo objetivo, trata de borrar ese saber-hacer aumentado.

En ese sentido, el saber-hacer del trabajador japonés se viene desarrollando de forma natural, desde 1962, si se toma como base el

año en que la fábrica Toyota empezó a exportar su método de trabajo a sus proveedores. Para el trabajador occidental, el saber-hacer tradicional que poseía, se ve mutilado por las prácticas japonesas de trabajo que empiezan a predominar en la década de los ochenta. El saber-hacer occidental, aún en los trasplantes japoneses, se niega a desaparecer e inclusive, los controles individuales del JIT y de las actividades grupales son insuficientes.

El estudio de Abo en los Estados Unidos, es el mejor ejemplo de que las compañías aunque sean de propiedad japonesa, el SPJ fuera de Japón funciona diferente. Su estudio concluye que el ítem de las actividades de pequeños grupos dificulta aplicar los métodos humanos del SPJ en la organización del trabajo, debido a que los trabajadores americanos están habituados a sus prácticas de trabajo ya establecidas (Abo,1994:72). Es decir, están habituados a un saber-hacer que quiere ser transformado por el SPJ.

Por tanto, en el saber hacer se encuentra el nivel de autonomía que posee cada trabajador frente al control, no únicamente del SPJ, sino de cualquier otro proceso de producción. La autonomía de la cualificación (saber hacer) obrera entendida, como lo habíamos señalado, es la acción manifiesta o latente de los trabajadores, que buscan la satisfacción en su puesto de trabajo, alterando o adaptando el ya existente a sus intereses, mediante su saber hacer.

De forma más específica, el saber hacer manifiesto del trabajador consiste en alterar su puesto de trabajo para controlarlo a voluntad propia. El saber hacer latente tiene el mismo objetivo, pero no altera las condiciones de su puesto de trabajo, sino que simplemente las adapta. El saber hacer manifiesto parte de las condiciones de trabajo con las cuales ha laborado por mucho tiempo. El saber hacer latente, parte de las nuevas condiciones que el capitalista quiere imponer para aumentar el control sobre los trabajadores, lo cuales apenas están tratando de adaptar esas nuevas condiciones a su puesto de trabajo.

Todavía existe muy poca información, no sólo sobre las acción manifiesta o latente que han tomado los trabajadores occidentales a través de su saber hacer, para rechazar la introducción de las nuevas técnicas de trabajo estilo japonés, sino también en cuanto al estudio del mismo saber-hacer.

Un trabajo pionero en este campo es el de Kusterer (1978), quien divide el saber-hacer en cinco áreas: de las técnicas rutinarias de transformación, de los materiales o documentos procesados, de la maquinaria y equipo, de los patrones de conducta del cliente y, de la organización formal (Ibíd:138-145). Los estudios que se han aproximado a este enfoque en los SPJ, se refieren principalmente al saber-hacer de lo que Kusterer llama de la maquinaria y equipo y, del saber-hacer de la organización formal.

a) La Acción Manifiesta del Saber-Hacer

El trabajo de Garrahan y Stewart (1995), aunque esta orientado a encontrar los factores que causan la discrepancia y compromiso en las fábricas occidentales con el SPJ, nos aporta algunos datos relacionados con la acción manifiesta del saber-hacer. Su estudio, está realizado en la planta de montaje de Mazda en Estados Unidos y Nissan en el Reino Unido. Consideran que la gerencia, aprovecha las técnicas tácitas y los talentos latentes de los trabajadores, dependiendo de "(...) la forma en que los trabajadores se subordinan a los imperativos de la dirección (Ibíd:9)". La subordinación o control, la dividen en las formas en que son implicados los trabajadores en el SPJ, en dos categorías: los conformistas y los objetores de conciencia.

Mientras, los conformistas son los encargados de fortalecer el compromiso filosófico que la compañía establece, los objetores de conciencia por su parte, no se dejan convencer por la filosofía y aunque la acepten, la implicación es limitada porque su integración es mínima en la organización del trabajo. Además, en ambas empresas existen " (...) diversos tipos de conformismo: los defensores entusiastas de la filosofía de la compañía, que constituyen algo más de la mitad del colectivo de conformistas; los realistas pragmáticos; los participantes con predisposición a la independencia; y por último, el trabajador pasivo y reconciliado (Ibíd:14)".

Aquí bien se puede aplicar el saber de la organización formal definido por Kusterer (1978:143) como el conocimiento que los trabajadores desarrollan sobre los trabajadores de otras categorías, con los cuales tienen contacto. Las fábricas de Mazda y Nissan nos indicarían que no todos los trabajadores tienen conocimiento de su participación en el proceso productivo, es decir desconocen

realmente con quien tienen o podrían tener contacto, como por ejemplo el sindicato.

Esto podría explicar en parte, porque en Nissan los realistas pragmáticos, los predispuestos a la independencia y los objetores de conciencia, se niegan a aceptar la filosofía de la empresa. Todos ellos, han tenido como experiencia común la militancia sindical, conocen las posibilidades que les puede ofrecer el sindicato, pues el sindicato está vivo en su saber-hacer. Por su parte el trabajador entusiasta y el trabajador pasivo, no cuentan con ese saber-hacer, puesto que nunca han tenido experiencia sindical.

Para los realistas pragmáticos, a pesar que la empresa se esfuerce en implicarlos a la compañía, el SPJ no los convence porque para ellos, permanece la actitud diferenciadora entre la gerencia y los trabajadores. Ellos prefieren mantenerse a la expectativa sobre el futuro de la empresa, y en su momento pedir el apoyo del sindicato. Los empleados con predisposición a la independencia, se caracterizan por hacer bien las cosas, pero se niegan a seguir las pautas de la empresa. Por último, los objetores de conciencia, consideran que el SPJ es opresivo y negativo y, se caracterizan por cuestionar los imperativos y procedimientos organizacionales (Garrahan y Stewart, 1995:15-18).

Por otra parte, dentro de la fabrica de Mazda, los trabajadores entienden a la división del trabajo, como una fuerza independiente que presiona a las personas de las diferentes posiciones de trabajo ha comportarse de diversas maneras (Kusterer,1978:143). Esa misma presión es lo que ha hecho que, el número de predispuestos a la independencia y de objetores de conciencia sea más alto, debido a la participación sindical de los trabajadores. Por ejemplo, el activista o delegado sindical, funciona como intermediario entre la dirección y las ideas de la plantilla de los empleados (Garrahan y Stewart,1995:13)

Aunque, el comprometerse para la empresa signifique para el trabajador poner su fe en el éxito de la misma, el conflicto entre la empresa y el trabajador, aparecerá cuando los objetivos de ambos sean diferentes, siendo la principal diferencia, el proceso y la organización del trabajo. A pesar que los trabajadores estén influenciados por su experiencia laboral, el compromiso con la filosofía de la empresa, se mantendrá gracias al funcionamiento de la "monotonía cognitiva" de la organización del trabajo. Tanto en Mazda

como en Nissan y para todos los centros de trabajo con el SPJ, la monotonía cognitiva consiste en que todas las soluciones a las cuestiones del JIT, deben de expresarse de acuerdo con la filosofía de la compañía. Como consecuencia, los empleados consideran que la monotonía no soluciona los problemas planteados haciendo "(...) que las quejas se articulen mediante valores opuestos: en el caso de Mazda, la actuación de la UAW [sindicado de los trabajadores del automóvil] permite esta articulación (Garrahan y Stewart, 1995:20)".

Garrahan y Stewart, explican que la discrepancia en el SPJ, surge por la monotonía cognitiva, o como señalábamos anteriormente por la participación mecánica-coercitiva. No explican de qué depende el nivel de la discrepancia. A lo que nosotros consideramos que se debe al nivel del saber-hacer de los trabajadores, en este caso al saber-hacer de la organización formal.

Otro trabajo que nos ofrece datos relacionado con la acción manifiesta del saber-hacer, es el de De Paula Leite (1993). A pesar que su objetivo es analizar la subjetividad obrera en las innovaciones tecnológicas, se aproxima a nuestro enfoque del saber hacer de la maquinaria y equipo. En este saber hacer, los trabajadores aprenden de la máquina, como está constituida, como opera y, como puede ser ajustada. Aprenden además, lo que la máquina hace, es decir, los efectos de cada movimiento sobre el resto de la máquina y del material procesado (Kusterer,1978:141).

Con las nuevas tecnologías, la empresa puede aumentar el control de los trabajadores. El control esta dado, por el contenido del trabajo que necesita la automatización. El trabajo con la nueva tecnología, pasa de ser manual a ser más intelectual y, pasa a depender menos de la habilidad del trabajador y más de un conocimiento estandarizado. Esto ocasiona que, si un trabajador domina el lenguaje y la lógica de la nueva tecnología automatizada, aprenderá a manejar en un corto tiempo, cualquier máquina automática. En cambio, en las máquinas manuales el trabajador se tardaría más tiempo en dominar, una y otra. Las máquinas de nueva tecnología con componentes microelectrónicos, hacen "(...) más sencillo el proceso de formar trabajadores polivalentes (De Paula Leite, 1993:12)".

El programa de la máquina, controla al trabajador. Las máquinas, no se pueden desconectar ni alejarse de ellas, porque

puede ocurrir una falla. Los trabajadores, para recuperar su dominio sobre la máquina, "(...) pueden alterar la velocidad del programa, manipular el potenciómetro que regula la velocidad de la máquina para lograr que funcione a una velocidad inferior a la que registra el potenciómetro, o incluso alejar la herramienta de la pieza para lograr que la máquina funcione sin realizar realmente su trabajo, son algunas de las formas de disminuir el ritmo de los equipos, que ellos van descubriendo a través de la experiencia adquirida con el trabajo, y de las cuales se sirven en su enfrentamiento diario con la dirección (Ibid:18)".

El dominio que ejercen los trabajadores sobre la máquina se debe al conocimiento que tienen, de como la máquina opera. El conocimiento -saber hacer- del trabajador, logra adaptar, ajustar y preparar la máquina a su gusto de diversas maneras, de las que jamás se hubiera propuesto el diseño original de la maquina (Kusterer, 1978:141). Esto explicaría el porque "son los usuarios del equipo y no quienes los fabrican quienes desarrollan innovaciones importantes en el proceso (Clegg,1992:128)".

Detrás de todo saber hacer manifiesto, tanto de la organización formal, la maquinaria y equipo, o de cualquier otro, previamente se encuentra implícito una saber hacer latente. Este saber hacer, es el encargado de condicionar los alcances del saber-hacer manifiesto.

b) La Acción Latente del Saber-Hacer

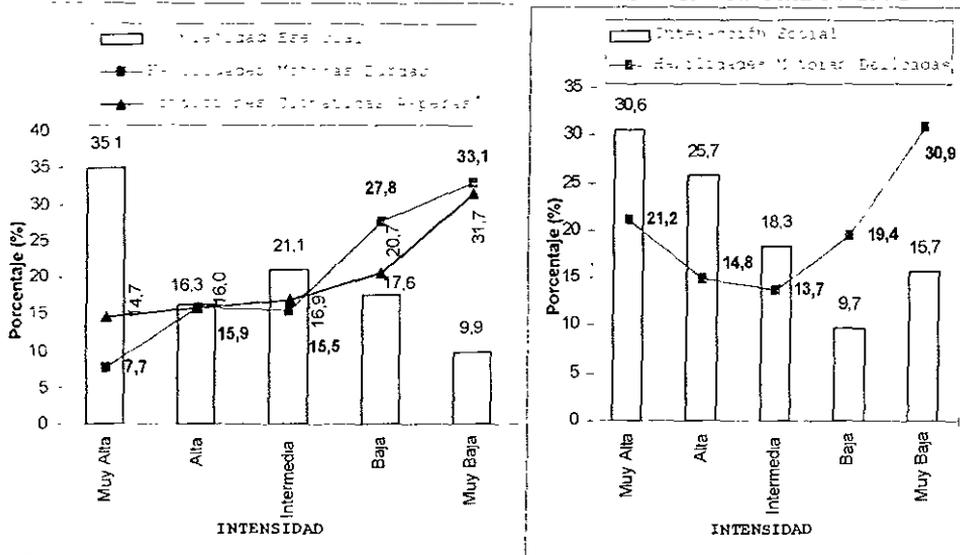
El contenido de las tareas de los trabajos, ha sufrido modificaciones en varios aspectos, ocasionados ya sea, por los avances tecnológicos, organizacionales o productivos. Por ejemplo, las nuevas máquinas, están desechando habilidades manuales que eran importantes de las antiguas, y están exigiendo nuevas cualificaciones " (...) como el raciocinio abstracto, indispensable para el manejo de un equipo informatizado, y la atención necesaria para identificar por medio de la vista y el oído (...) los problemas que están ocurriendo en la máquina (De Paula Leite,1993:14)".

Los estudios del análisis del contenido del trabajo, también son escasos. Sobresale, el trabajo pionero de Szafran (1996) quien nos ofrece un panorama sobre el cambio que ha sufrido la distribución del empleo en los Estados Unidos y, que afecta la distribución general del

contenido de las tareas laborales. El analiza los cambios que se han generado de 1950 a 1990, dividiendo el contenido de las tareas de trabajo -saber hacer- en cinco áreas, de acuerdo a los Títulos del Diccionario Ocupacional de los Estados Unidos: las tareas de complejidad esencial, de condiciones climáticas ásperas, de habilidades motoras burdas, de habilidades motoras delicadas y de interacción social.

De las cinco áreas, el contenido de las tareas de complejidad esencial ha sido el más estudiado. Este contenido se refiere a los trabajos que requieren aptitudes numéricas y verbales, y larga capacitación. En cambio, el contenido de las otras tareas como las habilidades motoras burdas requieren levantar y trepar objetos, así como diversas inclinaciones del cuerpo humano; las condiciones climáticas ásperas, colocan al trabajador en lugares extremadamente calientes, fríos y húmedos; las habilidades motoras delicadas, necesitan la coordinación de la percepción espacial y destreza manual y; la interacción social, exige hablar, escuchar, tratar con la gente y comunicar información (Szafran, 1996:56).

Gráfica 2
DISTRIBUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LOS ESTADOS UNIDOS 1990*



*Traducción nuestra.

FUENTE:Elaboración propia con base a datos de Szafran,Robert F. (1996:72-73).

A diferencia del saber-hacer manifiesto que se caracteriza por dominar el ambiente del trabajo a las necesidades del trabajador, el saber hacer latente se centra en el potencial que puede generar determinado tipo de trabajo, en el cual interviene el contenido de trabajo.

Observando las estadísticas del contenido de trabajo en 1990 de Szafran (Gráfica 2), sugieren que la mayoría de las actividades de complejidad esencial, su intensidad es alta. Mientras que la intensidad de las habilidades motoras burdas y de las condiciones climáticas ásperas, son muy bajas. Asimismo, las habilidades motoras delicadas y la interacción social, están en camino a la polarización. Concentrando la intensidad de las actividades, en los rangos muy altos o muy bajos.

CAPITULO 2: **EL SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS -SME- EN EL NEOLIBERALISMO**

El SPJ analizado en el capítulo anterior, es transferido a través de la ideología del neoliberalismo a diferentes regiones del planeta. En Estados Unidos, como señalábamos, se han hecho titánicos estudios. Las conclusiones a las que han llegado Ohno y Womack, por ejemplo, son divergentes. Para Womack, el SPJ puede ser aplicado a cualquier industria, pero no llega a explicar, si efectivamente las fábricas occidentales puedan llevar a cabo el mismo sistema de producción. El estudio de Ohno, resuelve esta duda. El SPJ está presente además de la industria automotriz, en numerosas industrias, pero no en el sentido estricto que existe en Japón, sino que se combina con las prácticas laborales occidentales, lo cual no puede decirse que estas prácticas estén siendo desplazadas por las practicas laborales japonesas.

En el caso mexicano, algunos principios del SPJ han sido detectados en el sector metalmecánico, de telecomunicaciones y de alimentos, en diversos estados del país (García,et.al.,1995). La introducción de tales principios fueron implementados, en un pasado reciente bajo el tema de la reestructuración productiva, que se inicia con el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (MMH), quien preparó el terreno para la modernización de la planta industrial mexicana y es continuado por su sucesor Carlos Salinas de Gortari (CSG). En ambos gobiernos, las políticas económicas estuvieron marcadas con la ideología del neoliberalismo, que modificó los patrones de acumulación del capital mexicano.

2.1.- LA ACUMULACION NEOLIBERAL DEL CAPITAL EN MEXICO

El Neoliberalismo ejercido por los gobiernos de Miguel de la Madrid y Salinas de Gortari después, se centraron en realizar profundos cambios estructurales en el país. Para el primero, se trataba sólo de salir de la crisis de 1982 y de sus posteriores secuelas; para el segundo, no sólo se trataba de sacar al país de la crisis, sino de llevarlo a niveles de modernización semejantes a los países del primer del mundo.

La instrumentación de políticas neoliberales en el gobierno de MMH, como explicábamos en la introducción, sirvieron como plan de choque, sin mucho éxito, para apaciguar los efectos de la crisis financiera desatada en 1982. A partir de ese año, el discurso gubernamental de los siguientes sexenios, se caracterizará por la aplicación de políticas neoliberales.

El papel del Estado mexicano cambió radicalmente. Paso de ser el promotor del desarrollo económico a ser, el represor del orden social. De proteger al mercado interno, pasó a abrir la frontera comercial con el extranjero. De elaborar planes de desarrollo con el capital y trabajadores, paso a excluir a éstos últimos. De mantener políticas salariales estables, paso a deteriorarlas. En suma, se buscaba globalizar la economía mexicana, favoreciendo al capital ya sea nacional o extranjero, para ser competitivos en los mercados internacionales.

2.1.1.- LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA ECONOMÍA MEXICANA

Después de algunos años de estallada la crisis de 1982, ya no se justificaba la necesidad de la imposición del neoliberalismo, por parte del gobierno federal, sino que se hacía necesario saber el perfil de la nueva estructura productiva que había adquirido el país. Algunos estudios detallados de los efectos de la crisis se aproximan a este enfoque, especificando y relacionando las variables económicas con los diversos sectores productivos.

Para algunos economistas mexicanos, el país se había convertido en una economía del sector secundario exportador, en especial de las ramas de bienes intermedios y de capital, junto con una caída del salario real, aumento en el desempleo abierto y, con una "(...) gran apertura externa y fuerte expansión de las exportaciones manufactureras (Valenzuela,1988:166)". Otro análisis económico plantea que, las autoridades gubernamentales al abrir la economía mexicana, intentaron acelerar su integración con la economía norteamericana (Alvarez,1987:107). Dos afirmaciones que indican la inserción que ha tomado el país en la economía internacional.

Al observar la Inversión Extranjera Directa (IED) en México, se tiene que el capital norteamericano encabezó de 1980 a 1989, la lista de los principales países inversores de México. Su participación como inversionista en el país, representó en términos porcentual el 62.1 %, del total de la IED, seguido de Alemania Federal, Japón y Reino Unido, que juntos todos ellos, representaron sólo el 19.4 % de las inversiones. Por su parte, Japón representó el tercer lugar como inversionista en nuestro país, al registrar 5.5 % en ese mismo periodo (Cuadro 9).

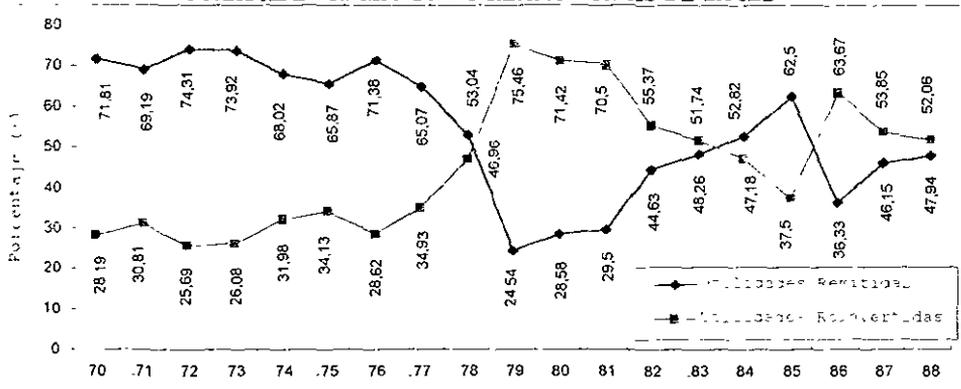
Cuadro 9
ORIGEN DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN MEXICO 1980-1989

Países	Participación Porcentual en México
Estados Unidos	62.1
Alemania Federal	6.6
Japón	5.5
Reino Unidos	7.3
Otros	18.5
Total	100.0

FUENTE: Tomado de Kessel, Georgina y Samaniego, Ricardo (1994:157).

Las utilidades obtenidas por éstas inversiones parecen contradictorias. Las utilidades reinvertidas, no responden a los ciclos económicos de auge y recesión. Si en el periodo del auge económico petrolero 1978-1981, las utilidades reinvertidas crecieron hasta un 75.46 %, en la crisis de 1986, dichas utilidades volvieron a tener un repunte (Gráfica 3).

Gráfica 3
UTILIDADES REMITIDAS Y REINVERTIDAS DE LA IED

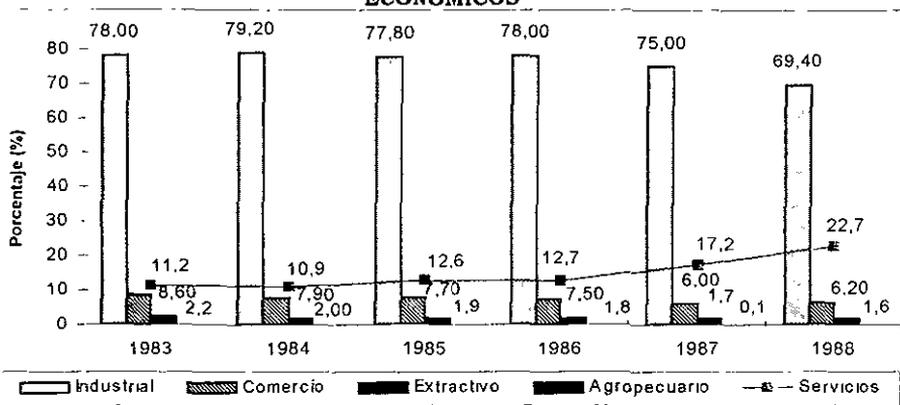


FUENTE: Elaboración propia con base en datos de J.A. Moreno y J.A. Muguel (1989:10).

Antes de la apertura comercial, bajo una economía proteccionista de 1970 a 1978, las utilidades remitidas rebasaban considerablemente a las reinvertidas. Las empresas hacían enormes tomas de utilidades como en el 1973, que tomaron cerca del 74.0 %. En la economía neoliberal, parece ser que el nuevo patrón de las utilidades reinvertidas de la IED, aumenta en años de crisis y descienden en años de estabilidad económica. Por ejemplo, en los años de recuperación económica 1984 y 1985, descendió la toma de utilidades reinvertidas. Para 1986, el capital extranjero nuevamente vuelve a reinvertir sus utilidades; año en el que una vez más, se desploma la economía mexicana y, el país ingresa al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT siglas en inglés) (Gráfica 3).

El flujo de las utilidades reinvertidas de las inversiones extranjeras, son más grandes en una economía neoliberal que en una proteccionista. Se mantienen rangos reinversión que fluctúan, casi equitativamente con las utilidades remitidas, entre 62.5 % y 36.33 % (Gráfica 3). Si la reinversión de utilidades no responde a los ciclos económicos, ¿de qué depende en el periodo neoliberal? La respuesta se encuentra en los sectores en los que son invertidos.

Gráfica 4
DISTRIBUCION DE LA INVERSION EXTRANJERA DIRECTA POR SECTORES ECONOMICOS



FUENTE: Elaboración propia con base en datos de J.A. Moreno y J.A. Muguel (1989:10)

La IED, se han inclinado hacia el sector servicios. Tan sólo en seis años se ha duplicado la inversión en este sector. Si en 1983, se invertía en el sector servicios el 11.2 % de todas las inversiones extranjeras, para 1988 se había invertido el 22.7 % de las mismas. Si

el sector servicios durante 1983-1988, creció a una tasa media anual promedio del 2.3%, el sector industrial decreció a una tasa media anual promedio del 1.6 %. Sin duda, el sector industrial fue el más golpeado; si en 1983 representaba el 78.0 % del total de las inversiones, para 1988 sólo se invertía en el sector el 69.4 %, lo que indica una reducción de la IED en un 8.6 % entre esos dos años. Por su parte, la inversión del sector agropecuario se mantuvo estancado, a excepción de 1987, cuando registró una participación minoritaria del 0.1% (Gráfica 4).

Por lo tanto, según Moreno y Moguel (1989:12), el crecimiento de la IED dentro del PIB, no necesariamente representa entrada de dinero fresco. Por ejemplo -nos explican-, que en 1987 3 mil millones de dólares fueron intercambiados de deuda a inversión (Swaps). Además en la reinversión de utilidades de las empresas, se utiliza la inversión extranjera que no son emitidas al exterior, o sea las utilidades reinvertidas. Es decir, tanto los recursos de los Swaps como la reinversión de las utilidades, son generados internamente, no son las divisas frescas que México necesita. No generan nuevas capacidades productivas, sino simplemente se ponen en funcionamiento las ya existentes, ni implican más empleos ni la inmediata recuperación del mercado interno.

Una vez que se logra ubicar la nueva situación y el camino que ha tomado la estructura socioeconómica del país, las políticas neoliberales llegan a considerarse como la única salida posible para una rápida industrialización. Los análisis ya no se centran en esclarecer las causas y efectos de la crisis, sino en continuar este camino no elegido y, en menor medida en acusar los males necesarios del neoliberalismo. Ahora se plantean, las ventajas que podría tener el país de ser productivamente competitivo en los mercados internacionales.

El Estado ha pasado así, de una "aventura" neoliberal a un proyecto necesario (González Madrid, 1990:128), para ser competitivamente internacional y recuperar su crecimiento económico (Rubio, 191:346). Este tipo de discurso de las autoridades gubernamentales fue penetrando gradualmente a la vida nacional. El cambio sufrido por la política económica debido a la crisis de 1982, no respondía a necesidades que se planteara el mismo Estado, sino a necesidades coyunturales por las que atravesaban las finanzas internacionales del país. Los cambios coyunturales, iniciaron una nueva etapa en la acumulación y reproducción del capital en México.

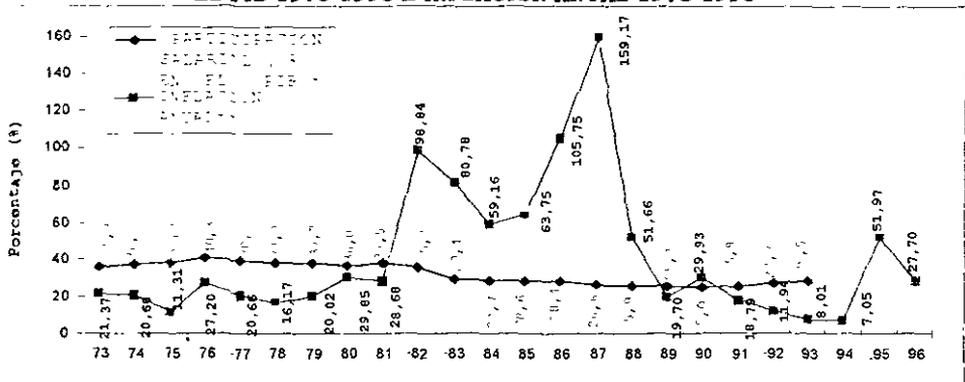
La economía neoliberal mexicana como hemos visto, se ha convertido en una economía del sector secundario exportador, en especial de los Estados Unidos, con inversiones extranjeras cada vez más elevadas en el sector servicios.

Sin embargo, la forma impuesta con que se ha llevado a cabo el neoliberalismo en el país, carece de un pacto social que legitime la política económica del gobierno, ante los intereses de los trabajadores y de las mayorías. La contradicción entre legitimidad y acumulación capitalista neoliberal, es el debate actual de la crisis mexicana (Sotelo, 1988:198). Pues, el nivel de vida de los trabajadores en los gobiernos neoliberales, ha descendido considerablemente. Han tenido que sufrir las recurrentes crisis económicas, altas tasas inflacionarias, topes salariales y sobre todo, han sido incapaces de ejercer una presión contra la política económica gubernamental, que los libere de la austeridad a la que han sido sometidos.

2.1.2.-DOS SEXENIOS DE AUSTERIDAD

La administración de Miguel de la Madrid, impulsó las políticas económicas neoliberales, pero su sucesor Salinas las llevó hasta sus límites. En ambas administraciones el deterioro salarial es notorio. Las remuneraciones pagadas a la mano de obra asalariada, disminuyeron considerablemente su participación porcentual en relación al PIB a partir de 1983 (Gráfica 5).

Gráfica 5
PARTICIPACION PORCENTUAL (%) DE LOS SALARIOS EN
EL PIB 1973-1993 E INFLACION ANUAL 1973-1996

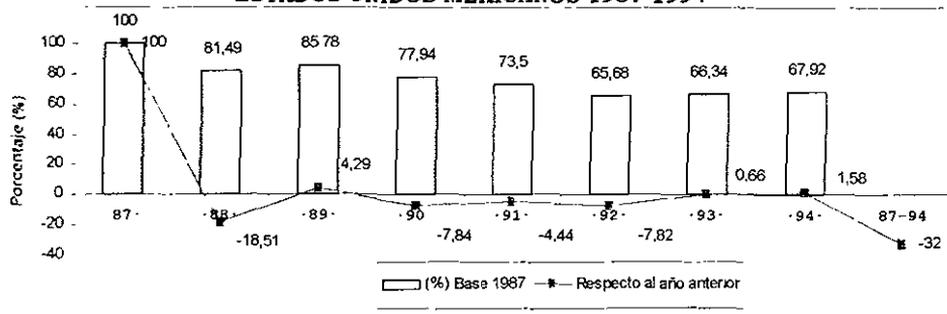


FUENTE: Elaboración propia con base en datos de: *Ma. Luisa González Marín (1997:24) y **Eduardo Hernández Rojas (1997:30).

En el periodo neoliberal, la participación de las remuneraciones al PIB tuvo su cifra más alta en 1983 al registrar 29.4 % y, su cifra más baja en 1990 con 25.0 %. A diferencia de los gobiernos proteccionistas, que registraron en 1976 el 40.3 % de participación y, su índice más bajo de las últimas décadas, ocurrió en 1973 al registrar 35.9 %. Si agregamos que en el periodo de 1982 a 1988 se dispara la inflación bruscamente, alcanzando cifras exorbitantes de tres dígitos como en 1987 que alcanzó 157.0 % en ese año, se puede afirmar que los salarios básicamente fueron reducidos a miserias. Esta baja participación de la remuneraciones en el PIB y la alta inflación registrada en el sexenio delamadrilista sólo nos indican dos cosas: o bien se produce más con menos mano de obra o bien, se ha intensificado la productividad de la mano de obra (Gráfica 5).

La segunda opción parece dar la respuesta. Sin tomar en cuenta las crisis de 1982 y 1986, los salarios han caído en términos porcentuales acumulados, con respecto al año anterior desde 1987 a 1994, en una tercera parte del poder adquisitivo. En el sexenio de Salinas, año con año disminuyó el poder adquisitivo. Tomando como base los salarios de 1987, el salario tiene su cifra más baja en 1992 cuando se redujo en un 34.32 % (Gráfica 6).

Gráfica 6
SALARIO MINIMO REAL PROMEDIO DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS 1987-1994



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de González Chávez, Gerardo (1994:4).

El descontento de la clase trabajadora no se hizo esperar. En el sexenio delamadrilista los emplazamientos a huelga alcanzaron su máximo límite en 1987, al registrarse 16,142 emplazamientos. Paradójicamente fue el año en que menos huelgas estalladas hubo en términos porcentuales, al registrarse tan sólo 1.07 % de los

emplazamientos. En el sexenio de Salinas, los emplazamientos bajaron considerablemente y se mantuvieron en promedio, alrededor de los siete mil emplazamientos. Sin embargo en términos porcentuales, hubo más huelgas estalladas en su sexenio, que su predecesor Miguel de la De la Madrid. De la gran cantidad de emplazamientos a huelga que se presentaron en los dos sexenios, sobresale el reducido número de huelgas estalladas (Cuadro 10).

Cuadro 10
NUMERO DE EMPLAZAMIENTOS, HUELGAS ESTALLADAS Y
PORCENTAJE DE HUELGAS ESTALLADAS 1982-1994

AÑO	EMPLAZAMIENTOS A HUELGA*	HUELGAS ESTALLADAS*	PORCENTAJE (%) EN HUELGAS ESTALLADAS**
1982	16,030	675	4,21
1983	13,536	230	1,70
1984	9,052	221	2,44
1985	8,754	125	1,42
1986	11,579	312	2,69
1987	16,142	174	1,07
1988	7,730	132	1,70
1989	6,806	118	1,73
1990	6,395	150	2,34
1991	7,006	136	1,94
1992	6,814	156	2,28
1993	7,531	155	2,05
1994***	4,110	93	2,26

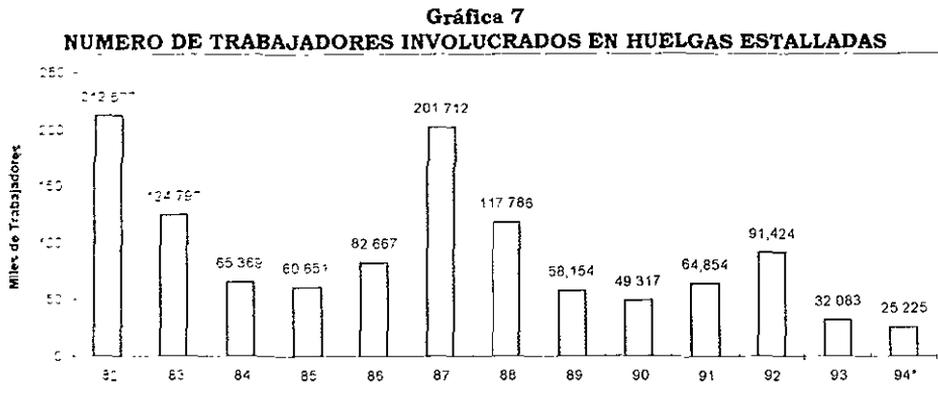
Elaboración Propia,*Cifras reales hasta septiembre.

FUENTE:*Cifras tomadas de la STPS, *Informe de Labores 1988-1989 y 1993-1994*.

En 1982, fue el año que más huelgas estalladas se presentaron (675), de un total de 16,030 emplazamientos, sólo estallaron el 4.2% de los mismos. En 1987, hubo un número similar de emplazamientos (16 142), pero su porcentaje en huelgas estalladas alcanzó sólo el 1.07%. Para 1986, fue el año en que más huelgas estallaron al representar en términos porcentuales 2.69 %, en relación con el número de emplazamientos. Ese año, ha marcado la tasa más alta de huelgas que ha logrado el movimiento obrero mexicano, desde que tomaran el poder los gobiernos neoliberales (Cuadro 10).

En 1987, fue el año que menos huelgas estallaron en términos porcentuales, al mismo tiempo que existía un alto número de trabajadores involucrados -201 712-. Lo que podría indicar que los participantes de las huelgas estalladas pertenecían a grandes sindicatos. Por el contrario 1986, fue el año en que más huelgas estallaron en términos porcentuales, y que tan sólo participaron 82,667 trabajadores. Por su parte, durante el sexenio de Salinas, por un lado aumentó el porcentaje de huelgas estalladas y por otro,

descendió significativamente el número de trabajadores involucrados de dichas huelgas. Lo que podría indicar, que son las pequeñas y mediadas las empresas implicadas (Gráfica 7).



FUENTE:Elaboración propia en base a datos de la STPS, *Informe de Labores 1988-1989 y 1993-1994*. *Cifras reales hasta septiembre.

Las autoridades gubernamentales, bajo ésta perspectiva recurren además del discurso económico, hacia uno productivo. El discurso utilizado desde el inicio de la administración de De la Madrid, intenta fomentar la productividad y acabar con las recurrentes crisis económicas. El objetivo principal de la reestructuración productiva mexicana que se ha propuesto el gobierno desde entonces, es crear una nueva infraestructura industrial, que sea capaz de generar un crecimiento económico sostenido, mediante la exportación de productos nacionales altamente competitivos en el comercio exterior.

2.1.3.-EL DISCURSO PRODUCTIVO GUBERNAMENTAL

En la década de los ochenta, las autoridades mexicanas junto con las prescripciones del FMI, plantean las deficiencias ocasionadas por el modelo de sustitución de importaciones, y se proponen alcanzar la competitividad internacional de los productos mexicanos. Se tiene como objetivo principal, exportar productos nacionales de alta calidad a los mercados extranjeros, obtener divisas y así, reactivar el crecimiento económico del país, vía modelo exportador. Sin embargo, todo ello significa reorganizar el proceso productivo del modelo económico de sustitución de importaciones; significa establecer nuevos mecanismos de acumulación y reproducción del

capital; significa reorganizar la forma de trabajo establecida dentro de la fábrica; significa conceptualizar la nueva realidad productiva.

Llega entonces, a ser fuente de discusión en los medios empresariales, laborales, sindicales y académicos, los temas sobre "modernización productiva", "automatización tecnológica", "tecnología informativa", "automatización flexible", "nueva cultura laboral", "reconversión industrial" y, "flexibilidad laboral". Estos dos últimos conceptos la Reconversión Industrial (RI) y la Flexibilidad Laboral (FL), son los utilizados en el discurso productivo gubernamental, los cuales resumen en esencia el significado de los demás términos.

Las acciones de las autoridades económicas mexicanas, encaminadas a reestructurar la planta productiva del país, giraron en torno a dos ejes fundamentales para su ejecución: a) la RI, que predominó en el gobierno de Miguel de la Madrid, y b) la FL en el sexenio Salinista. Ante esta radical división, conviene hacer tres aclaraciones:

- * No es que la RI y la FL, aparezca cada una mecánicamente en cada sexenio, sino que en dichos sexenios la tendencia y el estudio de cada uno de los términos se acentúa. De hecho los dos ejes forman parte del mismo proceso de reestructuración productiva.
- * Tampoco, debe entenderse que la reestructuración productiva se inicia con la crisis de 1982, pues la RI ha existido desde hace años, primero en empresas transnacionales y monopólicas, y posteriormente en las paraestatales sin esperar el cambio estructural propuesto por el gobierno (De la Garza, 1987b:101).
- * Asimismo, tanto de la RI como FL, se han derivado otros muchos términos e inclusive se han interpretado como sinónimos. No obstante, estos son los dos términos que más han predominado en el discurso productivo. El Estado ha utilizado la RI con diferentes nombres, "(...) si a partir de 1985 la palabra 'reconversión' (cambiada posteriormente por motivos de competencia entre las élites políticas por el de modernización productiva) se volvió clave como discurso sobre la salida a la crisis, desde 1988 ha sido sustituida por la de flexibilidad' de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales (De la Garza, 1989:8).

a)La Reconversión Industrial

Una de las primeras acciones emprendidas por el gobierno de Miguel de la Madrid, consistió en transformar la industria obsoleta acostumbrada a producir para el mercado interno, hacia una industria con maquinaria moderna orientada para la producción del mercado externo. El primer término adoptado durante su mandato para superar la crisis de 1982 y transformar la industria mexicana, fue el de la RI.

La RI ha sido un concepto utilizado en América Latina, que también se vio afectada a consecuencia de la crisis mundial ocurrida en ese mismo año. La RI fue implantada y adaptada de manera particular en cada país, traducéndose en "(...) una respuesta espontánea a la crisis, que en algunos países encuentra un Estado que la regula y genera acciones específicamente destinadas a concretarla (...) Desde el punto de vista de la acción del Estado, el eje de la RI, se situó en el tema de la deuda externa, que fue un episodio de la transnacionalización financiera (Abalo,1989:788)". En términos generales, la RI respondía a dos factores, a las crisis económicas de cada país latinoamericano y, a la pesada deuda externa que estos países acumularon para resolver los problemas económicos. En ambos factores, como fue el caso de México, el Estado se encargó de establecer mecanismos de concertación entre el capital nacional y extranjero.

Con el capital extranjero, la RI latinoamericana forma parte de la reestructuración del sistema capitalista, que exige una nueva división internacional del trabajo, y "(...) demanda la integración de economías dependientes como aparatos productivos complementarios de los procesos de acumulación y valorización de las economías industrializadas (Sotelo,1988:191)".

Con el capital nacional, en el caso mexicano la RI forma parte de un proyecto más amplio, del cambio estructural del país compuesto de cuatro lineamientos (Ibíd:195): 1)la reconversión de industrias con bajos niveles tecnológicos, de productividad y de competitividad internacional; 2)la articulación de industrias modernas a la industria nacional; 3)el asegurar el crecimiento de las industrias modernas mediante políticas de fomento y regulación

industrial y; 4) crear industrias de alta tecnología. Para Sotelo, y para muchos estudiosos del tema como más adelante expondremos, sólo el primer lineamiento se puede considerar como RI. Los demás lineamientos del cambio estructural tienen como objetivo articular la industria nacional hacia el mercado interno y, ser competitiva hacia el mercado exterior.

De manera más específica Sotelo (Ibid:196) define el cambio estructural como “ (...)el proceso a través del cual la política económica neoliberal, mediante la transformación de los mecanismos que regulan la relación economía-sociedad, pretende generar y consolidar un nuevo patrón de desarrollo de acumulación de capital fincado en la dinámica del ciclo de reproducción del capitalismo internacional”. La política económica del neoliberalismo, encuentra en el cambio estructural el medio para llevar a cabo las transformaciones que requiere la RI.

Hasta 1986, todavía la RI no era clara para los diferentes actores involucrados en ella, como son: el Estado, el capital y los trabajadores. Las propuestas de los estudios económicos, se apoyaban en las tesis de Michalski, quien considera que el Estado debe asumir el papel de dirigir la RI, adaptando el capital nacional al sistema económico transnacional, y resolviendo los diversos efectos como son: el alza de la productividad, la alteración de las relaciones laborales o los pactos sociales (Hualde y Micheli,1986:2-3).

La RI se asocia regularmente a los cambios de tecnología, a los procesos de trabajo; en adaptar el capital existente para solucionar los problemas de la crisis económica, cambiando los planes de producción y compitiendo en el exterior (Lovera,1987:58). La RI “supone un proceso de cambio tecnológico, de producción de máquinas y de creación de redes de comunicación tecnológica (Perzabal,1988:64)”. A nivel tecnológico, la RI busca renovar la maquinaria precaria con que cuentan las pequeñas y medianas empresas (pymes) por moderna, y trabajar conjuntamente con las grandes empresas mediante la subcontratación. Se buscan formar distritos industriales (*Kereitzu* en el SPJ), para ser competitivos tanto en el mercado interno como externo.

Aplicar la RI, es aplicar la concepción neoliberal. Con la RI, se redefine el papel del Estado interventor, se reduce su participación como rector y regulador en la economía. A la vez que, redefine las relaciones laborales en favor del capital (Sotelo,1988:191). La tarea

del Estado neoliberal mexicano, consistió en guiar el proceso de RI, proponiéndose tres objetivos fundamentales: 1) convertir la industria obsoleta en moderna, 2) optimizar el uso de las instalaciones y equipos y, 3) cambiar la organización administrativa, y mejorar la comercialización del mercado internacional (SEMIP, 1987:3).

El concepto de la RI, "(...) ha sido utilizado en nuestro país como referencia a la revisión de una línea de acción estratégica del cambio estructural propuesto por el PND 1983-1988 (Zepeda, 1988:110)". La RI, forma parte del cambio estructural, propuesto por la política económica neoliberal y llevado como proyecto en los planes públicos de desarrollo del Estado. La RI, en esencia significa aplicar tecnología moderna que contribuya a maximizar la productividad de la planta industrial mexicana. Así como para producir, productos altamente competitivos para el mercado nacional y en especial con el exterior.

Son numerosas las versiones que tratan de delimitar a la RI. Sin embargo, los diferentes sectores implicados en la RI tienen una visión distinta sobre el proceso. Según De la Garza (1988:2-3), para el sector estatal significa reducir los costos y aumentar la productividad de las empresas paraestatales, las privatizaciones y el cierre de plantas ineficaces, manteniendo la rectoría el Estado en sectores estratégicos como petróleo, electricidad y telecomunicaciones. Para el sector empresarial, significa aumentar la productividad y competitividad de los productos nacionales en el extranjero. En este sector se distinguen dos corrientes: a) los que pugnan por una mayor liberalización de intercambio con el exterior, con una reconversión llevada con su propia voluntad y; b) los que están ligados al mercado interno que luchan por una apertura gradual con el exterior y por la elaboración de un plan conjunto con el Estado para la recuperación del crecimiento económico. De la misma manera, la RI para el sector sindical tiene distintos significados: mientras que el oficialista pide una reconversión concertada, que no afecte al empleo ni las conquistas contractuales, la acción obrera del independiente, se ha reducido a denunciar los efectos negativos de la reconversión, sin proponer un plan alternativo.

¿Por qué la RI levantó diferentes reacciones a los diferentes sectores implicados? Una de las respuestas, se encuentra en el uso de la maquinaria moderna. Dicha maquinaria, al ser introducida en las empresas ocasiona el desplazamiento de personal y, de puestos de trabajo; requiere de trabajadores altamente cualificados; altera el

diseño espacial de las máquinas *-lay out-*, hasta la división y organización del trabajo. Las empresas entonces, tienen que enfrentar estos cambios, con los representantes de los trabajadores, los sindicatos, y con el regulador y conciliador de los conflictos obrero patronales, el Estado. El enfrentamiento entre Estado, empresa y sindicatos ha provocado la ruptura de las relaciones laborales en México, y ha causado el tema de debate conocido en los últimos años como la flexibilidad laboral.

b)La Flexibilidad Laboral

A medida que las tecnologías se difunden masivamente en toda tipo de industria, van provocando alteraciones en las relaciones laborales. Miles de trabajadores han perdido su puesto laboral, al cambiar las técnicas organizativas y de su propio trabajo, por la introducción de nuevas tecnologías (Alonso,1988:99).

Los avances técnicos en la maquinaria generalmente han sido de seis tipos (Fix-Sterz y Lay,1987:34-35): 1)El Diseño Asistido por Computadora (CAD siglas en inglés), esta compuesto por un software de operación, un software de usuario y, una computadora CAD que se utiliza en el proceso de diseño y dibujo. 2) La Planificación Asistida por Computadora (CAP siglas en inglés), utiliza las computadoras para la planificación de la producción, es decir, para calcular tiempos, sistemas de fabricación, etc. 3)La Planificación y Control de la Producción (PPC siglas en inglés), aplica los sistemas asistidos por la computadora a la administración de materiales, operaciones, programas de producción y pedidos de los clientes. 4)El Control Numérico por Computadora (CNC siglas en inglés), se aplica principalmente a los tornos, mandrinadoras, fresadoras, y a las máquinas de rectificado. Los dispositivos de CNC fueron incorporados a las máquinas tradicionales, para dar origen a las máquinas herramientas con control numérico (MHCN), que le imprimen a un bloque de cualquier material, formas y características deseadas. 5)Los robots industriales de tres ejes de movimiento, los cuales pueden ser programados y equipados con herramientas y dispositivos de sujeción. 6)Por último, la Automatización del Flujo Material, se utiliza en el almacenaje, transporte y manipulación de materiales.

La tecnología de la maquinaria moderna, cuenta con sistemas microelectrónicos que tienen un bajo costo y, su aplicación es

variada y diversa. La microelectrónica provoca “ (...) cambios a nivel organizativo (...) dichas formas de organización tienen por objeto aprovechar las condiciones de las nuevas tecnologías (Iranzo, 1988:45)”. Las máquinas con tecnología de punta, tienen componentes microelectrónicos y digitalizados, que necesitan de información constante para su reprogramación debido a las variables fluctuaciones existentes del mercado. La microelectrónica, distribuye en forma eficiente los recursos humanos y materiales, logra reducir las horas de trabajo y el costo de bienes y servicios por unidad de producto. La nueva tecnología es un conjunto de enfoques nuevos de la organización y control de la producción (Cooper, 1987:13). En las empresas donde se introduce nueva tecnología, se crean nuevas técnicas de producción, y de organización del trabajo.

Ese mismo fenómeno ocurrió en México con la crisis de productividad a principios de la década de los ochenta. La crisis de productividad nos explica Gutiérrez (1991:199), tiene como primera condición, la introducción de nuevas tecnologías, las cuales sólo pudieron ser implementadas por las grandes empresas durante la RI y, por consiguiente tuvieron que reorganizaron su método de trabajo. Por el contrario, las pymes ante la imposibilidad de renovar su maquinaria por los altos costos que representa, optaron sólo por reorganizar la fuerza de trabajo en el proceso productivo, a través del “efecto de demostración laboral”. Esto es, pretendieron establecer las mismas relaciones laborales que se establecen en las grandes empresas, utilizando los mismos mecanismos que poseen en el aprovechamiento de la fuerza de trabajo. Las pymes trataron de adaptar el método de trabajo de las grandes empresas hacia sus centros de trabajo.

Las pymes que constituyen la mayor parte de la planta industrial de México tienen el mayor número de trabajadores empleados (STPS, 1993:7), pudieron aumentar la producción sin la introducción de nueva maquinaria, al implementar la Flexibilidad Laboral (FL) como en las grandes empresas, en sus centros de trabajo alterando de forma radical el Contrato Colectivo del Trabajo (CCT) de los trabajadores. La FL, al igual que la RI ha levantado diversas reacciones sobre su significado.

El concepto flexible, esta relacionado con tres ámbitos (Humprey, 1993:23): a) los factores en la producción, que tienen la capacidad para variar los niveles de producción, la combinación o programación de diferentes productos, y responder con eficacia a los

pedidos, introducción de nuevos productos o procesos de trabajo; b) la mano de obra, al asignarle a los trabajadores diversas funciones o tareas y; c) las relaciones de empleo, que buscan obtener la movilidad de salarios, empleo y horarios de los trabajadores. La flexibilidad tiene como objetivo, la movilidad salarial, la baja y eliminación de la revisión salarial, así como la liquidación de mecanismos institucionales: la regulación de la acción sindical, la contratación laboral y recorte de subsidios laborales (Recio, 1988:102).

La flexibilidad es el instrumento utilizado por el capital para reestructurarse a sí mismo, y obtener el ansiado crecimiento industrial quitándole rigidez a los sistemas productivos, salariales, de empleo y laborales. Como ideología, la flexibilidad supone superar el desempleo, mejorar las condiciones de vida del asalariado y enriquecer las relaciones laborales, con acuerdos entre empresa y trabajador, excluyendo de la participación a los sindicatos y al Estado (Méndez y Sosa, 1990:48). Según la FL, si la empresa para protegerse de las fluctuaciones del mercado, requiere modificar temporal o permanentemente los derechos y las prestaciones laborales, la rigidez de los sindicatos y Estado se lo impedirían y, se iría a la quiebra.

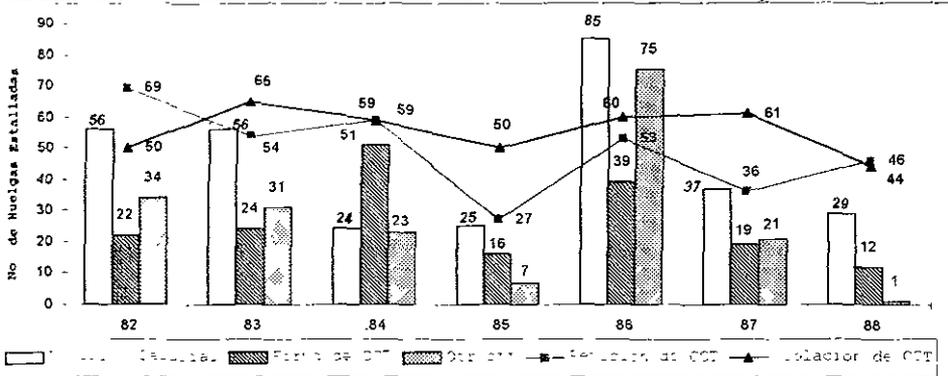
La beneficios de la aplicación de la flexibilidad en México como tanto se propugna no han llegado. No se han creado más empleos, ni ha aumentado la inversión o el crecimiento económico (Hualde y Micheli, 1988:12), más bien se intenta desaparecer la lucha de clases (El Cotidiano, 1989:39).

No es casual, que en el sexenio de De la Madrid el principal motivo por huelga estallada fuera la violación del CCT, seguida de la revisión del CCT. En ambos motivos los trabajadores pedían el respeto a sus derechos y prestaciones sociales, obtenidos a través de muchas décadas de lucha (Gráfica 8). Los daños ocasionados a los derechos y prestaciones laborales por la FL, fueron diferentes de un sector a otro, de una industria a otra o del tamaño de una empresa con otra.

La Gráfica 8 nos dice que hubo flexibilidad, pero los efectos por sector, industria o empresa son en su mayoría desconocidos. De acuerdo a De la Garza (1989:12), la flexibilidad en el CCT busca " (...) 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 y normas de productividad y calidad. En cuanto al empleo, libertad de las empresas para subcontratar, emplear o desemplear obreros eventuales y hacer cambios en trabajadores de confianza, así como también realizar recortes de personal de base de acuerdo a las necesidades de la producción. En cuanto al salario, la modificación más importante que puede llegar a producirse es el paso del salario semanal o quincenal al salario por hora (...) [o] enfatizar el componente del salario individual en función de la productividad”.

Gráfica 8
HUELGAS ESTALLADAS EN EMPRESAS DE JURISDICCION FEDERAL, POR MOTIVO*



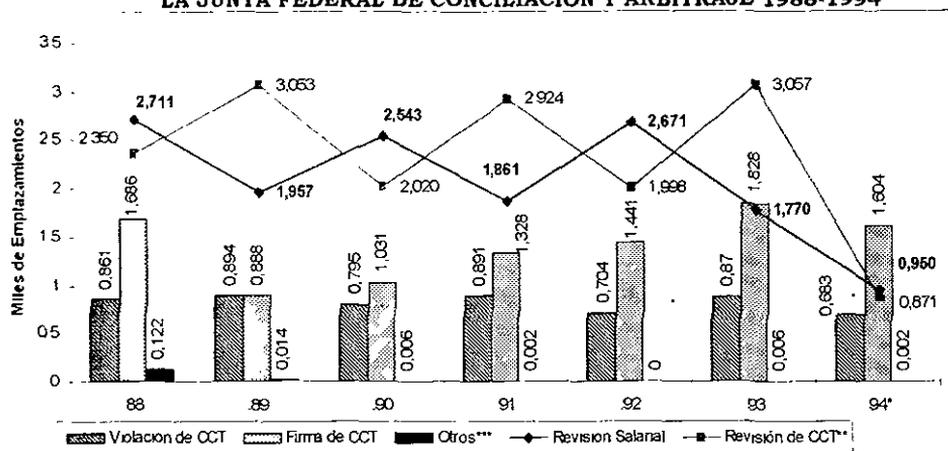
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de la STPS, Informe de Labores 1988-1989. *En 1982 hubo 444 huelgas estalladas, en 1984 cuatro y, en los demás años no se presentó ninguna, por la revisión de Contrato Ley.**Desequilibrio económico (ajuste salarial y aumento de emergencia), reparto de utilidades, solidaridad, etc.

En el sexenio siguiente, los motivos por emplazamiento a huelga, fueron encabezados por la revisión del CCT, seguida por la revisión salarial. La violación de contratos, de ser el principal motivo en el sexenio anterior pasó a ocupar el penúltimo lugar de motivo de emplazamiento. Lo que sugiere que el capital antes de violar los CCT, ha preferido recurrir a la vía legal para que las instancias gubernamentales resuelvan los conflictos. Ahora el Capital y Estado se han reunido para intentar modificar los CCT (Gráfica 9).

Asimismo, la revisión salarial en el sexenio anterior, de ocupar el tercer lugar de motivo por huelga estallada, paso en el sexenio salinista a ocupar el segundo lugar de importancia en el emplazamiento a huelga (Gráfica 9). Las protestas podrían indicar, no necesariamente un aumento salarial, ya que en el sexenio de De la

Madrid la inflación llegó hasta cerca del 160.0 % anual y la revisión salarial ocupó el tercer lugar de importancia, sino que se están produciendo nuevas formas del pago salarial, que no se han regulado como son: el pago a precio alzado, por unidad de tiempo, por obra, por tiempo extra, entre las más conocidas.

Gráfica 9
EMPLAZAMIENTOS A HUELGA POR MOTIVO REGISTRADOS POR
LA JUNTA FEDERAL DE CONCILIACION Y ARBITRAJE 1988-1994



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de la STPS, Informe de Labores 1993-1994. *Cifras reales a septiembre.**Incluye las revisiones de los Contratos Ley.**Incluye emplazamientos motivados por ajuste salarial, aumento de emergencia, reparto de utilidades, etc

Tanto las grandes empresas que introdujeron moderna maquinaria a sus instalaciones, como las pymes que quedaron frágiles y sin recursos suficientes para enfrentar las recurrentes crisis a lo largo de la década de los ochenta, empezaron a alterar el salario, la jornada y puesto de trabajo, las indemnizaciones, los días de descanso obligatorio, el tiempo de jubilación entre otras cosas, para optimizar su proceso productivo. Ante los numerosas violaciones de los derechos y prestaciones laborales de los trabajadores, ocurridos al interior de los centros de trabajo, se requería "(...) institucionalizar los cambios instaurados a lo largo de los ochenta en las relaciones laborales, orientados a restablecer la discrecionalidad patronal (Bensusan,1993: 150-151)".

El laborista mexicano Nestor del Buen, basándose en su colega español Miguel Rodríguez Piñeiro, distingue a la flexibilidad de la desregulación. La primera supone adaptar el derecho del trabajo a

formas contractuales del derecho privado; mientras que la segunda, es desaparecer las normas ya establecidas. La flexibilidad y la desregulación, según Nestor de Buen, pueden ser aplicadas en México siempre y cuando el empleo lo exiga (De Buen,1990:124). En el neoliberalismo mexicano, de acuerdo con esta apreciación, no es necesario que las normas desaparezcan, basta que no se apliquen como lo demuestran las estadísticas de las violaciones al CCT (Gráfica 8 y 9), y las normas que se quieran aplicar, están encaminadas a satisfacer los objetivos de la FL¹¹.

Por ejemplo, el programa de Capacitación Industrial de Mano de Obra -CIMO-, surge como una necesidad de adaptar los cambios tecnológicos, la modernización y los perfiles ocupacionales a los conocimientos y habilidades del trabajador y, a "los reales requerimientos de operación de la planta productiva (STPS, 1993:7)". El CIMO es un instrumento de ejecución que empezó a operar en 1988, y forma parte del Proyecto de Capacitación de mano de Obra (PCMO) suscrito entre la STPS y el Banco Mundial. Desde 1989, tiene la función de cumplir seis objetivos (Ibíd:8): a) vincular a las pymes a los organismos empresariales con instituciones que ofrezcan capacitación; b) crear una cultura de calidad y productividad en las pymes; c) adaptar la oferta de capacitación a las necesidades de la empresa; d) establecer canales de comunicación y sistemas de apoyo entre empresas, que incrementen la productividad y competitividad; e) consolidar y reactivar instituciones de capacitación y de apoyo a la productividad en el sector empresarial y educativo y f) fortalecer al sector social y a las microempresas en la actividad económica nacional.

El CIMO opera a través de las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC), en zonas del país que presentan alta concentración de pymes. Las UPC, están conformadas por profesionistas que conocen las características y problemas de la zona,

¹¹ .Resalta la gran polémica que se desató todo el último semestre de 1995, en torno a la propuesta panista de reformar la legislación laboral, hacia una nueva legislación que legitime la flexibilidad laboral. Ver Bensusan, Graciela, "El PND y la Reforma de la Legislación Laboral", en *La Jornada Laboral*, 29-06-1995, La Jornada; De la Garza Toledo, "El Proyecto de Ley Federal del Trabajo del PAN. ¿O es de Nestor?", en *La Jornada Laboral*, 28-09-1995, La Jornada; Nestor de Buen, "Nestor Replica...", en *La Jornada Laboral*, 28-09-1995, La Jornada; Carlos de Buen, "...y Carlos También", en *La Jornada Laboral*, 28-09-1995, La Jornada; Bensusan, Graciela, "La Propuesta Panista para un Nuevo Modelo de Regulación Laboral", en *La Jornada Laboral*, 26-10-1995, La Jornada y; Garavito Elías, Rosa Albina, "La Propuesta de Reforma Panista y el Nuevo Pacto Laboral", en *La Jornada Laboral*, 28-12-1995, La Jornada.

y tienen como función: integrar grupos empresariales en equipos de trabajo; difundir las características del CIMO, entre empresarios, autoridades, sector educativo y tecnológico; diagnosticar regiones para definir prioridades y estrategias y; evaluar el impacto de sus programas (Ibíd:9).

Cuadro 11
PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)

	Unidades Pro- motoras de la Capacitación	Cursos de Capacitación	Trabajado- res/Cursos Capacitados	Empresas/Cur- sos Participantes	Empresas Bene- ficiadas con otros Servicios*
1988	16	365	7,648	3,314	5,603
1989	20	751	16,856	6,886	5,228
1990	20	1,404	33,131	11,444	5,624
1991	26	3,777	70,681	24,958	9,660
1992	30	4,347	84,064	31,066	5,096
1993	34	5,728	92,210	33,804	9,428
1994**	48	5,141	91,921	26,629	8,657

FUENTE: Datos tomados de la STPS, Informe de Labores 1993-1994, s/p. *Son las que reciben algún tipo de apoyo a través de seminarios y vinculación con otros programas e instituciones que crecen servicios de desarrollo tecnológico, de comercialización, financiamiento, etc.**Cifras reales al 30 de septiembre y estimadas al 31 de octubre.

En resumen, la FL en México busca eliminar las rigideces de los derechos y prestaciones del CCT de los trabajadores, disminuir la participación del Estado como mediador de los conflictos empresa-sindicato y, del sindicato como representante de los trabajadores. La FL, considera que independientemente de la estabilidad financiera de la empresa, ésta debe servir al mercado y no a las garantías del trabajador.

Una conceptualización precisa sobre la FL, parcializaría el problema al no considerar otros elementos como la división del trabajo heredada del fordismo-taylorismo (Boyer,1990:25). Por tanto, suponemos que la RI como la FL, introdujeron los principios del SPJ, a la planta productiva mexicana. Los principios a través del sector privado, fueron implementados primero en las grandes empresas, durante la RI y posteriormente aplicados a las pymes. De las grandes empresas que existen en el país, sobresale la industria eléctrica por ser una industria que pertenece exclusivamente al sector paraestatal. La industria eléctrica, como consecuencia de la crisis económica, también ha implementado algunos principios del SPJ.

2.2.-SECTOR PUBLICO E INDUSTRIA ELECTRICA

El capital privado, durante muchos años había ambicionado poseer diversas empresas paraestatales. Los pequeños y medianos empresarios, afectados por el bajo crecimiento económico de la década de los setenta, acusaron a la empresa paraestatal del deterioro de las finanzas públicas, al ser despilfarradoras, corruptas, burocráticas e ineficientes. Por lo que muchos empresarios se sentían capaces de hacerse cargo de las paraestatales (Puga y De la Vega,1990:254).

La oportunidad se presentó en el sexenio de Miguel de la Madrid. La presión del capital privado, aunado a la política económica neoliberal de su gobierno, obligó al ejecutivo a llevar a rango constitucional el adelgazamiento del Estado para conducir y controlar solo las paraestatales productivas estratégicas y prioritarias; al mismo tiempo, que iniciaba un proceso de saneamiento de las finanzas públicas, mediante la desincorporación de paraestatales por venta, fusión o desaparición. No se trataba solo de sanear las finanzas públicas, ya que muchas empresas paraestatales se vendieron por debajo de su precio real, sino de recuperar la confianza del sector privado (Ibíd:255).

2.2.1.- LA PRIVATIZACION DE EMPRESAS PARAESTATALES

En 1986, año en que México ingresó al GATT, las autoridades económicas, aceleraron el proceso privatizador de la empresa paraestatal, a través de diversas leyes, como son: el decreto hegewish y, la Ley Federal de Entidades Públicas. En ese año, la promulgación de las mencionadas leyes, marcó un parámetro para regular jurídicamente el ritmo de desincorporación de las entidades públicas. A pesar de eso, la desincorporación dependería más del gobierno en turno que de las leyes establecidas.

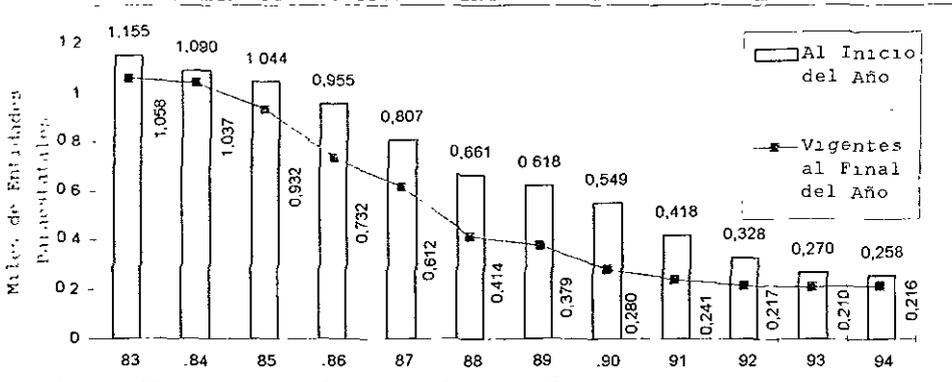
a)El Proceso de Desincorporación

Al analizar el proceso de desincorporación de las paraestatales, se tiene que en términos absolutos, el sexenio de De la Madrid desincorporó más entidades que el sexenio de Salinas. En el periodo de De la Madrid, de inicios de 1983 a inicios de 1989, fueron

desincorporadas 537 entidades públicas. Mientras que en el periodo de Salinas, de inicios de 1989 a finales de 1994, se desincorporaron 402 entidades (Gráfica 10).

Aunque, la administración delamadrilista, haya desincorporado el mayor número de paraestatales en números absolutos, muchas de ellas como lo señala a finales de 1986 el informe sobre el proceso de desincorporación, mostró que el sector paraestatal se encontraba inflado por "(...) instituciones que nunca existieron, empresas que se comenzaron a liquidar desde hace años, fideicomisos y pequeñas empresas ridículas, para pertenecer al sector más importante de la economía, y que algunas ventas que aparecen como recientes, se consumaron hace años (Bolivar,1986:15)".

Gráfica 10
DESINCORPORACION DE ENTIDADES PARAESTATALES



FUENTE:Elaboración propia en base a datos de Bautista (1995:30)

Sin embargo, en números relativos, el gobierno de Miguel de la Madrid desincorporó menos paraestatales que el de Salinas. A principios de 1989, se habían desincorporado el 46.5% de entidades paraestatales, con las que existían a principios de 1983. Mientras que en el periodo de Salinas, de principios de 1989 a finales de 1994, las paraestatales se redujeron en un 65.0% (Gráfica 10).

Cabe señalar, que si se toma en cuenta la vigencia de entidades estatales a final de año de cada sexenio entonces, Miguel de la Madrid habría desincorporado más entidades, que su sucesor. La vigencia de entidades federales a principios de 1983, era de 1155 paraestatales y, la vigencia de las mismas a finales de 1988 eran de 414, lo que representó una reducción de 64.15% entidades en ese

periodo. Mientras en el sexenio de Salinas, existían 414 entidades vigentes a finales de 1988 y 216 entidades vigentes a finales de 1994, lo que representó en dicho periodo, una reducción de 47.82% entidades (Gráfica 10).

Durante el proceso de la RI, el Estado decidió disminuir su presencia en la economía nacional, desincorporando sus entidades paraestatales. El Estado redefinió su papel de rector económico y pasó a constituirse en “una entidad complementaria de los grandes monopolios nacionales y extranjeros (Sotelo,198:197)”. Para lo cual, sobresale el “decreto Hegewish”, que hasta finales de 1986 se habían conocido, sólo algunas secciones. El decreto, establecía las normas para cambiar la deuda pública que tenían las paraestatales por inversión del capital privado. Es decir, pagar con las acciones de la paraestatal parte de su deuda contraída con el capital, nacional y sobre todo con el extranjero, para que posteriormente, el capital privado cambie dichas acciones por inversiones en el país (Romero y Robies,1986:26). De esa forma el gobierno pretendía, deshacerse de su deuda o capital pasivo (lo que le debe al capital privado) y a la vez fomentar la inversión extranjera.

En cuanto a los capitales activos de la paraestatal (lo que tiene o le deben), el Estado optó por desincorporarlos o venderlos y, constituyó lo que el Secretario de Hacienda del gobierno de Salinas, Pedro Aspe Armella (Aspe:1993:174) llama creatividad en el uso de financiamiento. La creatividad tiene como intención facilitar y mejorar las condiciones de venta, pues no existe una forma única de vender los activos de una empresa. Los activos pueden ser vendidos de diversas maneras, al colocarlos en el mercado bursátil nacional o extranjero o, mediante el fomento a la inversión extranjera, como en el decreto Hegewish, entre otros mecanismos.

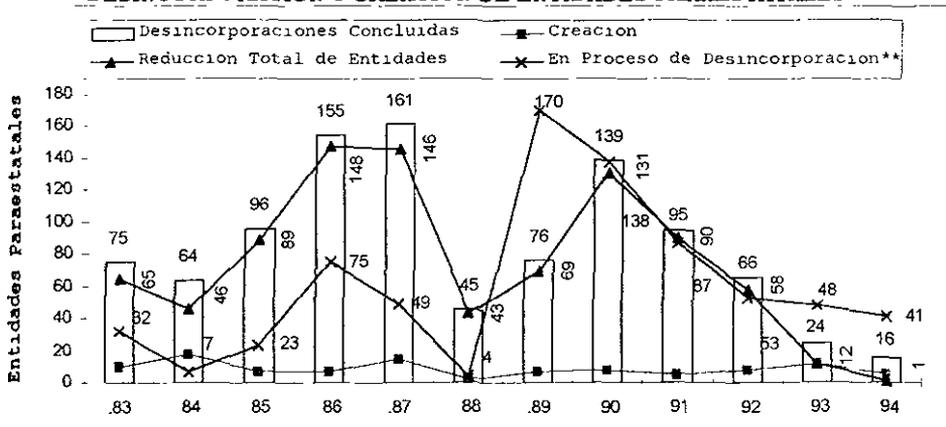
Asimismo, la promulgación en 1986 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales -LFEP-, además de regular la intervención económica del Estado, el permitir a la empresa pública integrarse y coordinarse por primera vez con el Plan Nacional de Desarrollo, intentaba regular la privatización, estableciendo el marco normativo al que se deben sujetar, las entidades paraestatales “ (...) tanto para aquellos que quisieran hacer un viraje a fondo hacia el neoliberalismo, como para aquellos que quisieran eficientar la rectoría del Estado (Bolívar, 1986:13)”. Parece ser, que la privatización respondía más a los planes de desarrollo del gobierno en

turno, que del marco jurídico que establece la ley sobre entidades paraestatales o el decreto Hegewish.

Puesto que el decreto Hegewish, no fue impedimento para realizar el viraje a fondo del neoliberalismo. El decreto Hegewish comprendía 55 paraestatales de las cuales 16, eran consideradas como estratégicas y reservadas exclusivamente por el Estado y, que en éste caso, aunque las empresas estratégicas, cambien de inversión, la inversión que realice el capital extranjero sería en ramas económicas distintas a éstas. Para las 39 empresas restantes no hay restricción alguna sobre el decreto, a excepción de Aeroméxico en que sólo podrán participar el capital nacional, que por ley le corresponde exclusivamente a los mexicanos (Romero y Robies,1986:26).

Si bien el decreto considera a las industrias estratégicas y prioritarias, reservadas exclusivamente para el Estado, como el petróleo, la petroquímica básica, la electricidad y los minerales radioactivos, en el decreto, aparece un proceso encubierto para que la iniciativa privada participe en ellas. Por ejemplo en octubre de 1986, 36 productos petroquímicos básicos dejaron de serlo, para convertirse repentinamente en secundarios, para que así la iniciativa privada logre invertir en ellos (Ibíd:28).

Gráfica 11
DESINCORPORACION Y CREACION DE ENTIDADES PARAESTATALES



FUENTE:Elaboración propia en base a datos de Bautista (1995:30)

Con el proceso desincorporación, durante la administración de Miguel de la Madrid, el sector paraestatal en vez de debilitarse se

fortaleció debido a que: a) se facilitó la eliminación de entidades inexistentes que obstruían el conteo de los recursos públicos; b) se eliminaron a las empresas muy pequeñas o; c) empresas muy grandes que pertenecían a ramas industriales decadentes a nivel mundial. Es decir, los reales sectores paraestatales importantes todavía a mediados de los ochenta, no habían sido privatizados (Bolívar, 1986:15).

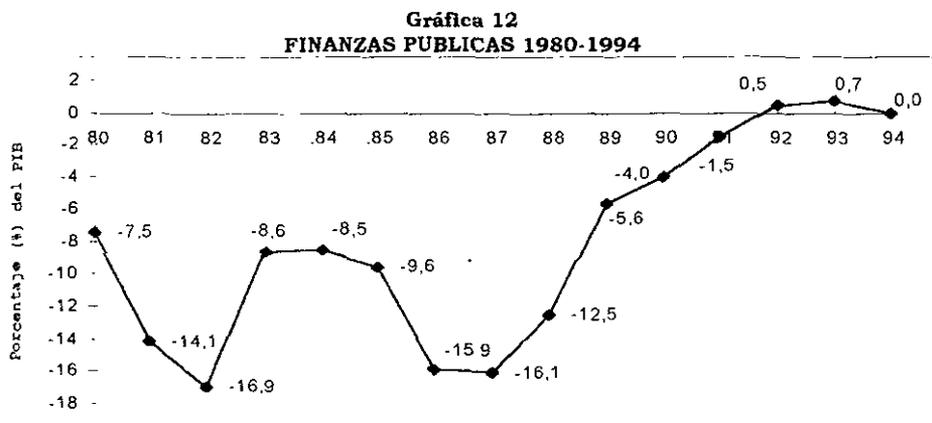
Si MMH había fortalecido al sector paraestatal manteniendo las entidades públicas más importantes, su sucesor Salinas de Gortari hizo todo lo contrario. A un año de haber tomado el poder, hizo un viraje profundo hacia el neoliberalismo. Las entidades públicas en proceso de desincorporación, se elevaron abruptamente. Si en 1988, existían cuatro empresas paraestatales en proceso de desincorporación, para 1989 la cifra alcanzaba 170 empresas en vías de desincorporación (Gráfica 11). Es decir, privatizó a las grandes empresas públicas debilitando la fortaleza del Estado como rector en la economía.

A diferencia del sexenio de Miguel de la Madrid, quien se encargó de privatizar empresas de segunda, es decir, paraestatales pequeñas y de poca importancia o grandes empresas, pero que requerían de grandes inversiones para su modernización, pretendiendo que el capital privado fuera el encargado de reestructurar dichas empresas. Para estimular, la inversión del capital privado en las empresas de segunda, su gobierno otorgó 500 millones de dólares para modernizar muchas de las ramas industriales involucradas en el decreto Hegewish. Aunque el gobierno promoviera por diversos medios la privatización, muchas de las empresas paraestatales seguirían en manos del Estado por pertenecer a industrias decadentes, como la siderurgia, que tiene que enfrentar a mediano plazo, la sustitución del acero por el uso de nuevos materiales, y que por tanto el capital privado está cauteloso en adquirirlas (Romero y Robies, 1986:28)

En otras palabras, el adelgazamiento del Estado se desenvuelve por el lado del capital pasivo, en fomentar la inversión extranjera y; por el lado del capital activo, o bien en su venta gradual de pequeñas e insignificantes paraestatales, hasta la venta de las grandes paraestatales. (Aspe, 1993:182) o bien, en la venta de grandes empresas que requieren fuertes inversiones para su modernización, y que están pasando por un periodo recesivo a nivel mundial.

b) Finanzas Públicas y Política Eléctrica

Las paraestatales, conocidas también como empresas de control directo, forman una de las seis partes que integran las finanzas del sector público, compuesto además, por el gobierno central, los gobiernos locales, la seguridad social, las empresas de control indirecto no financieras y financieras (INEGI,1995:33). La desincorporación de empresas paraestatales representó una condición necesaria para corregir las finanzas del sector público y para el desarrollo de una eficiente base productiva (Aspe,1993: 154). Las finanzas públicas, registraron desde la década de los ochenta un déficit permanente hasta 1992, cuando por primera vez, presentaron un superávit del 0.5% en relación al PIB, seguido 0.7% en 1993 y 0.0% en 1994, respectivamente -Gráfica 12-.



FUENTE: Tomado de SHCP (1994:81).

Además de la venta y liquidación de paraestatales, la desincorporación también abarcó los precios de los bienes y servicios que ofrecen las compañías estratégicas. Muchas de ellas, han reportado déficit en sus ingresos debido a los subsidios y privilegios a compañías privadas. Para corregir los déficit de estas paraestatales prioritarias, se ha implementado desde 1983, una política de precios del sector público. La política consiste en elevar los precios, para fijarlos al nivel de los costos de los bienes y servicios que proporcionan las paraestatales estratégicas, como son los derivados del petróleo, servicios de aeropuertos y energía eléctrica entre otros (Aspe, 1993:186).

Los recurrentes déficits en los años ochenta, obligaron al sector eléctrico a suspender y aplazar los planes y programas de desarrollo, de mediano y largo plazo a consecuencia del bajo presupuesto y financiamiento otorgado por el gobierno federal (Montes de Oca, 1990:). En el diagnóstico de energéticos del PND 1983-1988, se reconocía la necesidad de construir más plantas termoeléctricas que utilizaran combustóleo para su funcionamiento, en vez de plantas hidroeléctricas que sólo utilizan la energía de la caída del agua. Esta distinción se debe, a que las hidroeléctricas funcionan a muy baja potencia, excepto en las horas pico, pero principalmente porque el país contaba con excedentes de combustóleo que no se habían podido exportar (PND, 1983:339), como consecuencia de la caída de los precios internacionales del hidrocarburo en esos años.

La generación de electricidad, se encuentra dentro de la política energética diseñadas por el Estado y, responde a la producción y crecimiento de otras importantes fuentes energéticas con que cuenta el país como la gasolina, el diesel o el gas, entre otros. En conjunto todos los energéticos constituyen por un lado, los insumos básicos que requieren los diversos sectores productivos para su crecimiento y desarrollo y; por otro lado, nos ubica la importancia que tiene la electricidad entre los energéticos y en la estructura productiva del país.

2.2.2.-LA ESTRUCTURA DEL CONSUMO ENERGETICO

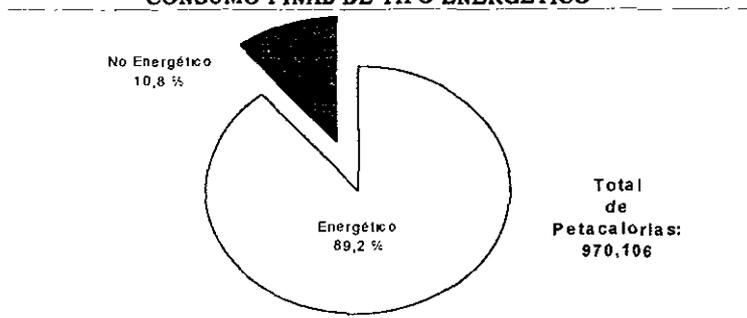
La evolución del consumo de los diferentes tipos energéticos, refleja en parte el funcionamiento de la economía y en parte, la preferencia que tienen los cuatro sectores consumidores: 1)el industrial, 2)de transporte, 3)el agrícola y 4)el residencial, comercial y público.

a)Electricidad y Energéticos

Mientras en 1984, el sector industrial además de consumir la energía eléctrica, era el principal consumidor de todo tipo de energéticos, para 1985 el sector transporte ocupó su lugar al consumir el 39.9 %, y el sector industrial ocupó el segundo sitio, al consumir el 33.7 % de todos los energéticos, incluyendo la

electricidad, en ese mismo año (CONAE, 1995:7). Lo que comprueba el descenso en el uso, que se le dio a la maquinaria instalada del país, al disminuir el PIB de 1984 a 1985 en 0.9% (Gráfica 1).

Gráfica 13
CONSUMO FINAL DE TIPO ENERGETICO



FUENTE: Tomado de Avila (1994:s/p)

Los energéticos se dividen en dos campos: los energéticos y los no energéticos, medidos cada uno por su eficiencia en petocalorías (pcal)¹². En 1992, los no energéticos compuestos por asfaltos, lubricantes, grasas, parafinas, etano y azufre entre otros, representaron el 10.8%, mientras los energéticos en ese año, representaron el resto con 89.2% de un total de 970,106 pcal (Gráfica 13).

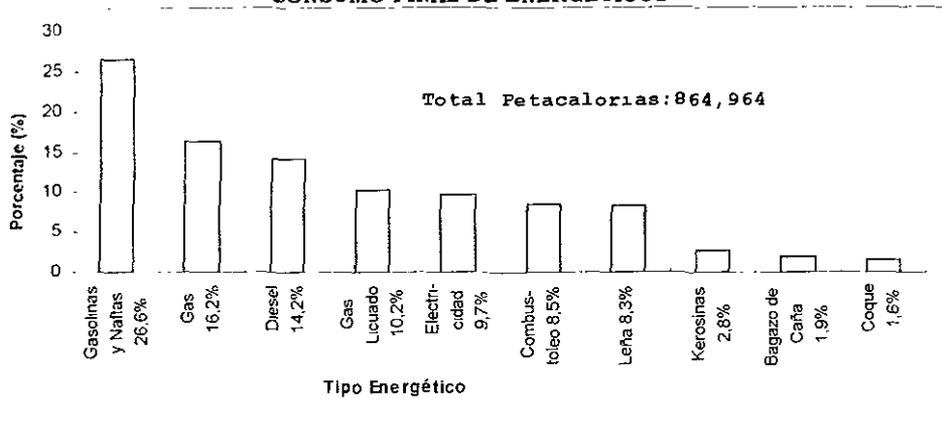
La electricidad localizada dentro del área de los energéticos, ocupó el quinto lugar de consumo en 1992 preferido por los diversos sectores al registrar el 9.7%. Esto representó el 36.46% menos de preferencia, ante el consumo del energético de mayor demanda en ese año, las gasolinas y naftas (Gráfica 14). Además de ellos, los energéticos con mayor demanda fueron las gasolinas y naftas, el gas, y el diesel, utilizados principalmente en las ramas de la industria de la petroquímica, de la siderurgia, de la química y del sector transporte, ramas todas ellas, prioritarias y estratégicas para el desarrollo del país.

La lista de energéticos, engloba a todos los sectores consumidores. La diferencia de consumo energético que existe en

¹²-1 Petocaloría = 10¹⁵ calorías. Una Caloría, es la cantidad de energía calorífica necesaria para aumentar en un 1°C la temperatura de 1 gramo de agua (exactamente de 14.5°C a 15.5°C)

cada sector varia de forma dramática, si comparamos el sector agropecuario con los demás sectores. Del total de consumo final de energéticos, el sector agropecuario consumió apenas el 2.6%, mientras que el sector residencial comercial y público consumió 23.6%, el industrial 33.9 % y el sector transporte 39.3 % (Avila, 1994:s\p).

Gráfica 14
CONSUMO FINAL DE ENERGÉTICOS



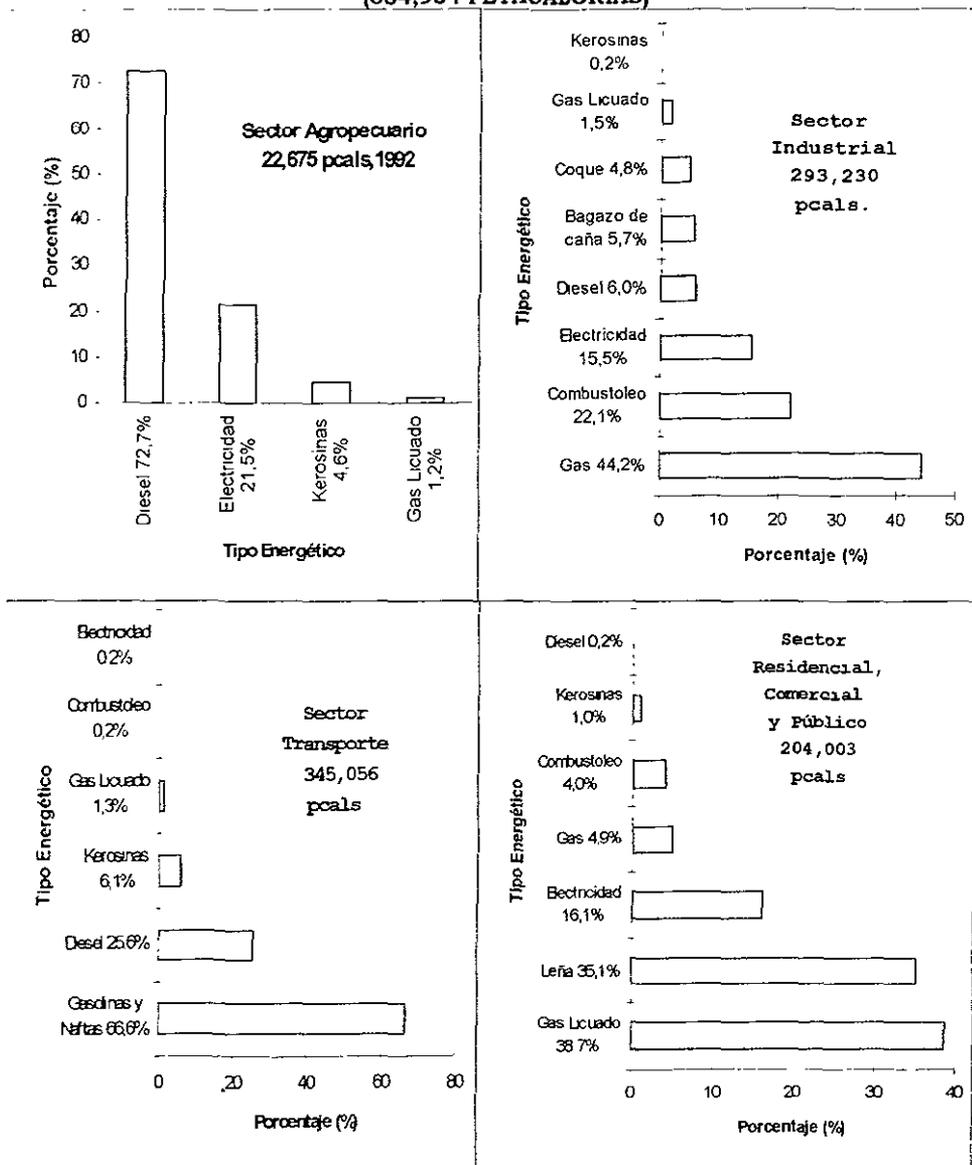
Fuente: Tomado de Ibíd (s/p)

El sector agropecuario, a pesar de ser el sector que menos energéticos consume, utiliza principalmente el diesel, el tercer energético de consumo final en 1992. Por lo que bien puede interpretarse, que el sector agropecuario depende casi en su totalidad del diesel. O viceversa el diesel representa al sector agropecuario. Además de consumir, este sector otros tipos energéticos poco demandados como las kerosinas y en menor grado el gas licuado. La electricidad en este sector, ocupó el segundo lugar de importancia (Gráfica 15).

El energético de mayor consumo final de 1992, las gasolininas y naftas, le pertenece en su totalidad al sector transporte, al representar el 99.98 % de su demanda final. O lo que es lo mismo, las gasolininas y naftas constituyen el energético del sector transporte y, es precisamente este sector, el que menos consume electricidad (Gráfica 15). Lo mismo ocurre con el sector industrial. Su principal fuente energética es el gas que, comparado con el consumo final de energéticos representó el 92.78 %. Es decir, el gas total de consumo final en 1992, fue consumido casi en su totalidad por el sector

industria. La electricidad, en este sector ocupó el tercer sitio como fuente de energía (Gráfica 15).

Gráfica 15
CONSUMO FINAL ENERGETICO POR SECTOR Y TIPO ENERGETICO, 1992
(864,964 PETACALORIAS)



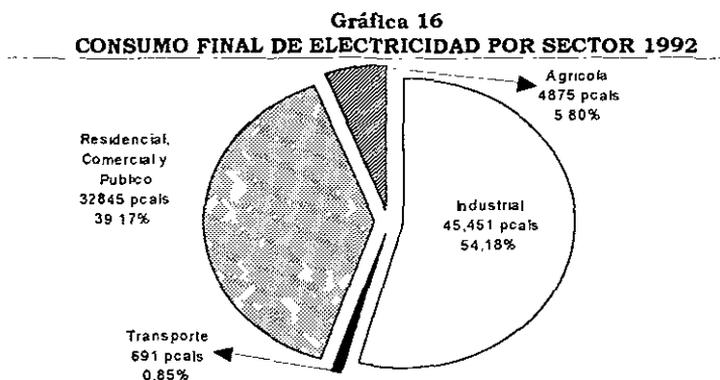
Fuente: Tomado de Ibíd (s/P).

El mismo hecho, se repite con el gas licuado del sector residencial, comercial y público. El sector, representó el 89.60 % del energético final consumido del mismo año. La electricidad ocupa, así como en la industria, el tercer lugar de consumo de dicho sector (Gráfica 15).

En resumen, el consumo final en 1992 de diesel, fue utilizado casi en su totalidad por el sector agropecuario; las gasolinas y naftas por el sector transporte; el gas por el sector industrial y; el gas licuado por el sector residencial.

b) Generación y Participación Eléctrica de los Diversos Sectores Consumidores

Aunque, el consumo final de electricidad no se encuentra monopolizado por ninguno de los sectores señalados, cada sector la consume en diversos grados. De todos los sectores en 1992, sobresale el industrial por tener la participación mayoritaria, al consumir el 54.18 %, seguido del sector residencial comercial y público con 39.17%, del sector agrícola con 5.80 % y del sector transporte con 0.85 % (Gráfica 16).

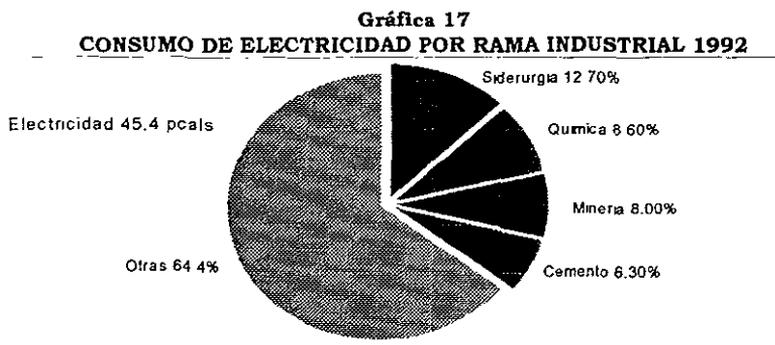


FUENTE:Elaboración propia en base a datos de Ibíd (s/P).

Una aproximación sobre la importancia que adquiere la electricidad del país, se puede medir por los tres sectores productivos clásicos de toda economía: el sector primario, secundario y terciario. Por ejemplo, el sector primario representado por el sector agrícola, consumió el 5.80 % de toda la electricidad de 1992; el sector

secundario representado por el sector industrial consumió el 54.18 % y; el sector servicios o terciario, representado por el sector transporte y el sector residencial, comercial y público lo hizo con el 40.02 %. Juntos, en ese mismo año, el sector secundario y terciario en 1992 consumieron el 94.2% de toda la electricidad (Gráfica 16).

Ahora, de las diversas ramas industriales que componen el sector secundario, la industria siderúrgica es la que más electricidad consume (12.70%); seguida de la industria química con 8.60 %; la industria de la minería con 8.00 % y; la industria del cemento con 6.30 %. Estas cuatro industrias consumen cerca de una tercera parte de toda la electricidad del sector productivo secundario (Gráfica 17).



Fuente:Elaboración propia en base a datos de Ibíd (s/p).

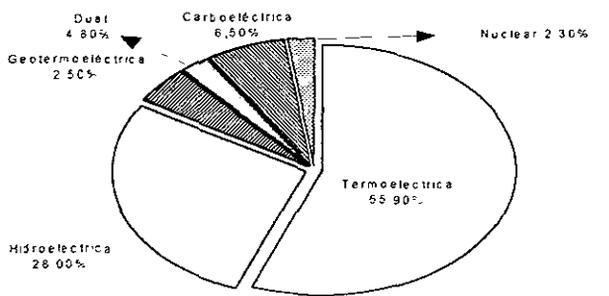
Las primeras dos industrias han llegado a convertirse, con la reestructuración productiva mexicana, en prioritarias e importantes para el desarrollo del país. Por ejemplo, la industria siderúrgica que esta relacionada con la división de productos metálicos, maquinaria y equipo en las Cuentas Nacionales. En 1990, dicha división contribuyó con el 4.8% del PIB, superando en una tercera parte de su contribución a la industria minera y del petróleo. Lo mismo ocurrió en ese mismo año, con la división química de las Cuentas Nacionales, que fue superior en su producción a la minería y petróleo (Morales, 1992:58).

La generación de electricidad, juega un papel importante a diferencia de otros energéticos por sus cualidades específicas que la componen. No necesita almacenarse, ocupar mucho espacio, que se le cargue, o ensuciarse con ella. Su corta "vida activa" como mercancía depende primero, de su generación en las instalaciones eléctricas, la transportación con que viaja a través de la resistencia y voltaje de los

cables (generalmente de cobre) y aislantes, para finalmente consumirse con el usuario. No hay manera actualmente de almacenarla, a excepción de las baterías de automóviles que son pesadas, de gran espacio, costo y baja capacidad de almacenaje, por lo que la electricidad se distingue de otros tipos energéticos.

La eficiencia y rendimiento de la electricidad depende de las instalaciones de las plantas o centrales en que se genera. Las centrales principalmente son de cinco tipos: a) las geotérmicas, b) las carboníferas, c) la nuclear, d) las hidroeléctricas y e) las termoeléctricas, que comprenden las plantas de vapor, de ciclo combinado o dual, de turbogas y de combustión interna. Los dos últimos tipos de centrales son las que más abundan en el país. Ambos tipos de centrales en 1993, obtuvieron el 83.90 % de la capacidad instalada de toda la electricidad del país (Gráfica 18). Asimismo, en ese mismo año, sobresale la participación de las centrales termoeléctricas de ciclo combinado o dual por la optimización de recursos que ellas generan. Su participación ha sido significativa, al representar el 4.80 % de capacidad eléctrica instalada (Tellez, 1987:27).

Gráfica 18
PARTICIPACION POR FUENTE DE ENERGIA
-A DICIEMBRE DE 1993, CAPACIDAD EFECTIVA: 29,204 MW-



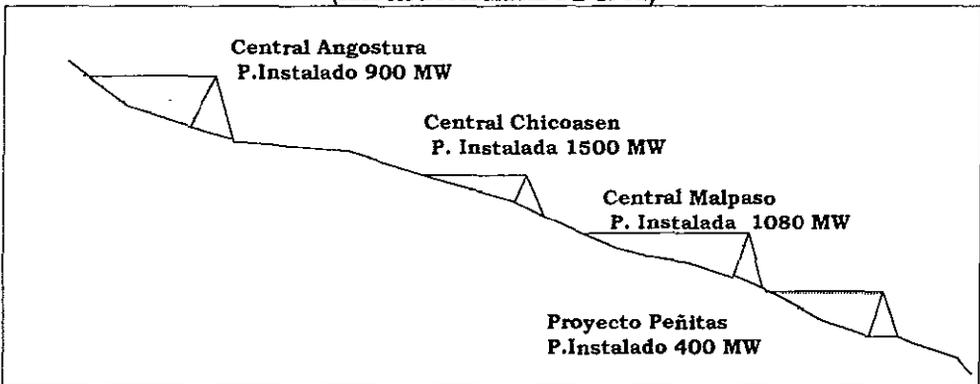
Fuente: Tomado de SEMIP (1994:28).

Según la Gráfica 18, las centrales hidroeléctricas que en 1993 constituyeron el 28.0 % de la capacidad instalada, tienen un costo mayor para su instalación, pero los gastos operativos son menores (Polo, 1979:109). Funcionan con una determinada cantidad de agua que depende de los ciclos de evaporación y de lluvias de cada región (Ver Figura 9). El agua pasa a través de turbinas hidráulicas conectadas a un generador que transforma la caída del agua en

electricidad. La central hidroeléctrica, tiene una fácil operatividad, se pueden quitar y poner en unos minutos las turbinas, por lo que se adaptan a una generación continua o alterna, según la demanda. Además, no consumen combustible y no contaminan el ambiente.

Por el contrario, la centrales termoeléctricas, tienen un costo menor en su instalación, pero los gastos de operación son mayores al utilizar combustibles (Ibíd:109), a diferencia de la central eléctrica que sólo utiliza para su operación, la caída del agua. El combustible hace calentar una caldera con agua a altas temperaturas, provocando que el vapor haga mover las turbinas y generen éstas, la electricidad. Las plantas termoeléctricas son las principales consumidoras de combustóleo.

Figura 9
APROVECHAMIENTO HIDROELECTRICO DEL RIO GRIJALVA
(HASTA DICIEMBRE DE 1982)



Fuente: Tomado de Tellez (1987:20).

2.2.3.-LA MODERNIZACION DEL SECTOR ELECTRICO

Actualmente, en México existen dos empresas paraestatales encargadas de administrar y generar la energía eléctrica del país: la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC) hoy conocida simplemente como Luz y Fuerza del Centro. Cada una tiene su respectivo sindicato, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) para la CLFC y, el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) para la CFE.

Después de haber sido nacionalizada por el gobierno de Adolfo López Mateos en 1960, la industria eléctrica quedó conformada principalmente en 1960 por dos organismos estatales: 1) la Compañía de Luz y Fuerza Motriz y sus subsidiarias y, 2) la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que contaba con 19 filiales. Una vez que se logró la nacionalización de la industria eléctrica, el segundo paso del gobierno consistió en su unificación. La integración administrativa referente a las normas de contabilidad, presupuesto o personal, se logró gracias a tres factores: 1) la unificación de las 19 tarifas eléctricas existentes hacia 1962; 2) la continua nacionalización de empresas privadas y; 3) la disolución de las filiales de la CFE en 1967 (De la Garza, 1987:177).

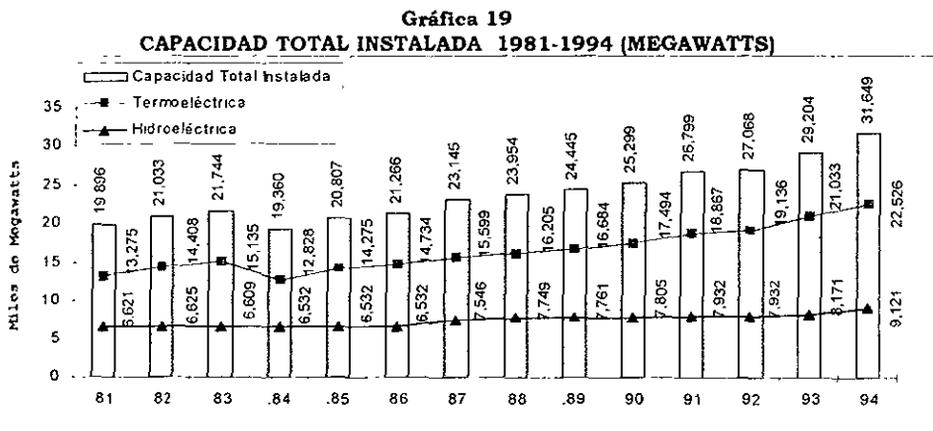
Además de la integración administrativa, el gobierno también integró el sistema tecnológico. La integración tecnológica se llevó a cabo mediante cuatro elementos: a) la interconexión de sistemas, que las compañías privadas tenían separadas antes de la nacionalización; b) la construcción de plantas generadoras de alta capacidad, que redujo los costos de operación; c) la unificación de voltajes y frecuencias a 60 ciclos por segundo, permitiendo la integración del sistema sur a la interconexión nacional y; d) la automatización de las centrales eléctricas y subestaciones (Ibíd:177).

Dos décadas después de haberse nacionalizado la industria eléctrica, que permitió la integración administrativa y tecnológica, la modernización del sector eléctrico ha estado regido por tres programas gubernamentales: el Programa Nacional de Energía 1980-1982, el Programa Nacional de Energéticos 1984-1988 y el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994 (Melgoza, 1992a:68). El primer programa, nos señala Melgoza, ante las prosperas expectativas del auge petrolero, preveía un crecimiento del consumo eléctrico para la década de los ochenta, en alrededor del 13.0 % anual. El crecimiento esperado no se cumplió, debido a la caída de los precios internacionales del petróleo que sumió al país en una prolongada crisis económica, impidiendo todo crecimiento. El segundo programa, estuvo orientado a elevar la productividad, el equilibrio financiero, el ajuste de costos-precios, y el desarrollo eficiente de las plantas. Dichos objetivos, tuvieron poco éxito a consecuencia de la crisis económica y del marcado déficit de las finanzas públicas de esos años.

Por ejemplo, el Programa de Obras de Inversión del Sector Eléctrico (POISE), tenía como meta alcanzar la capacidad instalada

entre 26,481 MW y 26,876 MW para 1988. La meta no se logró, a causa de los constantes ajustes presupuestarios en la construcción de centrales de todo tipo. En vez de eso, el presupuesto se destinó a las obras que ya estaban en construcción (Montes de Oca, 1990:80).

En 1988, la capacidad instalada alcanzó 23,964 MW, lo que significa 2,700 MW menos de lo proyectado en el POISE. Este déficit en la capacidad instalada significa también, que no se construyeron las suficientes plantas eléctricas proyectadas en ese año. Asimismo, a partir de 1984 se da preferencia a la construcción de plantas termoeléctricas, que año con año aumentan su capacidad instalada con respecto a las hidroeléctricas (Gráfica 19).



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del INEGI (1996:230)

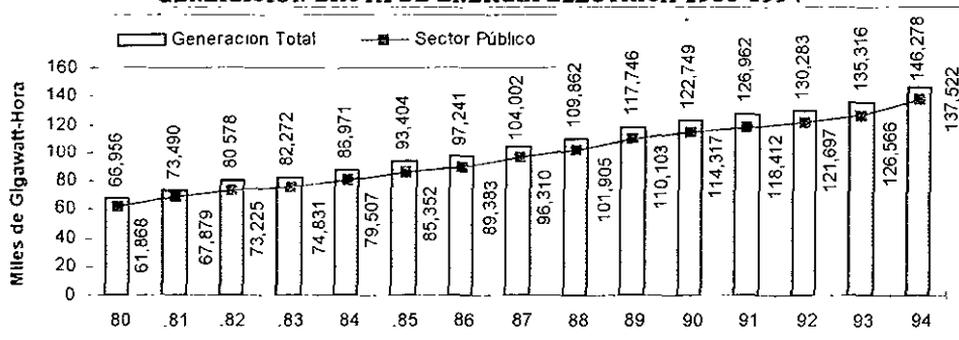
Hasta 1992, el sistema eléctrico nacional contaba con 540 unidades generadoras, con capacidad total de 25 mil MW. Del total de las unidades generadoras, 32 centrales hidroeléctricas y 170 termoeléctricas representan el 78.0 % del total de la capacidad instalada, las cuales tienen menos de veinte años de antigüedad (Melgoza, 1992a:71).

Además, el retraso en la construcción de centrales, trae como consecuencia, la disminución del nivel de contratación de trabajadores eventuales. Estos trabajadores, están sujetos al CCT por obra determinada y no al CCT de la CFE, por lo que no cuentan con algunas prestaciones de ley como aguinaldo, días de vacaciones, entre otras. Así, muchos trabajadores han pasado más de 20 años laborando bajo esta modalidad de contratación, sin recibir los

beneficios de un trabajador de planta que sí cuenta con las garantías del CCT de la CFE. Asimismo, la subcontratación es otro factor que disminuye la contratación de trabajadores eventuales. En esta modalidad, los trabajadores subcontratados tienen los mismos derechos que establece el CCT por obra determinada y no pertenecen a la empresa ni al sindicato de la misma, sino a terceros (Montes de Oca, 1990:81)

Por último, el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994, prevé la ampliación de las inversiones hasta un 100.0 % del capital privado, el "(...) arrendamiento con cesión del derecho de propiedad a favor de las empresas del sector al término de la amortización. Se busca que estos lineamientos, que ya son vigentes en proyectos termoeléctricos, se amplíen a los hidroeléctricos, geotermoeléctricos y también para proyectos de transmisión y transformación (Melgoza, 1992a:69)".

Gráfica 20
GENERACIÓN BRUTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA 1980-1994

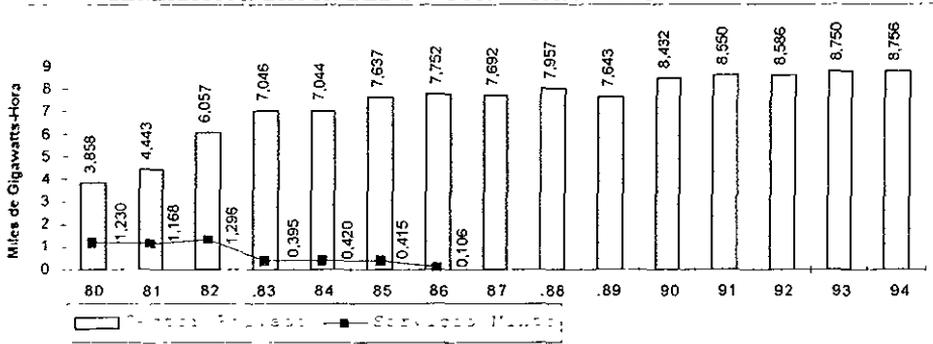


FUENTE: Elaboración propia en base a datos del INEGI (1996:231)

En las últimas décadas, la generación del fluido eléctrico lo ha realizado casi en su totalidad, a excepción de un pequeño porcentaje representado por el sector privado. Ambos sectores han crecido en términos porcentuales casi al mismo ritmo. En 1994, el sector público generó 79,322 MW más que en 1982, lo que representó un crecimiento del 54.2 %. Mientras, el sector privado en esos mismos años creció ligeramente a un ritmo más acelerado al registrar 55.0 % más de generación¹³ (Gráfica 20).

¹³ ..Las cifras y porcentajes del sector privado en la generación bruta de energía eléctrica, se obtuvieron de la diferencia de las cifras de la generación total y sector público.

Gráfica 21
GENERACIÓN BRUTA DEL SECTOR PRIVADO Y SERVICIO MIXTO



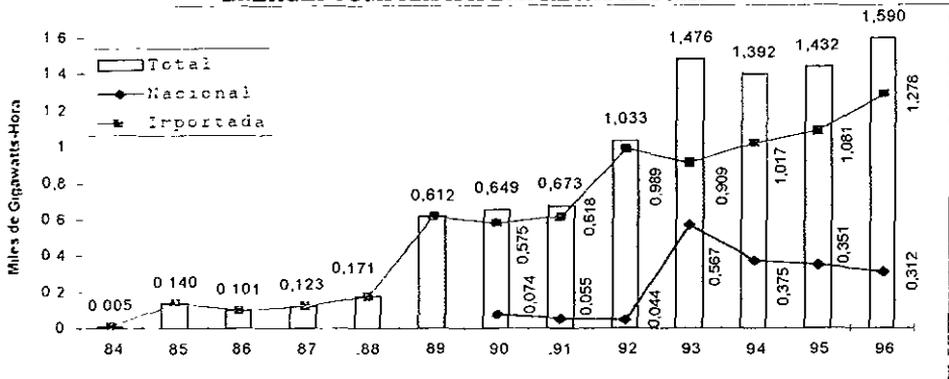
FUENTE:Elaboración propia en base a datos del INEGI (1996:230)

Por su parte, el capital privado ha aumentado su participación en la generación eléctrica de 3,858 GWh en 1983 a 8,756 GWh en 1994, lo representa un aumento del 56.0 % durante esos años. Mientras, el servicio mixto (capital privado y público), en 1980 había generado 1,230 Gwh, en 1986 tan sólo generó 106 Gwh, además de suspender la generación, lo que indica un retroceso del 91.4 % (Gráfica 21).

La participación del capital privado y sobretodo del extranjero que propone el programa energético 1990-1994, ha marchado con relativo éxito. Es con el gobierno de Salinas, cuando se dispara la compra de bloques de energía eléctrica con el extranjero. Si en 1988, se importaban 171 GW, un año después del gobierno de Salinas se importaban 612 GW, lo que significa un aumento del 72.0 %. El porcentaje al termino de su mandato registraba para 1994 la importación de 1,017 GW lo que representa un aumento en las importaciones del 39.82 % en comparación de lo importado en 1989 (Gráfica 22).

No ocurre lo mismo, con la energía comprada en empresas nacionales de capital privado. Su crecimiento en el sector ha sido muy irregular. Si en 1990 se compraba a las empresas nacionales de capital privado 74 Gwh, para 1992 se compraba tan sólo 44 Gwh, lo que indica una reducción del 40.0 %. De 1992 a 1993, las compras a dichas empresas crecieron cerca de 12 veces de súbito, al aumentar 523 Gwh en tan sólo un año. Para nuevamente tener en 1996, un crecimiento negativo del 45.0 % con respecto a 1993 (Gráfica 22).

Gráfica 22
ENERGÍA COMPRADA A EMPRESAS AJENAS



Nota: Las empresas nacionales en los años 1994, 1995 y 1996 son permisionarios
FUENTE: Elaboración propia en base a datos de CFE (1996:20)

En otras palabras, la ampliación a la inversión privada en el país prescrita en el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994 no ha tenido los resultados esperados. Al contrario, no ha habido una inversión del capital privado al país, sino un aumento en la dependencia de compra con el exterior. Si bien, la energía comprada a las empresas nacionales registraba 74 GW en 1990, para 1996 la dependencia aumentó en 312 GW. No así, la energía importada que aumento considerablemente su participación año tras año (Gráfica 22). Lo que indica que la política eléctrica ha permitido la apertura del mercado externo a los energéticos.

Las estadísticas del sector eléctrico suman las actividades que realizan las dos paraestatales de ese sector, la CFE y la CLF. El Cuadro 12 nos indica la participación que tiene cada una de las paraestatales en el sector eléctrico nacional. Si la CLF tiene una capacidad efectiva de 871.33 MW, la CFE tiene una capacidad efectiva de 30,777.472 MW. Es decir, la CLF representa sólo el 2.83 % de la capacidad instalada que posee la CFE (CFE, 1995:11)

Cuadro 12
GENERACIÓN NACIONAL, CAPACIDAD Y TIPO DE CENTRALES Y UNIDADES DE LA LFC

	Centrales	Unidades	Capacidad (MW)	Generación Nacional por Tipo de Fuente Energética (%)
Hidroeléctricas	15	38	273.33	2.20
Vapor	1	4	224.00	1.69
Turbo Gas	3	11	374.00	22.89

FUENTE: Datos seleccionados de CFE (1995:11)

Ello confirma que la actual CLFC desde la nacionalización de la industria eléctrica, se ha convertido en una entidad distribuidora, comercializadora y revendedora de electricidad de la CFE. Puesto que al momento de la nacionalización de la industria eléctrica, la CLFC tenía el 28.0 % de su capacidad instalada y, para 1980 tan sólo conservaba el 5.8%. Además, desde la nacionalización del sector, el gobierno federal ha minado el crecimiento y desarrollo de la CLFC, al establecer controles de presupuestos y financiamientos “ (...) que se traducen en el agotamiento de instalaciones, maquinaria, equipo y disminución de sus zonas de trabajo (Montes de Oca,1990:74)”.

La CFE creada en 1937, tiene como facultad la planeación del Sistema Eléctrico Nacional, es decir, “ (...) la generación, construcción, transformación, distribución y venta de energía eléctrica así como la realización de todas las obras que requiera el sistema eléctrico tales como instalaciones, planeación, ejecución, operación y mantenimiento del sistema (...) esta paraestatal tiene en sus manos el manejo absoluto de los procesos constitutivos de la industria eléctrica a nivel nacional (Ibíd:75)”.

La CFE y su sindicato el SUTERM, controlan la generación, construcción, transformación, distribución y venta de la energía eléctrica, no así la distribución y comercialización en la zona industrial más importante del país, el valle de México. Esta es la zona de trabajo de la CLFC y de su sindicato el SME. El SME se convierte así, en un sindicato estratégico, además de afrontar prácticas sindicales distintas a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), que le permiten crear sus propias propuestas alternativas (Sánchez,1990:203).

Desde la nacionalización de la industria eléctrica, el gobierno federal ha pretendido fusionar al SME dentro del SUTERM. La fusión no se ha logrado debido a tres factores: la dinámica interna de ambos sindicatos, su participación en el movimiento obrero nacional y, su relación con el gobierno (Trujillo,1987:6). Factores que han incidido en el rezago de la modernización productiva de la CLFC, que involucra las relaciones laborales entre empresa-sindicato y Estado. No sólo en el ámbito político, sino también sus consecuencias en el ámbito laboral. Pues a medida, que existe una correlación de fuerzas entre los factores productivos, se introducen cambios al interior del proceso productivo.

2.3.- EL PROCESO PRODUCTIVO DEL SME FRENTE A LA MODERNIZACIÓN

El hablar del SME, es hablar de la más larga tradición histórica sindical que ha habido en México; es hablar de las luchas obreras del país; es hablar de trabajadores que han construido el desarrollo nacional; es hablar de los límites de tolerancia del sistema político mexicano.

El sindicato aparece en toda literatura obrera. No es para más. Formado desde 1914, surge como el primer sindicato de industria nacional. El Mexicano de Electricistas, encabezó la única huelga general del país en 1916; de sus filas salió la figura de Napoleón Morones, brazo derecho del Presidente Obregón y creador de la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) que reinó la década de los veinte; participó en la movilización de masas del cardenismo en 1936; apoyó la nacionalización de la industria eléctrica en 1960; combativo desde su ingreso al Congreso del Trabajo en 1966; se mantuvo alejado de la insurgencia obrera de los setenta y; ha sido el organizador de foros y de la Mesa de Concertación Sindical para la defensa de CCT y en contra de la descapitalización del país en la década de los ochenta (Trejo,1990:216-218).

Su importancia en el movimiento obrero, nos obliga a abordar a grandes rasgos el funcionamiento del sindicalismo mexicano de los últimos años. Abordar un tema como los sindicatos, requiere de un análisis profundo que en este trabajo difícilmente trataríamos, debido al tema que nos ocupa, la productividad. El tema de la productividad ha sido poco utilizado, como estrategia de acción sindical. Sin embargo, de los pocos sindicatos que han optado por utilizar esta estrategia, figura el SME.

2.3.1.- LA TRANSFORMACIÓN DEL CORPORATIVISMO SINDICAL

El concepto corporativismo, se define como la organización de la sociedad en gremios, que tiene como objetivo crear mecanismos de representación política para neutralizar los conflictos entre clases, grupos y gobierno. En México, tanto las corporaciones de trabajadores y los empresarios están subordinadas al Estado y funcionan como mecanismos de control sobre sus miembros. En ese

sentido, el corporativismo mexicano significa un arreglo político ideal para un sistema político autoritario (Meyer,1989:21)

La subordinación estatal de las organizaciones obreras, dio origen a sindicatos corporativos, centralistas y poco democráticos. Estos sindicatos, se limitaron a acciones reivindicativas, inhibieron las movilizaciones, presionaron y negociaron desde su cúpula, impidiendo así, cualquier ideología diferente a Revolución Mexicana (García, 1993:167). El corporativismo sindical, logró canalizar las reivindicaciones e instrumentos de mediación, que le permitieron al Estado autoritario "(...) prevenir y adaptarse a las tensiones sociales (Bizberg,1990:95)". El corporativismo, se convirtió en el freno y control en las demandas de los trabajadores. Está al servicio y control del Estado, luchando no por los intereses de los trabajadores, sino por intereses políticos de sus propios líderes.

El corporativismo, se caracteriza por la negociación directa de las cúpulas o los líderes sindicales con el Estado, las políticas sociales, sobre el empleo y el salario, sin consultar a sus respectivas bases. Las cúpulas, se encargan de condicionar a la base obrera a depender y someterse a esta forma de negociación. En términos generales al sindicalismo organizado en México se le ha denominado de "(...) Estado, corporativo, autoritario y patrimonialista (De la Garza,1992:69)".

Hasta 1987, menos de una cuarta parte de los trabajadores de la industria nacional, tenían representación sindical. La tasa de sindicalización más alta, se presenta en la gran industria donde se localizan los sindicatos más combativos (como el SME), que pueden defender los derechos salariales y de las condiciones laborales de sus trabajadores (Bizberg,1990:86). Con la modernización productiva, a través de la RI y FL, como vimos en páginas anteriores, aún los sindicatos más activos fueron impotentes para defender los derechos de los trabajadores.

Aún así, la importancia que ejerce un sindicato en la vida nacional, "(...) depende del número de trabajadores que agrupa, del sector de la economía en que está ubicada, de la solidez de las finanzas sindicales, del grado de participación de sus bases, de la cohesión y legitimidad de su dirección, de su organización con otras direcciones sindicales y políticas, y del impacto social de las ideas que defienda dicha organización (Camacho,1980:124)"

La anterior descripción que hace Camacho, se ajusta perfectamente al SME. El sindicato, declaraba contar hasta 1989, con 36 mil trabajadores (Valdés,1993:107); además, pertenece al sector eléctrico, sector estratégico para el desarrollo del país; sus militantes gozan de altas prestaciones sociales; sus líderes sindicales están legitimados al ser elegidos por voto secreto y directo (las votaciones pueden durar hasta varios meses); la participación de sus agremiados es activa, puesto que ellos mismos eligen en asamblea general a sus representantes sindicales; además de ser un sindicato de industria nacional, pertenece al Congreso del Trabajo, máxima cúpula del movimiento obrero organizado y, a diferencia de otras centrales obreras, se distingue por discutir, admitir y proponer soluciones a las relaciones laborales. En definitiva, el SME constituye uno de los sindicatos más importantes del país.

Los militantes del SME saben la posición estratégica que juegan en el desarrollo de la vida nacional. Para ellos, el sector eléctrico está por encima de los demás sectores estratégicos, "(...) sin electricidad es difícil que se mueva lo demás, ni aún el propio petróleo (El Cotidiano, 1986:50)".

La política económica neoliberal impuesta a finales de 1982, tiene como proyecto, abrir la economía que por más de cuarenta años había permanecido cerrada y, que ahora es incompatible con la estructura corporativa generada durante esos años. Si el neoliberalismo, ha eliminado "(...) las barreras arancelarias que protegían a los empresarios ineficientes, también es lógico suponer que deberá destruir las protecciones corporativas que defienden a obreros y empleados que reciben salarios y prestaciones no justificadas estrictamente por la lógica de la competitividad y la eficiencia (Meyer,1989:28)". El neoliberalismo, ha acelerado la crisis del corporativismo a través de las nuevas generaciones de trabajadores y de la pérdida de legitimidad del sindicalismo mexicano.

La crisis del coporativismo, iniciada en los años setenta, se manifestó como una crisis del dominio "charro" sobre los sindicatos y, los trabajadores. A partir de entonces, las nuevas generaciones de trabajadores que se incorporaban al mercado de trabajo, lo hacían en industrias tecnológicas modernas. Allí, empezaron a desarrollar nuevas formas de organización sindical, nuevos sectores de la burocracia, manteniéndose ajenos al "charrismo" (Anguiano, 1989:35).

Para la década de los ochenta, se responsabilizó a los CCT y al derecho de huelga que poseen los sindicatos, de los problemas financieros y la ineficiencia productiva por la que atravesaban numerosas empresas. Sumado el desprestigio de los líderes, la pérdida de empleo, salario, de prestaciones laborales, pusieron en evidencia el ineficaz sistema de protección de los asalariados frente a las políticas de austeridad y modernización. Todo ello, condujo a la pérdida de legitimidad del sindicalismo mexicano (García,1993:169).

No sólo el capital a través del neoliberalismo, ha intentado dismantelar la estructura corporativa de los sindicatos, sino también, la ha utilizado a su favor. Gracias al corporativismo, se transitó hacia el mundo de la productividad, competitividad y el mercado internacional manteniendo al mismo tiempo, la paz social y estabilidad política (Ibid:171).

En otras palabras, los derechos y prestaciones de los trabajadores para los siguientes años, dependerán más de la estructura productiva internacional que de las contribuciones que ofrezca el PRI, para mantenerse como partido político monopólico (Meyer,1989:28). Se pretende, eliminar el contenido colectivo de los sindicatos, hacia negociaciones empresa por empresa o incluso, trabajador por trabajador, suprimiendo toda vida política que pudieran tener éstos ya sea en la empresa o en el sindicato, para legitimar el despotismo del capital (Anguiano,1989:39). El sindicalismo ha dejado "de ser el interlocutor y canal de gestión de las demandas de la base para desempeñar sólo funciones de control social y político sobre los trabajadores (García,1993:179)".

Ante estas pretensiones del capital, la respuesta de los sindicatos varía dependiendo del tipo de sindicalismo, ya sea oficial, independiente o blanco; de la política laboral del Estado; de las políticas empresariales; de la democracia al interior de los sindicatos y; de la cultura obrera y sus tradiciones. Todos estos factores, según De la Garza (1993:155), han incidido para la conformación de cinco tipo respuestas implementadas por los sindicatos, ante la reestructuración productiva: a) la respuesta pasiva de la dirección oficial, que busca extenderse hacia la democratización del sindicato; b) la negociación y flexibilidad bilateral; c) el enfrentamiento y derrota frente a la flexibilidad unilateral; d) el enfrentamiento con flexibilidad parcial y; e) las respuestas del nuevo proletariado del norte.

Hasta el momento, las respuestas de los sindicatos tienden a delinear cuatro estrategias sindicales (Melgoza,1994:157). En la primera de ellas, encontramos los sindicatos corporativistas, cuyos líderes abogan por continuar la alianza Estado-movimiento obrero, que aunque con muy pocas críticas de la política laboral de los últimos años, se subordinan a los planes y medidas adoptadas por el gobierno y empresarios. Asimismo, la segunda estrategia está representada por los sindicatos blancos o de protección (parecidos al sindicato de casa en Japón), que se subordinan a los proyectos empresariales. En tercer lugar, la estrategia de los sindicatos independientes orientados a rechazar todo proyecto de modernización y defender a toda costa su CCT.

Por último, aparece una estrategia sindical llamada por Melgoza (1994:157) "neocorporativa presidencialista". Esta estrategia, se basa en la acción sindical dirigida al espacio de la producción y a la negociación bilateral de las transformaciones de la productividad y calidad. Ejemplos vivos de esta estrategia son el sindicato de telefonistas y el SME. Otra característica sobresaliente de esta estrategia, son las relaciones que el sindicato tiene con el Estado. Las relaciones se efectúan directamente con el ejecutivo federal, sin la intervención del partido oficial que implica el corporativismo sindical.

La fórmula que ha evitado la corporativización del SME (a excepción de la década 1942-1952, periodo dominado por la corriente sindical de Rivera Rojas) se basa en la normatividad de su CCT, que precisa la responsabilidad, disciplina e identificación del trabajador hacia el trabajo. Por un lado, su CCT evitó prácticas patrimonialistas y clientelistas que se pudieran ejercer, ya sea entre los trabajadores y la empresa o, entre trabajadores y representantes sindicales. Por otro lado, permitió rebasar las fronteras del proceso productivo "y se inscribió en el terreno de las prácticas cotidianas, las fuentes del consenso y los criterios de la legitimidad sindical (Ibid:159)".

La estrategia sindical del SME, neocorporativa presidencialista, le ha permitido no sólo enfrentar los embates del corporativismo tradicional, sino también adaptarse a los cambios que impone el capital, a través de la negociación bilateral. Las negociaciones han demostrado su efectividad al grado que el gobierno ha modificado el marco jurídico, para dar paso a la permanencia del SME, eliminando

toda posibilidad de eliminación o unificación sindical con el SUTERM.

2.3.2.- EL DESVANECIMIENTO DE LA UNIFICACION SINDICAL ELECTRICISTA

La década de los ochenta, marcó un período de incertidumbre para el SME, que finalmente se resolvió a su favor en cuanto a la unificación sindical. El problema de la fusión de los sindicatos electricistas, hacia un sindicato único tiene sus antecedentes en la nacionalización de la industria eléctrica y más precisamente en 1974, cuando entra en liquidación, la entonces Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC).

a) Las Relaciones Laborales durante la Nacionalización

Una década antes de la nacionalización del sector eléctrico en 1960, se venían planteando distintos problemas que enfrentaba la industria eléctrica. El Colegio de Ingenieros Mecánicos y Electricistas celebró en 1952 un coloquio sobre la energía eléctrica. Entre las ponencias presentadas, aparecieron diversas opiniones sobre la nacionalización de la industria eléctrica, y su rechazo en su mayoría por el sector empresarial. Un año después, el presidente Ruiz Cortinez, constituyó un comité para estudiar el desarrollo eléctrico del país y asesorara al gobierno federal sobre los métodos y fuentes más adecuados para su financiamiento. Los resultados de dicho estudio concluyen por un lado, que era inoperante la nacionalización del sector y, por otro, se recomendaba apoyar a la iniciativa privada (De la Garza, 1994:289-295).

Tres años más tarde, un hecho vino a contradecir los resultados del comité y, precipitó la nacionalización del sector. En una publicación de 1956, titulada *Juicio mexicano contra la Mex-Light* se denunciaba la reventa de electricidad que hacía la Mexican Light and Power Company Limited (antiguo nombre de la CLFC), proveniente de la CFE. La Mex-Light, obtenía ganancias hasta de 252.0 % por cada kw/hora vendido. Asimismo, la publicación denunciaba que por varias décadas, las compañías más importantes, la American and Foreigner Power y la Mex-Light, habían llevado su contabilidad en el extranjero. Mientras la primera, estaba de acuerdo en mexicanizarse,

convirtiendo su capital en pesos mexicanos, la Mex-Light se negaba a hacerlo. Por último, la publicación proponía como solución, la nacionalización de la industria eléctrica (Ibid:301).

La nacionalización se vio facilitada, por la gran dependencia que tenían las empresas privadas con la CFE. A mediados de los años cincuenta, a pesar que las empresas privadas habían diseñado programas de expansión, dependieron cada vez más de la energía generada por la CFE. Al grado que llegó el momento de que las grandes compañías pensaron en la posibilidad de vender sus activos al gobierno mexicano. No obstante, el gobierno mexicano no había planeado apoderarse de la industria eléctrica. Puesto que el candidato del PRI a la presidencia Adolfo López Mateos por su parte, en las elecciones de 1958, ni en su campaña política, ni en la plataforma del partido oficial mencionó la nacionalización. A diferencia del Partido Comunista Mexicano, el Partido Popular y un grupo priista en torno al general Cárdenas, que sí planteaban la nacionalización (Wionczek, 1994:305).

La nacionalización tuvo lugar en 1960, con la compra-venta de la American realizada en abril; más tarde, la compra-venta de la mayoría de las acciones de la Mex-Light el 27 de septiembre, considerado el día de la nacionalización de la industria eléctrica y; por último, el 23 de diciembre, se reformó el párrafo V del artículo 27, eliminando al capital privado en la generación, transmisión y distribución de energía para servicio público, finalizando así, la nacionalización de la industria eléctrica en términos jurídicos (De la Garza, et.al.,1994:306).

Al iniciar el gobierno, la compra de la mayoría de las acciones y bienes de las empresas eléctricas, los sindicatos electricistas apoyaron la iniciativa presidencial. Después de la compra de los bienes de la Mex-Light, los sindicatos electricistas decidieron llamar a la unidad sindical; apoyar al presidente; seguir luchando aún con la industria nacionalizada y; que las empresas nacionalizadas servirían para el progreso y beneficio del pueblo mexicano (Aguilar,1989:131). Pero, antes que una unificación total de los sindicatos electricistas, éstos pedían primero, una unificación nacional de todos los sindicatos.

La movilización hacia la unidad sindical fue rápida. Tres meses después de la nacionalización de la industria eléctrica, el 4 de diciembre de 1960, se fundó la Central Nacional de Trabajadores

(CNT), formada por el SME, el Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (STERM), la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), la Federación Revolucionaria de Obreros Textiles (FROT), la Unión Linotípográfica de la República Mexicana (ULRM), la Federación Nacional de Cañeros (FNC) y, la Federación Obrera Revolucionaria (FOR), entre otras organizaciones. La CNT funcionaría para enfrentarse al poder de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y al Bloque de Unidad Obrera (BUO) (Ibid:133).

A finales de 1963, los diversos sindicatos electricistas estaban interesados en su unificación. El Secretario General del STERM, Rafael Galván y el Secretario General del SME, Luis Aguilar Palomino, convocaron al Secretario General del Sindicato Nacional de Electricistas, Similares y Conexos de la República Mexicana (SNESCRM), Francisco Pérez Ríos, para realizar la Primera Conferencia Nacional de Trabajadores Electricistas. La conferencia, además de abordar temas como la nacionalización de industrias básicas, abordó las nuevas relaciones laborales, el contenido de un CCT único y el proceso de unificación sindical que debería adoptar la reciente nacionalización de la industria eléctrica. Durante los meses siguientes, no ocurrieron acciones sindicales en favor de su unificación, por lo que se considera, que las conclusiones de dicha conferencia se desconocen. Otro intento, para la unificación sindical fue impulsado por el SME y el STERM durante el primer trimestre de 1965. Ambos sindicatos crearon comisiones, que trataron sobre la reestructuración de la industria, la gestión industrial, la elaboración de una política nacional del sector, la organización del trabajo, el CCT único, la escala móvil de salarios, el procesos electoral dentro de los sindicatos así como sus asambleas, los fondos y cuotas sindicales, entre otros temas. Nuevamente, las propuestas sólo quedaron en eso, en propuestas que no se llevaron a la práctica (Ibid:135).

Los avances más substanciales, se dieron a través de la intervención gubernamental. En 1966, la CFE logra la firma del Convenio Tripartita con el SNESCRM y el STERM. El convenio le permite por un lado, reestructurarse a la empresa así como respetar las zonas de trabajo y los diversos contratos y, por otro, busca nivelar los contratos para lograr la unidad sindical. Las organizaciones obreras por su parte, continuaron su camino hacia la unificación. Al año siguiente, se realizó la Segunda Conferencia Nacional de Trabajadores Electricistas, teniendo el mismo resultado que la primera conferencia, sus acuerdos nunca se llevaron a cabo. No

obstante, los convenios sí tuvieron éxito y en 1969 se firma el Convenio Cuatripartita, conformado por el SNESCRM, el STERM, el SME y la CFE. El convenio, plantea la no intervención de la CFE en los asuntos sindicales, la unificación sindical, y facilidades de la empresa para avanzar hacia la integración de la industria eléctrica (Ibíd:136).

La unificación sindical tuvo un nuevo giro, cuando los dirigentes del Sindicato nacional en 1971, solicitaron conforme a la ley, la titularidad del CCT con la CFE. La ley establece, que cuando existen dos sindicatos en un centro de trabajo puede existir un único contrato. La respuesta del STERM para defenderse del posible arrebato de su CCT, consistió en conseguir apoyo de otros sindicatos de corte democrático, para demostrar su fuerza política y así demostrar cual de los dos sindicatos dominaría la industria eléctrica. Por su parte el SNESNRM, se apoyó en la CTM y en el Congreso del Trabajo. Finalmente, ambos sindicatos pidieron la intervención del presidente (Ibíd:140).

Para solucionar el conflicto sobre la titularidad del CCT, las negociaciones tuvieron como intermediarios al presidente de la República, al director de la CFE y al secretario del Trabajo. Se propuso, fusionar a los dos sindicatos para dar origen al Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), y conseguir un solo CCT con la CFE. El STERM tuvo una participación mínima al formar el comité ejecutivo, las comisiones y la decisión del nuevo sindicato de afiliarse a la CTM, debido a su desventaja numérica. El Sindicato Nacional, contaba en noviembre de 1972 con 18 499 miembros, y el STERM tan sólo 10 185 afiliados. Pero algo que aportó el STERM al nuevo sindicato unificado, fue la declaración de principios, un programa de acción y unos estatutos de carácter revolucionario (De la Garza,et.al.,1994:51).

b)Hacia la Dualidad Sindical

Para evitar posibles desviaciones de los estatutos del recién formado SUTERM, Rafael Galván insistió en seguir apoyándose en fuerzas democráticas externas. El Secretario General del SME, en aquel entonces Jorge Torres Ordoñez, crítico el proceso de formación del SUTERM y consideraba que los conflictos del nuevo sindicato unificado respondían a diferencias entre los dirigentes. Ordoñez,

rechazaba la intromisión para la unificación de los electricistas tanto de fidelistas como galvanistas (Aguilar, 1989:143).

A pesar que el líder del SME se negaba a entablar acuerdos con el SUTERM que favorecieran a una de sus dos corrientes, ya sea a la burocracia electricista o a las fuerzas democráticas, algunos grupos del SME, lograron que ambos sindicatos establecieran vínculos debido a tres factores (Ibíd:144):

- * El SME no se podía aislar de la política represiva de los charros en contra del Sindicato Único. Aquí, la insurgencia sindical del SME se acercó al SUTERM, promoviendo y apoyando las banderas democráticas.
- * Posiblemente la presión del descontento de las mayorías se hubiera extendido rápidamente al interior del SME, al punto de aislar a los dirigentes que se mostraban renuentes a aceptar negociaciones con el Sindicato Único.
- * El anuncio de Luis Echeverría en septiembre de 1974, de liquidar a la CLFC y de exhortar al SME y al SUTERM a integrarse en una sola central.

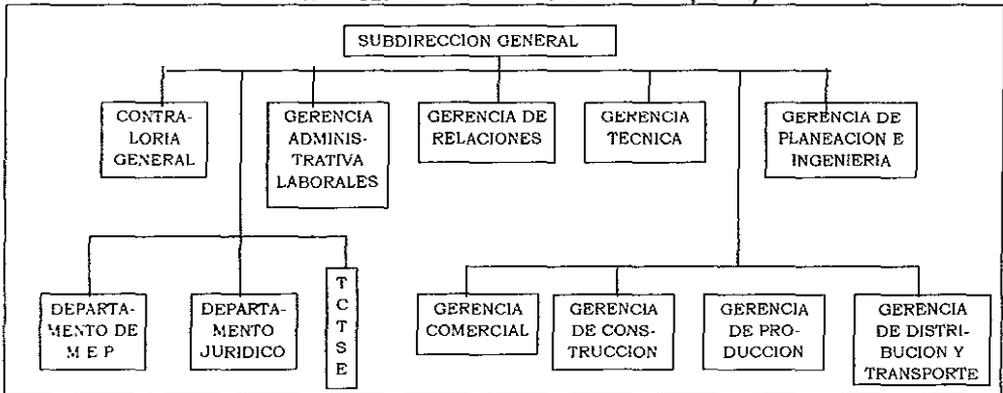
Los factores arriba señalados, obligaron al SME a iniciar un periodo de asambleas generales que discutieran las estrategias a seguir en la unificación sindical. Durante 1975, los integrantes de los dos sindicatos se visitaron recíprocamente en sus centros de trabajo, con el objetivo de intercambiar opiniones sobre los problemas que afectaban a las dos organizaciones. Además el SME constituyó organismos apropiados que discutieran la unificación sindical y la integración de la industria eléctrica. En febrero de 1975, se creó la Legislativa de Estudios de Unidad e Integración Electricista, al mismo tiempo se formó una Comisión de Trabajo que discutiera las propuestas de unificación de ambos sindicatos (Ibíd:146).

A finales de ese año, todos los propósitos que pudieran haber tenido las dos organizaciones obreras se derrumbaron como resultado de la confrontación y derrota política de la Tendencia Democrática con la CFE y el Estado. Pasarían seis años más, para que en noviembre de 1981, la burocracia del SUTERM dirigida por Leonardo Rodríguez Alcaine volviera a tocar el tema de la unificación sindical, al celebrarse el Primer Consejo Nacional del sindicato. Los acuerdos tomados durante el Consejo, pretendían que el SUTERM detentara el

CCT del SME, por ser el sindicato mayoritario, al contar con 120 mil trabajadores, mientras que el segundo sólo tenía 30 mil. De igual forma, se pretendía que la unificación se realizara en el seno de la CTM y que todos los electricistas, incluyendo al SME se afiliaran al PRI. El plan del SUTERM fue rechazado por el SME, pues ellos no se oponían a la unificación, sino a las imposiciones que pretendía hacer el primer sindicato sin tomar en cuenta a las mayorías (Ibíd:148).

A lo largo de la década de los ochenta, la unificación sindical deja de ser tema de discusión tanto para los sindicatos como para las empresas y, en su lugar lo ocupa la ideología neoliberal basada en conceptos tales como la calidad, productividad y competitividad. Con la sustitución de temas, no significa que las dos entidades paraestatales (la CLFC y la CFE), quieran sustituir la unificación sindical por conceptos del neoliberalismo, al contrario, pretenden utilizar la ideología neoliberal para someter y en su caso unificar forzosamente al SME con el sindicato oficialista SUTERM.

Figura 10
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA CLFC (1982)



FUENTE: Tomado de De la Garza, E. et. al. (1994:155)

En esta década, el SME se verá atacado desde dos frentes. Por un lado, las acciones materiales emprendidas en su contra por la CLFC, el SUTERM y las instancias gubernamentales como la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA), como consecuencia de las recurrentes crisis económicas de la década de los ochenta y, el constante déficit de las finanzas públicas, que hacían necesario el recorte presupuestario al sector público, así como el buscar nuevas formas de racionamiento de los recursos humanos y materiales. Por otro lado, los proyectos gubernamentales de reestructuración o

modernización del sector eléctrico, realizados por la CFE e incluso con la intervención del ejecutivo. Si el proyecto de la industria eléctrica de Miguel de la Madrid, coincidía cada vez más en la necesidad de fusionar a los sindicatos electricistas y conformar una industria única, el proyecto de Salinas de Gortari consistía en todo lo contrario.

De las acciones materiales emprendidas en contra del SME se encuentran a lo largo de la década de los ochenta tenemos:

- * El despido masivo de trabajadores. En 1983, se redujo significativamente el número de plazas de base, a consecuencia de las limitaciones presupuestales. Para octubre de ese año, se calculaba que la cifra de despedidos de los últimos meses alcanzaba los 3 200 trabajadores (Trejo,1990:219).**
- * La reducción de zonas de trabajo. Aunque en 1984, el sindicato había logrado delimitar sus zonas de trabajo con la Compañía de Luz, el 20 de mayo de 1985 el SME en presencia del presidente de la República firma un nuevo acuerdo con el SUTERM, en el que se legitimaba la perdida de áreas laborales (Ibíd:220).El acuerdo fue aprobado en una asamblea ilegal, con personas acarreadas y pagadas por la empresa. Pero, al ser aprobado legalmente se tiene que aplicar. Al sindicato se le despojó del 30 y 40% de su zona de trabajo para ser atendida por la CFE (El Cotidiano,1986:52).**
- * La inexistencia de la huelga. A principio de 1987, el SME demandó un aumento salarial del 23 %, emplazando y estallando a huelga el 27 de febrero del mismo año. Ese día, el gobierno dispuso la intervención administrativa de las instalaciones eléctricas y, para el 5 de marzo la JFCA declaró la huelga legalmente inexistente (Trejo,1990:221). La resolución de la JFCA, tenía como objetivo la rápida conclusión de la huelga y el regreso de los trabajadores a sus centros de trabajo (Conesa,1987:174).**

De los proyectos gubernamentales de reestructuración del sector eléctrico tenemos:

- * El proyecto Hiriart. Durante la revisión contractual de 1984, la empresa al frente de Fernando Hiriart, pretendió eliminar o modificar el contrato colectivo del SME al considerarlo anacrónico y como un obstáculo para la industria. A éstas**

pretensiones se le conoce, como el Proyecto Hiriart, el cual es rechazado por la movilización del sindicato (Romo,1993:85). El proyecto también planteaba, la productividad como el diagnóstico y remedio para la planta industrial y, "(...) la creación de una nueva cláusula que otorgaría el derecho unilateral de la empresa para rediseñar la normatividad de los procesos de trabajo (Melgoza, 1994:163)".

- * El Pacto de Necaxa. El 19 de febrero de 1988, al visitar el entonces candidato priísta a la presidencia, Carlos Salinas de Gortari la planta de Necaxa, Puebla, se comprometió a no tomar decisión alguna sobre la situación jurídica de la Compañía de luz sin consultar al SME, además de garantizar que no habría despidos ni la desaparición de dicho sindicato (Trejo,1990:225).

Los objetivos tan radicales que presenta el Pacto de Necaxa a diferencia del proyecto Hiriart, se deben al beneficio mutuo entre sindicato y Estado. El SME necesitaba preservar su CCT y revertir los efectos liquidación de la CLFC desde 1974. Por su parte, el gobierno necesitaba el apoyo o colaboración de un gremio tan combativo como el SME, para realizar planes de reforma radicales en la economía y en las relaciones laborales (Romo,1993:86). Si en la década de los setenta, la participación gubernamental fue decisiva para la unificación de los sindicatos, en la década de los ochenta ocurre lo contrario, el gobierno opta por la dualidad sindical en la industria eléctrica.

2.3.3.-LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Si el objetivo del gobierno al permitirle al SME la preservación de su CCT, era modificar las relaciones laborales en el país, lo cierto es que ha la fecha, no se han modificado las relaciones laborales en ese organismo sino que se han estancado. El objetivo de la modificación de las relaciones laborales es aumentar los niveles de productividad. Tales objetivos han sido prioritarios desde principios de los años ochenta.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, contemplaba como líneas generales de acción: a) optimizar las operaciones para mantener y dar abasto, a la demanda en horas pico; b)reducir las perdidas por distribución de energía; c)fomentar la cogeneración del sector con la iniciativa privada, cuando no constituya servicio

público, para lo cual habrá que revisar el marco jurídico; d) "(...) mejorar la productividad de la mano de obra, de tal forma que la eficiencia por trabajador aumente reduciendo al mínimo la contratación de nuevas plazas (SPP, 1983:342)".

Las dos primeras acciones proyectadas, prevén la austeridad y, la racionalización de las instalaciones y recursos existentes, que tanto requería el país por la crisis petrolera de esos años. Se pueden considerar acciones que responden a las circunstancias que exigía la crisis. Por su parte, la tercera acción proyecta delimitar la participación en la generación de electricidad entre el sector público y privado, desreglamentando el actual marco jurídico en dicha materia. Mientras la cuarta línea de acción propuesta, intenta modificar la organización del trabajo, al exigir aumentar la productividad sin contratar más personal. Estas dos últimas acciones propuestas, no responden a las circunstancias coyunturales de la crisis, sino a cambios profundos estructurales planeados por la administración neoliberal de Miguel de la Madrid, cambios que implican una reforma radical de la relación capital-trabajo.

Por su parte, el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994 de la administración salinista, se caracteriza no por tener objetivos generales como los anteriores programas energético, sino por poseer cuatro líneas de acción determinadas, que buscan: el "(...) incremento de la productividad y calidad, ahorro y uso eficiente de energía, diversificación de fuentes de energía y financiamiento del desarrollo y expansión de la oferta (Melgoza,1992:69)".

El mismo documento, tiene como objetivo impulsar el compromiso realizado años antes en el Pacto de Necaxa. Se intenta avanzar en la liquidación de la Compañía de Luz, crear un nuevo organismo descentralizado que preste el servicio y sobre todo, fortalecer las relaciones laborales entre empresa y sindicato para realizar negociaciones de acuerdo a la "(...) evolución interna de la propia entidad, como es el caso de incrementos en productividad (SEMIP,1990:25)".

La productividad para el SME, a diferencia de otros sindicatos, siempre ha formado parte de su activismo sindical. Además de la productividad, la situación financiera de la CLFC se ha convertido factor clave en las negociaciones para la creación del nuevo organismo descentralizado. La revisión contractual de 1990, prevé el establecimiento de dos comisiones bilaterales entre empresa y

sindicato. Una comisión encargada para el estudio de la productividad y, otra sobre las finanzas de la actual CLFC, que serían las encargadas de llegar a acuerdos concretos para la viabilidad y operabilidad del futuro organismo descentralizado. Sin embargo, en ambas comisiones más que llegar a acuerdos, lo que ha prevalecido son las buenas intenciones del proyecto del Pacto de Necaxa.

a)El SME: Sindicato de la Producción

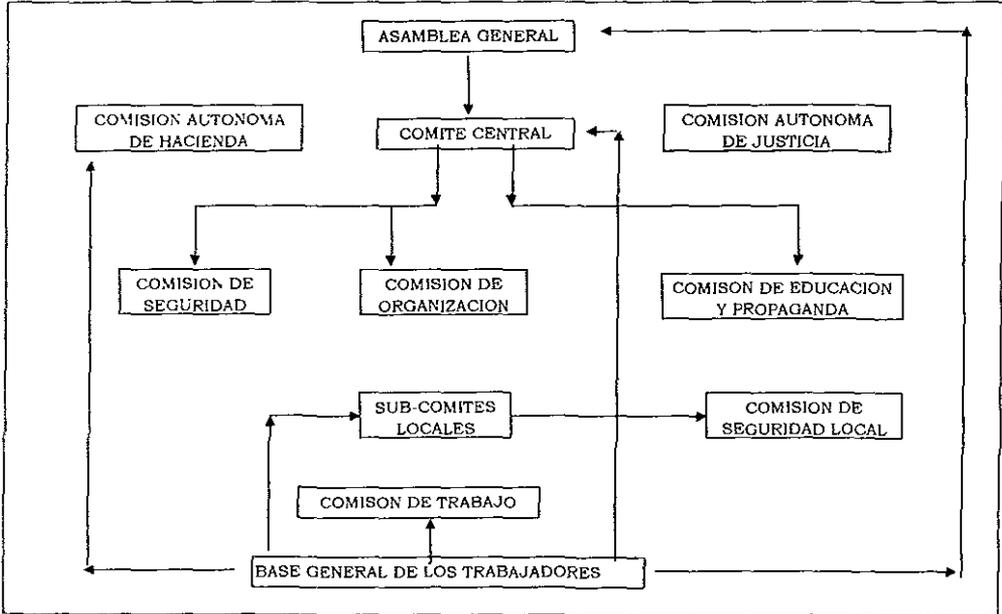
Al hablar de un sindicato de la producción como lo es el SME, se entiende como aquel sindicato que esta "(...) atento a los reclamos de sus agremiados para imponer condiciones contractuales capaces de limitar el uso y desgaste de la fuerza de trabajo dentro de los procesos de trabajo (Melgoza,1994:158)".

El interés por la producción en el SME, surge desde sus primeros años de vida sindical. Tiene su primer triunfo en 1926, cuando suscribe un convenio con la Mexican Light que establece su intervención en la calificación de las solicitudes de empleo, en los recortes de personal y, en la movilidad de los puestos de trabajo. A partir de entonces, su intervención en el proceso productivo aumentará en los siguientes años. En 1932 los representantes sindicales conquistan el derecho de plantear sus puntos de vista para definir los puestos y categorías en las centrales generadoras de Necaxa y Nonoalco; en 1934, los convenios anteriormente firmados por el sindicato representaban ya un clausulado preciso para regular la gestión industrial; en 1936, después de realizar una huelga, el clausulado se convierte en su CCT, el cual ha mantenido su contenido básico hasta finales de los ochenta y; por último, en 1966 firman el convenio de reestructuración con la Compañía de Luz, que establece realizar estudios técnicos y económicos para reestructurar la empresa, diseñar nuevas condiciones de trabajo, capacitar y reinstalar a los trabajadores afectados por el convenio, la modernización de talleres e instalaciones existentes y, el fortalecimiento de las actividades de fabricación, mantenimiento, reparación y ampliación (Ibid:161).

Un nuevo periodo productivo para el SME, parte con la marcha mitin de 1978. La manifestación demandaba, el procedimiento para modernizar las instalaciones, el respeto a las zonas de trabajo, la conversión de 2,000 puestos de obra determinada a puestos de base y, la eliminación del contratismo. El nuevo periodo productivo salió

victorioso al lograr rechazar el proyecto Hiriart. El proyecto, además de intentar modificar 22 cláusulas del CCT, se proponía crear una cláusula que le permitiera el derecho unilateral a la empresa de rediseñar la normatividad de los procesos de trabajo (Melgoza, 1994:162).

Figura 11
ORGANIGRAMA DEL SME



FUENTE: Tomado de El Cotidiano (1986:56).

Mas tarde, al asumir la presidencia, Salinas llevó adelante su compromiso adquirido un año antes, con el Pacto de Necaxa. El 14 de marzo de 1989 firmó un convenio para discutir la situación de la empresa y, de sus condiciones financieras y operativas. El convenio reconoce la irracionalidad de la condición jurídica de la CLFC; la búsqueda para la operación productiva, rentable y autosuficiente de la empresa, según lo dispuesto en el CCT; la concertación bilateral entre empresa y sindicato, que permita alcanzar la autosuficiencia financiera y, el incremento de la productividad y; la modificación de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica (LSPEE) para crear un organismo descentralizado con personalidad jurídica, denominación y patrimonios propios, independiente de la CFE, que sustituya a la CLFC después de su liquidación. Así como la continuidad del SME

como titular del CCT del nuevo organismo descentralizado, acabando "de tajo la reiterada amenaza de fusión con el SUTERM (Ibíd:164)".

La revisión contractual de 1990, marcó el paso decisivo para impulsar al nuevo organismo descentralizado. La revisión prevé el establecimiento de dos comisiones, la Comisión Mixta de Productividad (CMP) y la Comisión Mixta de Bases Financieras y Estructura Administrativa (CBFEA). Las comisiones están formadas por cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato. El primer problema de las comisiones se presentó, en la diferencia de proyectos. La empresa tenía como punto de partida abordar el tema de costos de personal y las rigideces que implicaba el CCT. Mientras el sindicato proponía revisar la situación financiera de la empresa, que había adquirido de la dependencia y políticas con la CFE. Finalmente, ambas partes resolvieron diseñar un programa de trabajo, utilizando como criterio establecer un diagnóstico de los distintos aspectos que en los últimos diez años hubieran sido motivo de estudio o análisis (Romo, 1993:88).

Entre los temas que ocupan a la CMBFEA se destacan:

- * La solvencia de los costos de producción y gastos de inversión que tendría que realizar el nuevo organismo. La CLFC tienen una deuda con CFE que asciende para 1992 a 17 billones de pesos. De trasladarse ésta deuda al nuevo organismo, haría imposible su operación técnica y financiera. La deuda tiene su origen, en el precio de la compra de Kwh que hace CLFC a CFE. El precio no puede ser reducido, por la Compañía de Luz ya que, la CFE lo fija directamente. La propuesta aceptada sobre este tema por la comisión, consistió en que el Gobierno Federal asumiera la totalidad de la deuda, como lo ha hecho en los últimos diez años en tres ocasiones con la CFE (Ibíd:90).
- * La reducción de los salarios y prestaciones, que en términos porcentuales han pasado de representar en 1960 el 51.5 % de los costos de explotación, a tan solo el 28.2 % en 1989 (Ibíd:89). Para los agremiados al SME, la demanda de aumento salarial es una adecuación a la caída de sus ingresos. Como lo señalaron a principios 1986, cuando su salario había caído desde 1984 hasta en un 85.5 % (El Cotidiano, 1986:49).
- * Por último, la comisión busca, sin llegar aun acuerdo concreto, que el nuevo organismo tenga autonomía administrativa,

operativa, presupuestal y financiera con respecto a la CFE (Romo,1993:90).

La CMP tiene a su cargo tratar cuatro aspectos y, de los cuales se llegaron a los siguientes resultados: 1)se logró avanzar en la definición de la productividad; 2)se demostró la eficiencia de trabajo en la CLFC; 3)se delinearon las políticas generales del nuevo organismo y; 4)no se abordó el asunto de los objetivos y metas del nuevo organismo. De forma más detallada, esto es:

- * Si en febrero de 1986, la modernización productiva era entendida por el SME como reestructuración que “(..) consiste en reducir la mano de obra sindicalizada, para sustituirla por la iniciativa privada a través del contratismo (...) [y la productividad] no como eficiencia, sino como producción de Kilowatts por hombre ocupado lo cual no puede ser aplicado aquí (El Cotidiano,1986:50)”. La concepción de productividad cambiaría con la CMP, que a través del sindicato logró establecer un marco conceptual común. La productividad se mediría en términos de creación y realización de valor, y el aumento de productividad se vería acompañado de una mejora salarial (Romo,1993:90).
- * Al hacer un diagnóstico del proceso productivo, la comisión demostró que de los escasos recursos designados a la CLFC por el gobierno federal, se hace un uso eficiente y se atiende a la expansión de la demanda (Ibid:91).
- * Se establecieron políticas generales de productividad, tales como la autonomía de gestión, la disponibilidad y calidad del servicio, la fuerza de trabajo y, la modernización del nuevo organismo (Ibid:91).
- * Por último, no se planteó la constitución de objetivos y metas prevista para el nuevo organismo (Ibid:91).

El trabajo de las comisiones quedo suspendido, cuando en agosto de 1991 las autoridades de la CFE y SEMIP dan instrucción a los funcionarios de la CLFC de no suscribir más conclusiones y propuestas con el SME. Parece ser que la intención de las autoridades gubernamentales, según Romo (1993:94) es que el SME debe sacrificar como lo han hecho otros sindicatos el nivel de empleo y

modificaciones contractuales a cambio de la creación del nuevo organismo.

b) Estudio de Caso

Generalmente los estudios del sector eléctrico, se concentran en la corriente de lo que llama De la Garza (1986), historiográfica y en menor medida en la corriente sociodemográfica. Estos estudios analizan la participación que desempeñan los trabajadores electricistas en el movimiento obrero mexicano, principalmente su actuación en la lucha política por democratizar al sindicalismo y, en avanzar en un proyecto nacionalista¹⁴. En estos estudios, aparecen en varias ocasiones los electricistas del SME como pilar del movimiento obrero pero, existen pocos estudios que hablen sobre la corriente del proceso productivo.

Dentro de ésta última corriente, sobresale el trabajo de la socióloga María Eugenia Valdés Vega (1992) que para presentar su tesis doctoral, visitó en 1989 subestaciones, sucursales y oficinas, logrando encuestar a un total de 110 electricistas tanto del SME como del SUTERM de la zona centro. Tomaremos algunos de sus datos, para acercarnos al proceso productivo del SME, desde el punto de vista del SPJ.

Su muestra esta compuesta en su mayoría por trabajadores de planta. En vista que el SPJ exige el libre uso de la fuerza de trabajo, suponemos que la tendencia se profundizará y aumentaran los puestos de trabajo provisionales como ha ocurrido en el SUTERM. A diferencia de ese año, el SME tenía aproximadamente tres veces menos personal provisional (Cuadro 13).

Cabe señalar, que desde la década de los ochenta ha aumentado el contratismo en ambos sindicatos y, que representa un número significativo de trabajadores, que no pueden clasificarse como

¹⁴ Ver los trabajos de Gómez Tagle, Sílvia (1980), *Insurgencia y Democracia en los Sindicatos Electricistas*, Jornadas No.93, México, COLMEX, 1980; Cordera, Rafael et.al. (1980), *Cronología del Movimiento de los Electricistas Democráticos (1971-1976)* en Cuadernos de Educación Sindical, No.2, México, Secretaría de Educación Sindical y Promoción Cultural del STUNAM; Basurto, Jorge, *La Clase Obrera en la Historia de México. El Régimen de Echeverría una Rebelión Independiente*, México, Siglo XXI, 1981 y; Cuellar, Angélica (1986), *Una Rebelión Independiente, la TD frente al Estado Mexicano*, México, Terra Nova.

trabajadores de planta, provisionales, jubilados o de confianza. El **contratismo** consiste en concesionar un contrato, no a la empresa ni a sus trabajadores sindicalizados, sino a otra empresa particular diferente para que realice una obra determinada. Así el Estado a través de la SEMIP (Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal, hoy Secretaría de Energía) se ahorra el presupuesto destinado a todas las prestaciones sociales del marco legal del CCT, que pudiera tener un trabajador de planta. Por ejemplo, en mayo de 1985, el SME perdió del 30 y 40% de sus zonas de trabajo que pasaron a manos de la CFE, quien se ha encargado de atenderlas a través del contratismo, prevaleciente del SUTERM (El Cotidiano, 1986:51). El contratismo, tiene como consecuencias arrebatar la materia de trabajo, descapitalizar a la Compañía de Luz y, deteriorar las condiciones del trabajador.

Cuadro 13
PUESTOS DE TRABAJO DE ACUERDO CON EL SINDICATO DE PERTENENCIA

Puestos de Trabajo	S i n d i c a t o		Total
	SME	SUTERM	
Planta	49 (86.0%)	32 (60.4%)	81 (73.6%)
Provisional	7 (12.3%)	20 (37.7%)	27 (24.6%)
Jubilado	1 (1.7%)	0	1 (0.9%)
Confianza	0	1 (1.9%)	1 (0.9%)
Total	57 (100%)	53 (100%)	110 (100%)

FUENTE: Tomado de María Eugenia Valdés Vega (1993)

La muestra de Valdés (1993), esta compuesta en su mayoría por obreros, seguido de oficinistas, técnicos e ingenieros (Cuadro 14). La división que hace de la categoría laboral, combina la tipología propuesta por De la Garza (1987b:89) conformada por tres tipos de procesos productivos.

Cuadro 14
CATEGORIA LABORAL DE ACUERDO CON EL SINDICATO DE PERTENENCIA

Categoría	S i n d i c a t o		Total
	SME	SUTERM	
Oficinista	13 (24.5%)	11 (25.6%)	24 (25%)
Obrero	24 (45.3%)	19 (44.2%)	43 (44.8%)
Ingeniero	2 (3.8%)	3 (7.0%)	5 (5.2%)
Técnico	9 (17.0%)	6 (13.9%)	15 (15.6%)
Otra	5 (9.4%)	4 (9.3%)	9 (9.4%)
Total	53 (100%)	43 (100%)	96 (100%)

FUENTE: Tomado de Ibid.

Un primer proceso lo llama, **proceso de flujo continuo**. Este consiste en manejar líquidos o gases sin que los hombres transformen directamente la materia prima, allí el trabajo se reduce a la vigilancia

y al mantenimiento de las instalaciones. El proceso de flujo continuo, de los trabajadores electricistas se señala en la cláusula 46 de su CCT y, se define como trabajadores de clase "A". Esta clase comprende a los puestos de operadores, tableristas o, turbineros y bien, puede localizarse en el cuadro 14 bajo la categoría de técnicos. El segundo proceso de trabajo, lo denomina de maquinado y ensamblaje. Este proceso es generalmente conocido por la literatura del trabajo. Es aquí, donde se aplican los principios fordistas-tayloristas, los cuales pueden medirse y estandarizar los métodos de producción. El CCT del SME los identifica en la misma cláusula 46, como trabajadores de clase "C", quienes realizan tareas especialmente penosas, como la perforación de pozos, zanjas, túneles, laborar con materias sucias o dañosas, etc. De igual manera, estos trabajadores pueden localizarse en la muestra de Valdés, con la categoría de obreros.

Por último, se encuentra el proceso de trabajo que se resisten a la medición y estandarización y, se caracterizan por la autonomía del trabajador en el proceso de trabajo. De la Garza, en un trabajo posterior (1992:96) llama a éste último proceso como administrativo o de atención al público. Los trabajadores que pertenecen a éste proceso productivo laboran principalmente en oficinas y, en la cláusula 46 se les denomina, trabajadores de clase "B", y pueden identificarse bajo la categoría de oficinistas e ingenieros.

Cuadro 15
ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES
DE ACUERDO CON EL SINDICATO DE PERTENENCIA

Antigüedad	S i n d i c a t o		Total
	SME	SUTERM	
Menos de 10 años	18 (32.1%)	25 (48.1%)	43 (39.8%)
Entre 10 y 20 años	29 (51.8%)	27 (51.9%)	56 (51.9%)
Más de 20 años	9 (16.1%)	0	9 (8.3%)
Total	56 (100%)	52 (100%)	108 (100%)

FUENTE: Tomado de Ibíd.

Otro tema sobresaliente de la muestra, es la antigüedad laboral de los trabajadores. Mientras que el SME cuenta con trabajadores que tienen laborando para la Compañía de Luz más de 20 años y, que representan el 16.1% de los encuestados, el SUTERM no registró trabajadores con las misma antigüedad (Cuadro 15). Posiblemente éste hecho se deba, a que dentro del SME existe poca probabilidad de que un trabajador sea despedido por las garantías que ofrece su CCT. El trabajador del SME tiene asegurado su empleo hasta su jubilación. Estas garantías se asemejan al empleo vitalicio de japonés, pero con

la diferencia de que las garantías las otorga la empresa y no, el CCT como en el SME.

Asimismo, en ambos sindicatos la mayoría de los trabajadores de la muestra cuentan con estudios superiores a la secundaria. Lo que demuestra que, al menos tuvieron una especialización para el trabajo cuando cursaban sus estudios de bachillerato o universitarios. Sólo el 32.7 % de la muestra tiene estudios de educación básica (Cuadro 16)

Cuadro 16
ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES SEGUN EL SINDICATO DE PERTENENCIA

Escolaridad	S i n d i c a t o		Total
	SME	SUTERM	
Hasta Secundaria	21 (38.9%)	14 (26.4%)	35 (32.7%)
Más de Secundaria	33 (61.1%)	39 (73.6%)	72 (67.3%)
Total	54 (100%)	53 (100%)	107 (100%)

FUENTE: Tomado de Ibid.

Otro de los recientes trabajos sobre el proceso productivo es el de Díaz (1995). Su trabajo, a diferencia del estudio de Valdés (1993) sólo analiza un único centro de trabajo, el taller eléctrico de Salónica. Algunos resultados sobresalientes, indican que el 26.0% de los encuestados no habían laborado en otra empresa distinta a la CLFC, antes directamente al taller eléctrico; un 37.0 %, si había laborado en otra empresa e ingreso directamente al taller eléctrico y; con este mismo porcentaje, hubo trabajadores que también habían laborada en otras empresas pero, ingresaron de un área distinta del taller eléctrico (Ibid:71). Es decir, cerca de una cuarta parte de los trabajadores de Salónica, entró a la CLFC como los trabajadores del sector primario Japonés, sin haber laborado antes en otra empresa.

En cuanto a los nexos sociales que tienen los trabajadores de Salónica, el 67.0% de los casos reportó haber ingresado al taller eléctrico con ayuda de algún familiar o amigo y, que actualmente cuentan al menos con un familiar dentro de la empresa. Otro 26.0% dijo haber ingresado por un lado, a través de un de un amigo o familiar, pero no contar en la actualidad con ninguno de ellos; por otro lado, haber ingresado por sí mismo y contar en la actualidad con un familiar generalmente introducido por él, dentro de la empresa. Sólo un 7.0% de los encuestados ingresó por sí mismo y, no contar con ningún familiar (Cuadro 17). El agrupamiento de los nexos sociales, es una fuente de trabajo a futuro para los miembros de la

familia del trabajador, pues ellos perciben el taller como un bien familiar (Ibíd:72).

Cuadro 17
TIPO DE NEXO SOCIAL Y PORCENTAJE DE TRABAJADORES

Con amplios nexos	67%
Nexos medios	26%
Escasos nexos	7%

FUENTE: Tomado de Díaz (1995:71)

Como bien lo señala Díaz (1995), la empresa, al menos en el taller de Salónica se percibe como un bien familiar o, lo que para el SPJ sería la empresa como familia. Con muchas diferencias por supuesto, ya que para los trabajadores japoneses, es crecer junto con la empresa, mientras para los trabajadores del SME, la empresa representa la casi completa garantía de empleo para al menos un pariente suyo.

Sólo nos resta decir, que estos estudios de caso han estado orientados a analizar la estructura socioeconómica de los trabajadores o bien, a analizar la cultura laboral que predomina en ellos. No así, las prácticas de trabajo propias de la CLFC, que han existido a través de su proceso productivo y que ahora, se ven amenazadas o en su defecto a ser alteradas por el SPJ.

C A P I T U L O 3:

EL SPJ Y LA AUTONOMIA INTERRUMPIDA DEL SME **(Estudio de Caso)**

Este tercer capítulo, enlaza la teoría del SPJ al proceso productivo de los trabajadores electricistas del SME. La teoría aquí, se convierte en un auxiliar que trata de conceptualizar y acercarnos al proceso productivo que realizan los trabajadores del SME. Más que adaptar la teoría a la realidad, la teoría nos sirve como herramienta que facilita encontrar nuevos elementos y diferencias con lo previamente establecido por algún concepto.

El presente capítulo, al igual que los anteriores, se divide en tres apartados. El primero, expone los pasos que se llevaron a cabo para seleccionar la muestra de estudio, y los resultados de la estructura socioeconómica de los trabajadores encuestados. El segundo apartado, realiza cuatro cortes de estudio a la muestra ya sea, por categoría de trabajo, antigüedad laboral, escolaridad de los trabajadores o la trayectoria laboral (puestos de trabajo ocupados) de cada uno. En ese mismo apartado, el SPJ está dividido en dos partes, por el JIT y el Kaisen. Muchos de los conceptos de estos, se diferencian notablemente de los resultados de la muestra. Si el SPJ, interrumpe la autonomía del saber-hacer de los trabajadores, el último apartado analiza a través de los cortes de la muestra, los grados de autonomía que presentan los trabajadores electricistas con respecto a su saber-hacer.

3.1.-LA CONSTRUCCIÓN DE LA MUESTRA

La técnica utilizada para la recopilación de información fue la encuesta. El universo de su aplicación fueron los trabajadores electricistas del SME de cualquier categoría que laboraran en las instalaciones de la CLFC, zona Distrito Federal.

En un principio se tenía planeado realizar el estudio de caso, únicamente con trabajadores de las centrales de generación que posee la CLFC, en especial de las Centrales de Necaxa, Lechería y Jorge Luke. Para ello, se visitó el museo de Electricidad de la CFE de la Ciudad de México, con el objetivo de acercarse a conocer el

proceso productivo de una central eléctrica. La muestra se centraría, en estudiar el saber-hacer de los trabajadores del proceso productivo de flujo continuo de estas centrales.

Como segundo paso, se consultó a dos trabajadores conocidos del SME sobre la viabilidad de aplicar encuestas a las centrales de generación antes mencionadas. Su respuesta fue automática. No se permitían hacer encuestas, a menos que se contara con una "muy alta palanca", o bien, se intentara obtener el permiso a través de la empresa.

Los problemas empezaron a surgir, cuando se iniciaron los tramites para obtener el permiso a las instancias correspondientes. La gerencia de generación, se encarga de otorgar el permiso de visitas industriales a grupos de personas interesadas en conocer el funcionamiento de una central eléctrica. Al plantearle los objetivos de la presente investigación al personal de la gerencia de generación, ellos pidieron una carta de motivos expedida por la institución que representaba. La carta de motivos debía señalar que los datos obtenidos por las encuestas eran únicamente con fines académicos.

Una vez que la gerencia de generación obtuvo la carta de motivos, se realizó una entrevista con un gerente de la misma. Los temas de la entrevista, se refirieron a la dificultad y a los obstáculos que implicaba la aplicación de las encuestas. La gerencia de generación, canalizó la solicitud de encuestas a la gerencia de relaciones laborales. Aunque esta gerencia está encargada de los problemas obrero-patronal, tampoco tenía la facultad de otorgar permisos para encuestar. Dicha gerencia recomendó que se consiguiera el permiso a través del sindicato. Con el sindicato fue lo mismo. El titular de prensa y propaganda, explicó que aunque él representara a los trabajadores, no tenía derecho a pedirles a sus representados que contestaran la encuesta y, que lo único que se podía hacer, era pedirle al encargado del centro de trabajo su permiso.

Nuevamente se consultó a los trabajadores conocidos del SME para una nueva asesoría de la situación. Ellos dijeron que era mejor y que había mayor posibilidad de encuestar a los talleres de construcción, subestaciones y, en líneas aéreas de mantenimiento. Con esto, la encuesta tomó un nuevo giro y se reorientó principalmente hacia el proceso productivo de maquinado y ensamblado y, administrativo. Se modificaron algunas preguntas pero

siempre enfocadas hacia nuestro objeto de estudio, la autonomía del saber-hacer.

3.1.1.-METODOLOGIA DEL TRABAJO

Tomando en cuenta, el primer día que se consultó a los trabajadores conocidos del SME, los tramites realizados ante la CLFC, la carta de motivos expedida por la UNAM, la localización geográfica de los talleres, subestaciones y líneas aéreas de mantenimiento, hasta que terminó la aplicación de las encuestas, el trabajo de campo comprendió desde el mes de marzo hasta principios de julio de 1998.

Los resultados que a continuación se presentan fueron obtenidos de tres fuentes:

- * La aplicación de 95 encuestas a diferentes puestos de trabajo, realizadas del 04 de junio al 01 de julio de 1998, en diferentes centros de trabajo del Distrito Federal. Del total de encuestas, siete tuvieron que ser anuladas por estar incompletas (ver anexo 3).
- * La observación directa del proceso productivo de los centros de trabajo, durante la aplicación de las encuestas.
- * Los comentarios arrojados por los mismos encuestados sobre el sentido de las preguntas.

La encuesta aplicada, estuvo compuesta de tres secciones con un total de 47 preguntas (Ver anexo 2). La primera sección comprendió 13 preguntas relacionadas con los datos generales del encuestado. La segunda sección, comprendió 18 preguntas y se refieren al nivel de conocimientos que tiene el trabajador con su puesto de trabajo y su máquina. La ultima sección, comprendieron 16 preguntas y abordaron las relaciones sociales que tienen los trabajadores entre sí. En promedio la encuesta fue contestada de 8 a 20 minutos por trabajador y, se aplicaron 10 encuestas piloto previamente para determinar la claridad y comprensión de las preguntas por parte de los encuestados.

La aplicación de las encuestas tuvieron tres modalidades:

- * Cerca del 50.0 % de las encuestas se contestaron en sesiones de grupo. Es decir, el superintendente (el responsable del centro de trabajo) reunía a diferentes trabajadores en un sólo lugar. Después de reunirlos, se les explicaba el motivo de la encuesta y la forma en que deberían contestarla. Si tenían algún problema con alguna pregunta, se les ayudaba de forma personalizada a resolverla.
- * El 30.0 % de las encuestas se les entregó individualmente a cada trabajador, explicándoles los motivos y la forma en que tenían que contestar la encuesta.
- * Sólo a un 20.0 % de los encuestados se les aplicó la encuesta, pregunta por pregunta, debido a que estaban laborando en ese momento o bien, desconfiaron en escribir algo con su propia mano.

3.1.2.-LOS CENTROS DE TRABAJO

La visita a los centros de trabajo, se realizó antes y durante la aplicación de las encuestas. Antes de la encuesta, se visitaron los centros de trabajo para determinar el material necesario que se ocuparía, ya sean encuestas, lápices o algún otro material. Primero se tuvieron que conseguir las direcciones de dos formas: a) mediante datos proporcionados por personal de la CLFC, no sin antes con previa identificación y una detallada explicación de los motivos y; b) mediante datos proporcionados por los mismos trabajadores encuestados. Los centros de trabajo encuestados se muestran en el cuadro 18 y con mayor detalle en el anexo 3.

El primer centro de trabajo encuestado fue el edificio de la CLFC. Las encuestas en este lugar, funcionaron como encuestas piloto y, tenían como objetivo, determinar la claridad del cuestionario y su aceptación por parte de los trabajadores. Las encuestas fueron aplicadas en una tarde, después de que los trabajadores tuvieran una reunión con una planilla política que, buscaba obtener puestos en el comité ejecutivo de su sindicato. La planilla política se había reunido con los trabajadores, después de que estos habían terminado su turno de trabajo. Al término de la reunión, se pudieron aplicar seis encuestas, de las cuales fueron anuladas tres.

Los primeros comentarios sobre la encuesta se refirieron a su extensión. Se observó que los trabajadores que tenían mayor

escolaridad terminaron la encuestas en aproximadamente diez minutos, no así los trabajadores que contaban con la educación elemental que llegaron a tardarse hasta 30 minutos. En cuanto a la claridad de las preguntas fue ampliamente aceptada. Los encuestados se mostraron muy satisfechos y orgullosos de que se les preguntara acerca de su trabajo.

Las tres encuestas anuladas, se debieron principalmente a dos motivos: a la prisa que tenían los trabajadores por llegar a su casa y a que muchos trabajadores la interpretaron como parte de las actividades de la planilla política, por lo que optaron por desistir a media encuesta. Las encuestas anuladas presentaron secciones completas sin responder o más de cinco preguntas sin contestar y, fue este número el que se tomó como base para anular las futuras encuesta.

Cuadro 18
CENTROS DE TRABAJO ENCUESTADOS

Centros de Trabajo	Numero de Encuestas		TOTAL
	Realizadas	Anuladas	
1. -Edificio de la CLFC	6**	3	3 (3.40%)
2. -Líneas aéreas Pantitlán	4**	0	4 (4.54%)
3. -Subestación Roma*	1	0	1 (1.13%)
4. -Talleres de construcción Vicente Guerrero	30	2	28 (31.81%)
5. -Subestación Pestalozzi*	2	0	2 (2.27%)
6. -Líneas aéreas Centenario	22	0	22 (25.00%)
7. -Talleres Salónica	30	2	28 (31.81%)
TOTAL	95	7	88 (100.0%)

*Centros de trabajo donde no proporcionaron su nombre oficial, y se optó por designarle el nombre de la colonia o calle.**Encuestas piloto.

FUENTE: Encuesta a Trabajadores del SME del Distrito Federal (ETSDF)

Otro lugar donde se aplicó la encuesta piloto, se localiza en líneas aéreas Pantitlán. Allí, los trabajadores fueron encuestados durante su labor de mantenimiento y reparación de las calles de ciudad Neza. A pesar de ello, los trabajadores contestaron la encuesta con toda calma. El grupo de trabajo estaba compuesto de doce trabajadores, de los cuales sólo cuatro quisieron contestar la encuesta. El resultado de los trabajadores de Pantitlán, fue el mismo que en el edificio de la CLFC. Los encuestados se mostraron altamente satisfechos y manifestaron que se entendía cada pregunta claramente. A diferencia de los trabajadores del edificio de la CLFC, no se quejaron por la extensión de la encuesta. Por este motivo no se decidió eliminar o modificar alguna pregunta de la encuesta.

De los siguientes centros de trabajo visitados, las subestaciones Roma y Pestalozzi presentaron una baja proporción de encuestados. En estas subestaciones, se logró encuestar a lo mas dos trabajadores ya que, en este tipo de establecimientos por lo regular laboran cuatro trabajadores. En cuanto a Líneas aéreas Centenario y, los talleres de Vicente Guerrero y Salónica, presentaron un alto índice de encuestados. Creemos que se debe a dos razones: a) estos lugares además de tener grandes dimensiones, fueron los últimos en ser encuestados y; b) la experiencia adquirida en los anteriores centros de trabajo, nos ayudó a abordar una mayor cantidad de trabajadores.

3.1.3.-ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA

La estructura socioeconómica de los electricistas del SME está dividida en tres partes. La primera se compone de datos generales del trabajador, como son su edad, escolaridad y estado civil. La segunda parte, relaciona el empleo, la familia y la dependencia salarial de los trabajadores. La tercera parte, se centra exclusivamente en el trabajador, en la antigüedad de servicio dentro de la Compañía de Luz, los puestos de trabajo desempeñados y la categoría laboral a la cual pertenece.

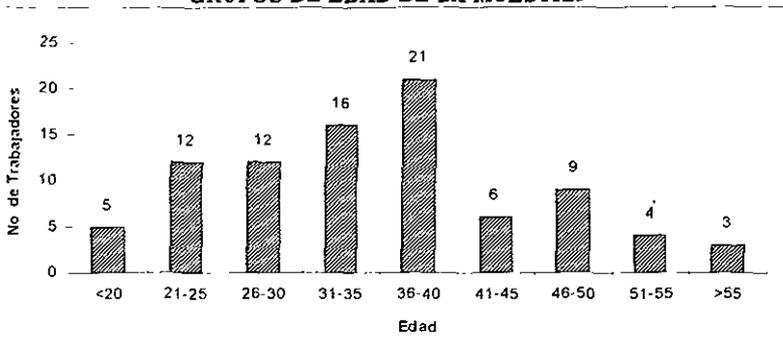
a)Edad, Escolaridad y Estado Civil

Al graficar las edades de los encuestados, se distinguen tres grupos de trabajadores. El primero, representa el 33.0 % de la muestra y se compone de trabajadores que tienen menos de veinte años, hasta trabajadores con 30 años. El segundo grupo es el más numeroso, al registrar el 42.0% de la muestra y, esta conformado por trabajadores que tienen una edad entre 31 y 40 años. El último grupo, es el más pequeño de los dos anteriores. Esta compuesto por el 25.0% de la muestra, con trabajadores y, tienen más de 41 años. Este último grupo, se distingue notablemente en tamaño de los otros, posiblemente porque comprende el periodo de jubilación para aquellos trabajadores que empezaron a laborar cuando tenían alrededor de los veinte años, ya que la jubilación se inicia desde los 15, hasta los 28 años de servicio dentro de la empresa (Gráfica 23)

Asimismo, menos de una cuarta parte de los encuestados manifestaron ser solteros; un poco más del cinco por ciento, ser

divorciados; el 62.50 % señaló ser casado y; el 9.10 % de vivir en unión libre. Cabe señalar que los que viven en unión libre, tenían la opción de elegir a su esposa como única dependiente salarial y no lo hicieron. En su lugar eligieron la opción de familia, entendiendo con ello esposa e hijos. Esto significa en términos reales que viven como si estuvieran casados, aunque en términos formales no lo estén. Asimismo, del mismo cuadro más de la mitad de los casos de soltero, eligieron la opción de Otro como dependiente salarial, lo que podría indicar que sus gastos se reducen a ellos mismos (Cuadro 19).

Gráfica 23
GRUPOS DE EDAD DE LA MUESTRA



FUENTE: ETSDF

Cuadro 19
ESTADO CIVIL Y DEPENDENCIA SALARIAL

Estado Civil	Dependencia Salarial				Total
	Padres	Su Familia (Esposa e Hijos)	Esposa Unicamente	Otro	
Soltero	8	0	0	12	20 (22.72%)
Casado	0	51	3	1	55 (62.50%)
Divorciado	0	4	0	1	5 (5.68%)
Unión Libre	0	8	0	0	8 (9.10%)
Total	8(9.09%)	63 (71.59%)	3 (3.40%)	14(15.90%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Al dividir a los encuestados por grupo de edad y escolaridad, se encontró que el 38.62 % de los trabajadores cuenta hasta con estudios de primaria y secundaria, el 37.50 % con bachillerato y el 23.86 % con estudios universitarios. El SME cuenta también con su propia escuela, que tiene valor de bachillerato técnico. Sólo tres encuestados manifestaron haber estudiado en esta escuela después de la secundaria (Cuadro 20).

A diferencia del SPJ, en que el estudiante entra después de su bachillerato a una empresa y, toda su formación la recibe dentro de ella, de la muestra obtenida, cerca de una cuarta parte de los encuestados tienen estudios universitarios¹⁵. Posiblemente muchos de estos universitarios, tengan expectativas de tener altos puestos de trabajo, ya que sienten poseer mayores habilidades de raciocinio que otros trabajadores.

Cuadro 20
GRUPOS DE EDAD Y ESCOLARIDAD

Grupo de Edad	ESCOLARIDAD*				Total
	Hasta Primaria Terminada	Hasta Secundaria Terminada	Hasta Bachillerato Terminado**	Hasta Universidad Terminada	
>20	0	2	3	0	5
21-25	1	4	4	3	12
26-30	1	1	6	4	12
31-35	0	5	5	6	16
36-40	0	8	7	6	21
41-45	1	3	2	0	6
46-50	1	3	3	2	9
<50	2	2	3	0	7
Total	6 (6.81%)	28 (31.81%)	33 (37.50%)	21 (23.86%)	88 (100.0%)

*Incluye escolaridad incompleta y, de igual manera se entenderá para los siguientes cuadros.**Incluye Escuela del SME y, de igual manera se entenderá para los siguientes cuadros.

FUENTE: ETSDF

b) Empleo, Familia y Dependencia Salarial.

Al relacionar la escolaridad con el número de personas que dependen del salario del trabajador, no se observan datos significativos. Del total de los encuestados, el 34.09 % tienen menos de dos personas que dependen de su salario; el 39.77 % tiene de tres a cuatro dependientes y, el 26.13 % tiene más de cinco dependientes. Parece ser que, no influye el grado de escolaridad con el número de personas que dependen del salario (Cuadro 21).

¹⁵.-En Japón la Universidad no es necesaria para tener un puesto clave en la empresa. Todo directivo con estudios o sin estudios universitarios o de otro tipo, tuvo que laborar desde el escalafón más bajo, hasta obtener su actual puesto. Las imágenes que occidente conoce de los suicidios de los estudiantes japoneses por no entrar a la Universidad, se debe a que los estudiantes sin universidad tienen que trabajar para el sector secundario o en pequeñas empresas. Para los que recibieron educación universitaria, también inician desde el escalafón más bajo, con la diferencia que pueden pertenecer a las grandes empresas -keretsu- y a todos los beneficios que ellas otorgan.

Cuadro 21
ESCOLARIDAD Y DEPENDENCIA SALARIAL

Escolaridad	Dependencia Salarial			Total
	Baja (B)	Mediana (M)	Alta (A)	
Primaria	1	2	3	6
Secundaria	7	12	9	28
Bachillerato	11	12	10	33
Universidad	11	9	1	21
Total	30 (34.09%)	35 (39.77%)	23 (26.13%)	88 (100.0%)

B.-De 0 a 2 dependientes M.-De 3 a 4 dependientes A.-De 5 o más

FUENTE: ETSDF

El parentesco que existe entre los trabajadores dentro de la empresa es amplio. Más de la mitad de los encuestados declaró tener menos de dos parientes cercanos ya sean padres, hermanos, tíos o primos; el 25.00 % apuntó que tiene entre tres y seis parientes y; el 13.63 % señaló que tiene más de siete parientes (Cuadro 22).

Cuadro 22
ESCOLARIDAD Y PARENTESCO FAMILIAR DENTRO DE LA EMPRESA

Escolaridad	Parentesco Familiar			Total
	Bajo (B)	Mediano (M)	Alto (A)	
Primaria	4	2	0	6
Secundaria	15	9	4	28
Preparatoria	18	8	7	33
Universidad	17	3	1	21
Total	54 (61.36%)	22 (25.00%)	12 (13.63%)	88 (100.0%)

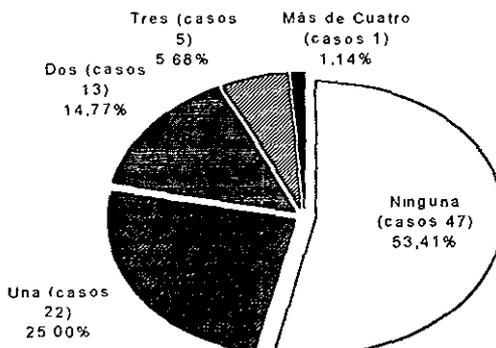
B.-De 0 a 2 parientes M.-De 3 a 6 parientes A.-Más de 7 parientes

FUENTE: ETSDF

Aparentemente predomina la tendencia del parentesco familiar bajo (61.36%), pero de acuerdo al cuadro 21, si consideramos que el 73.86 % de los trabajadores declararon que de su salario dependían a lo más cuatro personas, significa que el número de personas que integran un familia es muy reducido. Por lo tanto, podemos afirmar que aunque exista la tendencia de un bajo parentesco familiar en un sólo trabajador, existe altos lazos familiares entre los trabajadores, porque el número de personas que integran una familia es muy reducido.

En cuanto al número de miembros de la familia que trabajan además del encuestado, ya sea en la misma empresa o en otra, resultó que el 25.00 % tiene una persona, el 14.77 % dos, el 5.68 % tres, el 1.14 % cuatro y, el 58.41 ninguna. Es decir, el único empleo que tiene más de la mitad de los trabajadores encuestados, constituye el único aporte al ingreso familiar (Gráfica 24).

Gráfica 24
NUMERO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN*

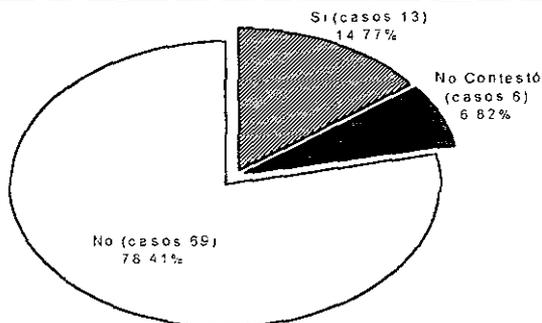


*Además del encuestado

FUENTE: ETSDF

Existen pocas personas que además de trabajar para la CLFC, tienen otro empleo. Mientras que el 14.77 % de los encuestados manifestó contar con otro empleo, el 78.41 % sólo tiene el de la Compañía. Una proporción significativa de trabajadores no contestó (6.82%), lo que podría interpretarse, que si cuentan con otro empleo pero no se atreven a manifestarlo por alguna razón (Gráfica 25).

Gráfica 25
TRABAJADORES CON OTRO EMPLEO DIFERENTE AL DE LA COMPAÑIA



FUENTE: ETSDF

c) Antigüedad y Puesto de Trabajo

Al contabilizar los 47 puestos de trabajo que se obtuvieron de la muestra, los puestos se dividieron en cuatro categorías para un mejor

análisis (ver anexo 4). La categoría de Obreros Semicualificados, se formó a partir de trece puestos de trabajo y con 37 trabajadores encuestados. Esta categoría representa casi la mitad de la muestra, al registrar el 42.04 % de los encuestados. La categoría de Obrero Calificado, esta conformada por diecisiete puestos de trabajo y por 29 trabajadores, que representan el 32.95 % de la muestra. Asimismo, la categoría de Técnico se compone de catorce puestos de trabajo y de diecisiete trabajadores, que equivalen al 19.31 % de los encuestados. Por último, la categoría de Mandos Medios involucra a tres puestos de trabajo, como son ingenieros, supervisores y jefes de área. Esta categoría, acumuló el menor porcentaje (5.68%), y sólo se pudieron conseguir cinco encuestas (Cuadro 23). Los mandos altos, no los colocamos como una categoría, porque es personal no sindicalizado y esta representado generalmente por gerentes y directivos de la CLFC.

Cuadro 23
CATEGORIA Y PUESTOS DE TRABAJO

Categoría Laboral*	Número de Puestos		Total
	Planta	Provisional	
Obrero Semicualificado	29	8	37 (42.04%)
Obrero Calificado	29	0	29 (32.95%)
Técnico	17	0	17 (19.31%)
Mandos Medios	4	1	5 (5.68%)
Total	79 (89.77%)	9 (10.22%)	88 (100.0%)

*En adelante la llamaremos categoría.

FUENTE: ETSDF

Del cuadro 23, se puede observar que a medida que las categorías de trabajo implican mayor calificación o responsabilidad, disminuye el número de encuestados. También se observa que la primera categoría, mantiene un alto índice de trabajadores provisionales y, en menor medida la última, lo que podría señalar que son las categorías donde la empresa más restringe u obstaculiza la ocupación de los puestos de trabajo que representan dichas categoría.

En cuanto a los años de servicio que han prestado los trabajadores a la Compañía de Luz, se tiene que el 33.0 % de la muestra cuenta con más de diecisiete años laborando, y el 67.0 % menos de dieciséis años. De los trabajadores que tienen más de 25 años de servicio, hubo casos que tenían hasta 30 años de antigüedad en la Compañía y que pensaban seguir laborando, hasta cumplir los 55 años cuando es la edad límite para jubilarse según su CCT (Cuadro 24).

Cuadro 24
ANTIGÜEDAD LABORAL Y TRAYECTORIA LABORAL

Años de Antigüedad Laboral*	TRAYECTORIA LABORAL**						Total
	Ninguno	Uno	Dos	Tres	>4	No Contestó	
<4	12	8	2	0	0	0	22 (25.00%)
5-8	7	5	2	1	1	0	16 (18.18%)
9-12	6	2	3	4	1	0	16 (18.18%)
13-16	0	0	0	2	1	2	05 (5.68%)
17-20	0	1	3	3	3	0	10 (11.36%)
21-24	0	1	0	3	3	3	10 (11.36%)
>25	0	0	0	4	5	0	09 (10.22%)
Total	25 (28.40%)	17 (19.31%)	10 (11.36%)	17 (19.31%)	14 (15.90%)	5 (5.68%)	88 (100.0%)

*En adelante la llamaremos Antigüedad. **Puestos que han desempeñado además del que poseen y, de igual manera se entenderá para los siguientes cuadros.

FUENTE: ETSDF

En el mismo cuadro, puede observarse que a partir de los trece años de antigüedad laboral, todos los trabajadores han desempeñado al menos tres puestos de trabajo diferente al que poseen actualmente, a excepción de dos trabajadores que han tenido un solo puesto de trabajo y de tres trabajadores que han tenido dos. Esto indica que, el escalafón ciego de su CCT va empujando a los trabajadores a ocupar diferentes puestos de trabajo, dependiendo de su antigüedad. A mayor antigüedad, mayor cantidad de puestos ocupados. Por lo que sospechamos que, los casos de *No Contesto*, integrada por cinco trabajadores, han tenido más de tres empleos y, que por ello conformarán parte de una las tendencias, porque involucran desde obreros calificados hasta mandos medios (Cuadro 24).

Un trabajador puede haber ocupado distintos puestos laborales y permanecer en la misma categoría de trabajo. Como nos indica el cuadro 25. El 46.0 % de los obreros semicalificados han desempeñado de uno a tres puestos y, siguen permaneciendo en la misma categoría. La tendencia se acentúa con los obreros calificados en donde tres cuartas partes de ellos, han desempeñado tres trabajos o más y, la tendencia disminuye con los técnico en donde el 53.0 % ha tenido más de dos empleos. Véase que ninguna persona entra directamente a la categoría de mandos medios sin haber desempeñado al menos dos puestos de trabajo. Esto significa que los trabajadores que se encuentran en dicha categoría, han obtenido ese puesto a través del escalafón ciego (Cuadro 25).

Cuadro 25
TRAYECTORIA Y CATEGORÍA LABORAL

Trayectoria laboral	Obrero Semicalificado	Obrero Calificado	Técnico	Mandos Medios	Total
Ninguno	20	0	5	0	25
Uno	13	3	1	0	17
Dos	2	4	3	1	10
Tres	2	11	2	2	17
>4	0	8	5	1	14
No Contestó	0	3	1	1	5
Total	37 (42.04%)	29 (32.95%)	17 (19.31%)	5 (5.68%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

La educación sigue ocupando un importante factor para ocupar puestos de trabajo con categoría de *Mandos Medios*. De los cuatro trabajadores de *Mandos Medios*, tres de ellos tienen la universidad terminada, mientras que el resto de trabajadores aunque poseen la universidad terminada o incompleta, se estancan en la categoría de técnicos, siendo que muchos de ellos entran como obreros semicalificados. Esto indica que los universitarios gozan de una mayor movilidad para escalar puestos de trabajo, mientras que las otras categorías de trabajo no (Cuadro 26).

Cuadro 26
CATEGORÍA LABORAL Y ESCOLARIDAD

Escolaridad	Categoría				Total
	Obrero Semicalificado	Obrero Calificado	Técnico	Mandos Medios	
Primaria	4	1	0	0	6
Secundaria	11	13	4	0	28
Preparatoria	16	10	6	1	33
Universidad	6	4	7	4	21
Total	37 (42.04%)	29 (32.95%)	17 (19.31%)	5 (5.68%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Por ejemplo, los que tienen estudios a nivel bachillerato, a medida que van escalando puestos de trabajo, van disminuyendo sus posibilidades de alcanzar un puesto de trabajo de la categoría de *Mandos Medios*. La misma tendencia se presenta con los trabajadores que cuentan con secundaria y se asienta con los trabajadores con estudios de primaria (Cuadro 26).

También es importante señalar, que de los únicos tres casos de mujeres encuestadas, las tres tenían estudios universitarios y provenían de escuelas privadas. Una de ellas, tiene el puesto de jefe de dibujo, localizado dentro de los puestos de trabajo de la categoría de *Mandos Medios*. Las otras dos, tienen la universidad inconclusa.

Una ocupa el puesto de dibujante, localizado en la categoría de trabajo de *Técnico* y la otra, el puesto de secretaria localizado en la categoría de trabajo de *Obrero Calificado*.

Una vez que hemos presentado nuestra muestra en donde la mayoría de los trabajadores tienen 30 años, son casados, poseen estudios medios superiores y superiores, fuerte parentesco familiar, y que han servido a la compañía menos de dieciséis años entre otras variables, surge la pregunta ¿existe el SPJ en el SME?

3.2-El SPJ EN EL SME

Para analizar la presencia del SPJ en el SME, se hicieron cuatro cortes longitudinales de la muestra. En otras palabras, a partir de la división en cuatro grupos de la muestra, tomados del apartado anterior, relacionaremos los diferentes factores que requiere el SPJ para su funcionamiento.

Un primer grupo se formó con los años de antigüedad laboral que tienen todos los trabajadores de todas las categorías de trabajo; el segundo grupo con la trayectoria laboral o los puestos de trabajo que han desempeñado dentro de la CLFC; el tercero, con la categoría de trabajo que actualmente ocupan y, el cuarto con la escolaridad que tienen todos ellos.

El SPJ en grandes términos se compone de dos principios: a) el *kaisen*, entendido como el mejoramiento continuo del proceso productivo exige principalmente el trabajo en equipo, y; b) el JIT entendido como la sincronización de los puestos de trabajo para la elaboración de productos semielaborados *-items-*. Mientras el primer principio, ofrece actividades grupales al trabajador, tales como células de producción, equipos de trabajo o círculos de calidad principalmente, el otro principio implica aplicar lo aprendido de las actividades grupales al trabajo individual.

3.2.1.-JIT, CONTROL INDIVIDUAL Y TECNOLÓGICO

Para establecer la diferencia que pudiera existir entre el SPJ y el proceso productivo que predomina en el SME, iniciaremos con una breve explicación de cómo funciona un determinado elemento o

factor en la organización productiva, tecnológica o del trabajo de las fábricas japonesas, para después contrastar éste, con los resultados de la muestra.

a) Los Medios de Trabajo

El SPJ exige a los trabajadores, utilizar sólo en la cantidad necesaria, el menor número de medios de trabajo para cualquier puesto de trabajo. Pero, como el SPJ es polifuncional (por lo regular cada mes los trabajadores rotan sus puestos de trabajo y, por tanto realizan nuevas funciones), el trabajador japonés conoce una gran cantidad de medios de trabajo, debido a la rotación de puestos. Esto les permite distinguir, los diferentes medios de trabajo que se utilizan en cada puesto laboral.

Cuadro 27
MEDIOS DE TRABAJO UTILIZADOS

Categoría	Uno	De 2 a 4	De 5 a 7	Más de 8	Total
Obrero					
Semicalificado*	3	10	9	14	36
Obrero Calificado**	1	5	5	16	27
Técnico	1	2	5	9	17
Mandos Medios	1	2	1	1	5
	6	19	20	40	85
Total	(7.05%)	(22.35%)	(23.52%)	(47.05%)	(100.0%)

*No contestó una persona.**No contestaron dos personas

FUENTE: ETSDF

Los trabajadores del SME por su parte, no están sujetos a una rotación continua en diferentes puestos de trabajo, sino a uno solo. Los resultados de la muestra, indican que los trabajadores de todas las categorías de trabajo, en su mayoría (70.57 %) laboran con más de cinco medios de trabajo. Al medio de trabajo, se le consideró desde una pluma, un desarmador, una carretilla hasta máquinas computarizadas. En ese sentido, lo relevante sería el grupo de trabajadores que laboran con menos de cuatro medios de trabajo y, que representan el 29.40 % de los encuestados. Lo que significa que este porcentaje, tal vez no reconozca en su caso, otros medios de trabajo con que también labora (Cuadro 27).

De la misma forma, el 72.72 % de los trabajadores utiliza todas y la gran mayoría de las cualidades que posee su máquina (Cuadro 28). Obsérvese en el mismo cuadro, que existe una relación a partir de aquellos trabajadores que han tenido de dos hasta más de cuatro

puestos de trabajo. El número de trabajadores va aumentando en estas tendencias, conforme han tenido más puestos de trabajo. Lo cual, comprobaría la polifuncionalidad del SPJ, que se basa en la alta rotación de puestos de trabajo.

Cuadro 28
USO DE LAS CUALIDADES DE LA MAQUINA

Trayectoria laboral	Totalmente	En su mayoría	Menos de la mitad	Muy poco	No Contesto	Total
Ninguno	10	11	0	3	1	25
Uno	2	9	0	2	4	17
Dos	1	4	3	0	2	10
Tres	4	6	1	3	3	17
>4	5	7	0	1	1	14
No Contestó	2	3	0	0	0	5
Total	24 (27.27%)	40 (45.45%)	4 (4.54%)	9 (10.22%)	11 (12.50%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Otro hecho que coincide con el SPJ, es que la fuente del conocimiento para manejar los medios de trabajo proviene de los trabajadores. Los trabajadores de la muestra, consideraron que, son ellos mismos la fuente del manejo de todas o la mayoría de las cualidades de su maquinaria. El 78.57 % de los encuestados, atribuían que el conocimiento que tienen de su máquina era producto de la propia experiencia adquirida y de los consejos de los compañeros de trabajo, es decir, también de la experiencia de los otros trabajadores. Mientras el 17.85 % consideró que se debía a la capacitación otorgada por la empresa y sindicato y, el 3.57 % a otros factores (Cuadro 29).

Cuadro 29
CONOCIMIENTO DE LOS MEDIOS DE TRABAJO

Categoría	La propia experiencia adquirida	Consejos de los compañeros de trabajo	Capacitación otorgada por la empresa y sindicato	Otro	Total
Obrero Semicalificado*	15	14	5	1	35
Obrero Calificado*	11	10	4	2	27
Técnico	13	0	4	0	17
Mandos Medios	3	0	2	0	5
Total	42 (50.00%)	24 (28.57%)	15 (17.85%)	3 (3.57%)	84 (100.0%)

*No contestaron dos personas

FUENTE: ETSDF

En Japón, el mismo trabajador es a la vez la misma persona que le da mantenimiento a su máquina y, este hecho permite que la máquina siempre este en buen estado y, la producción no se detenga por alguna falla mecánica. Pero, en caso de ocurrir un paro en la producción, por alguna falla mecánica o de otro tipo, un equipo de trabajo se reúne en el puesto laboral donde ocurrió la falla, y la línea de producción no continua, hasta que no se solucione el problema.

Cuadro 30
REPARACION DE UNA MAQUINA EN HORA DE TRABAJO

Anti- güedad	El trabaja- dor	Los compañeros de máquina mas cercanos y el mismo trabajador	Otro Trabajador más calificado	La empresa de- cide quién y en qué momento repararla	Total
< 4	1	3	7	11	22
5-8	3	0	4	9	16
9-12	2	0	5	9	16
13-16	3	0	1	1	5
17-20	3	0	1	6	10
21-24	3	1	3	3	10
> 25	0	0	2	7	9
Total	15 (17.04%)	4 (4.54%)	23 (26.13%)	46 (52.27%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Los datos arrojados sobre la reparación de una maquina cuando ésta se descompone en horas de trabajo, indican que la empresa o la gerencia sigue teniendo una fuerte presencia sobre el control de la organización productiva. Un poco más de la mitad de los encuestados señaló que la empresa decide, quién y en qué momento la puede reparar. Los datos son congruentes, con la segunda cifra más alta. Puesto que, el 26.13 % de los casos, señaló que otros trabajadores más calificados reparaban la máquina. Entendiendo con ello, que la empresa designa a estos trabajadores calificados (Cuadro 30).

Aún cuando el trabajador del SME haya declarado, según el cuadro 31 y 32, que manejaba y conocía su medio de trabajo, no se puede decir que utiliza estas cualidades cuando una máquina se descompone en hora de trabajo, como lo hiciera un trabajador bajo el sistema JIT. Es decir, la empresa no le permite al trabajador que desarrolle las cualidades que ha adquirido durante el tiempo que ha operado su medio de trabajo. Sólo un 17.04 % declaró que él mismo podía reparar la máquina. Lo mismo ocurre, con la muy escasa presencia del "Kaisen electricista"¹⁶ en la CLFC. Un 4.54 % de los

¹⁶ .Por llamarlo de alguna manera, en semejanza por perseguir el mismo objetivo del Kaisen del SPJ.

trabajadores, repara la máquina con sus compañeros más cercanos, lo que conduce a que el saber-hacer se encierre en ellos mismos y, no se intercambie ni sea explotado con otros trabajadores como en el Japón (Cuadro 30).

b) Organización del Trabajo

El tema de la organización del trabajo, resultó un tema muy difícil e incómodo para muchos trabajadores. Si bien, el tema se abordó con una pregunta sencilla como lo muestra el Cuadro 31 y, donde sólo el 5.68% de los casos no contestaron, esta cifra de *No Contesto*, es irrelevante si se compara con los siguientes cuadros del mismo tema.

Cuadro 31
MODIFICACION EN LA FORMA DE UTILIZAR EL MEDIO DE TRABAJO

Escolaridad	Constantemente	Hace mucho Tiempo	Hace poco Tiempo	Nunca	No Contesto	Total
Primaria	5	0	0	1	0	6
Secundaria	9	1	8	7	3	28
Bachillerato	9	6	6	11	1	33
Universidad	6	0	5	9	1	21
Total	29 (32.95%)	7 (7.95%)	19 (21.59%)	28 (31.81%)	5 (5.68%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Un primer acercamiento a la organización del trabajo, es la modificación que hacen los trabajadores en la forma de utilizar su medio de trabajo. Existe una pequeña diferencia de 1.14 % a favor de los trabajadores que sostuvieron que constantemente tienen que modificar su medio de trabajo, contra aquellos que nunca lo han tenido que modificar. La tendencia del grupo de los *Constantes*, se reafirma si la asociamos con los trabajadores de *Hace poco Tiempo*. Varios de estos últimos trabajadores, señalaron que cuando el trabajo lo exige, es necesario modificar el uso de su medio de trabajo, no en forma constante pero sí frecuentemente (Cuadro 31).

Por otra parte, al momento de tratar de conocer cuál era la causa de que modificaran la forma de utilizar el medio de trabajo, se observó un alto porcentaje de trabajadores que no contestaron (17.04%). Estos trabajadores se negaron a contestar tal pregunta, pues no consideraban (como fue el caso de la categoría de obreros semicalificados) que sus herramientas de trabajo, con las que

laboraban todo el tiempo como martillos, palas, picos o desarmadores constituyeran una máquina. Asimismo, el 22.72 % prefirió vertir su propia opinión bajo la tendencia de *Otro* (Cuadro 32).

Cuadro 32
CAMBIO EN LA FORMA DE UTILIZAR LA MAQUINA O HERRAMIENTA

Anti- güe- dad	Por Intro- ducción de Nueva maquinaria	Por la Admi- nistración de la Empresa	Por Voluntad Propia	Otro	No Contesto	Total
< 4	6	5	4	3	4	22
5-8	6	4	0	3	3	16
9-12	3	2	5	4	2	16
13-16	2	0	1	2	0	5
17-20	3	1	2	3	1	10
21-24	5	0	1	3	1	10
> 25	1	2	0	2	4	9
Total	26 (29.54%)	14 (15.90%)	13 (14.77%)	20 (22.72%)	15 (17.04%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

La mayoría de los que opinaron, coincidieron en dos aspectos: a) se cambia la forma de utilizar el medio de trabajo debido a las condiciones de trabajo y, b) al deterioro o al mal estado de este a causa del prolongado uso que ha tenido. Otro grupo de trabajo mayoritario (29.54%), contrariamente a esta última opinión, respondió que se debía a la introducción de nueva maquinaria. Lo que suponemos es que existen algunas secciones de trabajo donde se están modernizando y otras no. Mientras que el 14.77 % de los trabajadores, viene a apoyar la primera opinión de los trabajadores al pensar que el cambio en la forma de utilizar el medio de trabajo se debe a su propia voluntad. Por último, los que consideran que el cambio en la forma de utilizar el medio de trabajo obedecía a la administración de la empresa, representó uno el resultado más bajo, con tan sólo el 15.90 % de la muestra (Cuadro 32).

Otra pregunta difícil, resultó de la incomodidad que tienen los trabajadores al operar por primera vez una máquina. El 44.31 % de los trabajadores decidieron no contestar o bien, seleccionar la categoría *Otro*. La opinión que tuvieron estos últimos, consistió en que no tenían suficiente capacitación o conocimientos para operarlas. Otra gran proporción de la muestra (23.86%) señaló que le incomodaba localizar todos sus componentes y funciones, y el 17.04% aprenderla a manejar. El resultado más bajo lo ocupó la nueva postura para poder operarla con el 14.77 % de los encuestados (Cuadro 33).

Cuadro 33
INCOMODIDAD AL USAR POR PRIMERA VEZ UNA MAQUINA

Puestos desempeñados	Localizar todos sus componentes y funciones	Aprenderla a manejar	La nueva postura para poder operarla	Otro	No Contesto	Total
Ninguno	7	5	4	5	4	25
Uno	5	3	2	6	1	17
Dos	2	0	3	2	3	10
Tres	3	4	4	4	2	17
>4	3	2	0	6	3	14
No Contestó	1	1	0	1	2	5
Total	21 (23.86%)	15 (17.04%)	13 (14.77%)	24 (27.27%)	15 (17.04%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Mientras que un poco más de la mitad de los trabajadores consideró que conocía cada parte y movimiento de la máquina para desempeñar bien su labor, un amplio porcentaje de casos prefirió no contestar (12.50%). Si no consideramos a las personas que no contestaron, la segunda cifra en importancia sería la opción de que ellos pueden hacerle trucos a su máquina. Los resultados más bajos se obtuvieron de la opción de que los trabajadores nunca han cometido errores con un 9.09 % y, de *Otro* con 10.22 % de la muestra. De las opiniones de *Otro*, sobresalen algunas frases tales como: "porque siempre pregunto", "lo he hecho otras veces", y "por manejarla por varios años", entre otras (Cuadro 34).

Cuadro 34
¿COMO SABE USTED QUE MANEJA TOTALMENTE LOS MECANISMOS DE LA MAQUINA PARA DESEMPEÑAR BIEN SU LABOR?

Categoría	Nunca ha cometido errores	Conoce cada movimiento y parte de la máquina	Puede hacer "trucos"	Otro	No Contestó	Total
Obrero						
Semicalificado	3	20	4	6	4	37
Obrero Calificado	2	19	1	3	4	29
Técnico	2	8	4	0	3	17
Mandos Medios	1	3	1	0	0	5
Total	8 (9.09%)	50 (56.81%)	10 (11.36%)	9 (10.22%)	11 (12.50%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Obsérvese del cuadro 34, que el 23.52 % de los técnicos y el 20.0% de los ingenieros tienen un alto porcentaje para poder hacerle

trucos a su máquina. Lo que podría indicar que a medida que un trabajador tiene una categoría más alta, posiblemente su puesto le permita experimentar con su maquinaria.

c) Polivalencia y Puestos de Trabajo

Por lo regular los *Kereitsu* o las grandes empresas del Japón, utilizan una matriz tecnológica, y a partir de ésta, introducen nueva maquinaria. Si una empresa utiliza sistema de computo *IBM*, seguirá utilizando los avances tecnológicos de *IBM*, pero esta empresa difícilmente puede saltar a otra matriz tecnológica como *Macintosh*, porque sus empleados no están acostumbrados a dicha tecnología.

Cuadro 35
¿HA MANEJADO MAQUINARIA NUEVA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?

Categoría	Sí	No	No Contestó	Total
Obrero				
Semicallificado	15	16	6	37
Obrero Calificado	12	12	5	29
Técnico	6	11	0	17
Mandos Medios	2	2	1	5
Total	35 (39.77%)	41 (46.59%)	12 (13.63%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Cerca de la mitad de los trabajadores de la muestra manifestó que no han manejado maquinaria nueva; el 39.77 % declaró que si la han manejado y; el 13.63 % no contestó. Si no se tomaran en cuenta los trabajadores que no contestaron, los técnicos sería la categoría que menos maquinaria ha manejado en los últimos cinco años. Sólo seis trabajadores de un total de diecisiete la ha manejado (Cuadro 35).

Asimismo, los resultados de la muestra ofrecen una clara tendencia de que la nueva tecnología introducida a los centros de trabajo es manejada por personal relacionado con maquinaria parecida (67.04%). La opción *Otro*, registró un considerable número de encuestados (11.36%). Aquí, la mayoría opinó que la nueva maquinaria introducida la utiliza el trabajador más apto y capacitado. Por su parte, el 7.95 % manifestó que lo hace el personal obtenido por promociones y, el 4.54 % por personal contratado fuera de la empresa (Cuadro 36).

Cuadro 36
PERSONAL QUE UTILIZA LA NUEVA MAQUINARIA

Anti- güedad	Personal Sindicalizado Relacionado con Maqui- naria Parecida	Personal Contra- tado fuera de la Empresa	Personal obtenido por promociones	Otro	No Contesto	Total
< 4	12	1	1	5	3	22
5-8	9	1	2	3	1	16
9-12	15	1	0	0	0	16
13-16	4	0	1	0	0	5
17-20	7	1	1	0	1	10
21-24	5	0	2	1	2	10
> 25	7	0	0	1	1	9
Total	59 (67.04%)	4 (4.54%)	7 (7.95%)	10 (11.36%)	8 (9.09%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

El puesto laboral, es otro indicador para determinar la multicalificación o polivalencia que adquieren los trabajadores con respecto a la maquinaria que utiliza la empresa. Las *Kereitsu*, practican la multicalificación al rotar constantemente los puestos de trabajo de sus empleados. La multicalificación que adquieren los trabajadores, ha hecho eliminar puestos de trabajo que antes se consideraban necesarios, como los técnicos o supervisores. El SPJ, obliga que el trabajador desempeñe también esos puestos de trabajo simultáneamente.

Cuadro 37
¿RECIENTEMENTE HA TENIDO QUE REALIZAR
OTRAS FUNCIONES DIFERENTES A SU PUESTO LABORAL?

Categoría	Sí	No	No Contestó	Total
Obrero				
Semicalificado	23	14	0	37
Obrero Calificado	18	10	1	29
Técnico	7	10	0	17
Mandos Medios	1	4	0	5
Total	49 (55.68%)	38 (43.18%)	1 (1.13%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Si una persona puede desempeñar diversos puestos de trabajo, significa que conoce el funcionamiento de la maquinaria de los diversos puestos. Para los trabajadores del SME, existe una gran tendencia a la multicalificación, principalmente de las primeras categorías. El 62.0 % de los obreros semicalificados y calificados, señalaron que recientemente han desempeñado otras funciones diferentes de su puesto de trabajo. La tendencia a la multicalificación

disminuye en la categoría de técnicos y, se acentúa con los mandos medios (Cuadro 37).

Cuadro 38
POLIVALENCIA DEL PUESTO DE TRABAJO MAS CERCANO

Trayectoria laboral	Excelente	Muy Eficiente	Regular	Deficiente	No Contesto	Total
Ninguno	7	9	6	0	3	25
Uno	5	8	1	1	2	17
Dos	3	5	2	0	0	10
Tres	8	3	2	0	4	17
>4	6	4	2	0	2	14
No Contestó	3	1	0	0	1	5
Total	32 (36.36%)	30 (34.09%)	13 (14.77%)	1 (1.13%)	12 (13.63%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Aunque los técnico y mandos medios no sean tan polifuncionales como las otras categorías, se les preguntó a todos los encuestados, suponiendo una situación imaginaria, que tan bien desempeñarían el puesto de trabajo más cercano a ellos. Aún así, varios se negaron a contestar, porque señalaron que su CCT prohíbe realizar funciones distintas a su puesto de trabajo. Sin embargo el 70.45 % de los trabajadores de la muestra, respondieron que lo harían excelente y muy eficiente y, el resto (15.9%) regular y deficiente (Cuadro 38).

Cuadro 39
NIVEL DE POLIVALENCIA

Trayectoria laboral	Bajo*	Medio**	Alto***	No Contesto	Total
Ninguno	7	13	4	1	25
Uno	4	10	3	0	17
Dos	3	5	1	1	10
Tres	4	7	5	1	17
>4	2	10	2	0	14
No Contestó	3	1	1	0	5
Total	23 (26.13%)	46 (52.27%)	16 (18.18%)	3 (3.40%)	88 (100.0%)

*De 0 a 2 puestos

**De 3 a 6 puestos

***De 7 o más puestos

FUENTE: ETSDF

Asimismo, prevalece un nivel de polivalencia medio de la muestra. El 52.27 % de los trabajadores manifestó que podría desempeñar eficientemente de tres a seis puestos de trabajo. Un poco más de la cuarta parte de los trabajadores hasta dos puestos y, el 18.18 % más de siete puestos. Parece ser que, no existe ninguna correlación entre la trayectoria laboral de los trabajadores y los puestos que podrían desempeñar, pues la composición de todas las

categorias de la trayectoria laboral no se inclinan hacia una tendencia definida con el nivel de polivalencia (Cuadro 39).

Cuadro 40
DESIGNACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

	Elige a sus Empleados de Confianza	Elige al Trabajador Sindicalizado de más Antigüedad	Elige al propuesto por los Trabajadores	Elige al Candidato según lo marcado en el CCT	No Contesto	Total
< 4	2	13	0	5	2	22
5-8	1	10	1	4	0	16
9-12	0	14	0	2	0	16
13-16	0	5	0	0	0	5
17-20	0	6	2	1	1	10
21-24	0	7	0	1	2	10
> 25	0	8	0	1	0	9
Total	3 (3.40%)	63 (71.59%)	3 (3.40%)	14 (15.90%)	5 (5.68%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

El ascenso en el sistema escalafonario de las empresas japoneses, se basa no sólo en la antigüedad del trabajador, sino también por los méritos y habilidades que demuestre tener. Por su parte, el 71.59 % de los trabajadores de la CLFC señalaron que los ascensos se basaban en la antigüedad, seguido del 15.90 % basados en lo marcado por el CCT. Los resultados más bajos corresponden al sistema de ascensos japonés. El 3.40 % de los trabajadores declaró que la empresa elige a sus empleados de confianza y, también con la misma cifra, al propuesto por los trabajadores (Cuadro 40).

Cuadro 41
¿CAMBIARIA DE DEPARTAMENTO O SECCION DE TRABAJO?

Escolaridad	Si	No	No Contesto	Total
Primaria	6 (100.0%)*	0	0	6
Secundaria	22 (78.57%)*	6	0	28
Bachillerato	22 (66.66%)*	10	1	33
Universidad	18 (85.71%)*	2	1	21
Total	68 (77.27%)	18 (20.45%)	2 (2.27%)	88 (100.0%)

* Los porcentajes se obtuvieron de la proporción entre la razón de la categoría de trabajo y el total de trabajadores de esa categoría.

FUENTE: ETSDF

Por último, existe una alta tasa de disposición a cambiar espacialmente la zona de trabajo. Los trabajadores que más rechazaron la idea de cambiar de departamento o sección de trabajo, fueron los trabajadores con estudios de bachillerato (66.66%). Los que menos la rechazaron, fueron todos los trabajadores que cuentan

con primaria, porque posiblemente consideren que el tener una baja escolaridad no les permita tener mejores oportunidades, mientras que la movilidad se les presenta como una posibilidad (Cuadro 41).

A pesar de que el 20.45 % de los encuestados, rechazó la idea de cambiar de departamento o sección de trabajo, la gran mayoría de ellos apuntó que estaría dispuesto a hacerlo, si obtuvieran mejores salarios. La misma demanda por mejores salarios, se presentó con los trabajadores que aceptarían cambiar de departamento o sección de trabajo. En ambos casos, la principal demanda de los trabajadores consistió en mejores salarios. También, es importantes señalar que, muchos trabajadores de los que se negaron a cambiar espacialmente de trabajo, respondieron con la opción *Otro*, la cual representa el 9.52% de la muestra. Según, ellos se sienten plenamente satisfechos con el trabajo que han desarrollado y, que por ningún motivo o causa lo harían (Cuadro 42).

Cuadro 42
CAUSA POR EL QUE UN TRABAJADOR CAMBIARIA DE DEPARTAMENTO O SECCION

Escolaridad	Mejores Salarios	Mejores Condiciones de Trabajo	Mejores Prestaciones Sociales	Mejores Puestos de Trabajo	Otro	Total
Primaria	3	0	0	2	1	6
Secundaria**	17	2	0	5	1	25
Bachillerato*	22	0	0	4	6	32
Universidad	12	1	0	8	0	21
Total	54 (64.28%)	7 (3.57%)	0 (0.00%)	19 (22.61%)	8 (9.52%)	84 (100.0%)

*No contestó una persona.**No contestaron tres personas.

FUENTE: ETSDF

El SME cuenta con muchas prestaciones sociales. Tiene su propia tienda departamental, zonas deportivas y de recreación, una escuela que puede tener el equivalente de bachillerato, y es el único sindicato que ha conseguido la escala salarial móvil para los jubilados (si aumentan los salarios para los trabajadores, aumenta el salario en la misma proporción para los jubilados) entre otras muchas cosas. Es sorprendente que, ningún trabajador halla considerado cambiar de departamento o sección de trabajo a cambio de mejores prestaciones sociales. Lo cual podría indicar que o bien, sienten que tienen altas prestaciones sociales para beneficio del trabajador y su familia, por lo que no es necesario alcanzar nuevas prestaciones; o bien, se han olvidado de lo que significa conservar, y en su caso, avanzar a nuevas conquistas por mejores prestaciones sociales (Cuadro 42).

Otra cifra de importancia, se observa en la categoría de trabajadores universitarios. El 38.09 % de ellos, a diferencia de otras categorías, son los que más abogarían por mejores puestos de trabajo. Mientras el 3.57 % de todas las categorías de trabajadores, cambiaría de puesto o sección de trabajo, por mejores condiciones de trabajo. Asimismo, el 64.28% de la muestra lo haría por mejores salarios. En otras palabras, para la mayoría de los trabajadores del SME no les importa las condiciones, prestaciones o puestos de trabajo, siempre y cuando ganen lo suficiente (Cuadro 42)

3.2.2.-KAISEN, CONTROL COLECTIVO E INTERPERSONAL

El Kaisen o mejoramiento continuo, involucra a todos los elementos que intervienen en la organización tecnológica, productiva o del trabajo. Algunos de sus elementos son: la distribución espacial de la maquinaria, su diseño ergonómico, las multicalificaciones que proporciona la rotación de puestos de trabajo, el ritmo de trabajo, etc. A través estos elementos, se busca mejorar la calidad del producto, que recorre distintas fases productivas para su elaboración final. Tanto el Kaisen como el JIT están estrechamente ligados y, conviene recordar sus principales límites. Como hemos señalado en el capítulo primero, el núcleo central del Kaisen son las actividades grupales de los trabajadores que se organizan, (la mayoría de ellos en forma voluntaria) en: células de producción, equipos de trabajo o, la actividad grupal más conocida por la literatura especializada, los Círculos de Calidad (CC). Los trabajadores que participan durante las actividades grupales, intercambian su saber-hacer obtenido a lo largo de su jornada de trabajo o, en otras palabras, del trabajo individual que impone el JIT.

Es decir, el JIT proporciona multicalificaciones o saber hacer al trabajador, y este saber-hacer es concentrado cuando los trabajadores se reúnen en grupo. Allí, el saber-hacer es intercambiado entre los distintos miembros del grupo. Los miembros de las actividades grupales, se reúnen para intercambiar su conocimiento que han adquirido, a lo largo de los años de trabajo que han servido a la empresa.

Las actividades grupales, también controlan el saber-hacer del trabajador para beneficio de la empresa. La principal preocupación de

las actividades grupales se orienta a mejorar continuamente los numerosos elementos del proceso productivo, tecnológico y del trabajo. Todo lo que no sirve para mejorar el proceso productivo, es desechado. Después de cada reunión grupal, los trabajadores vuelven a su trabajo individual o al JIT, para aplicar los consejos acordados por sus compañeros de grupo.

a) Actividades Grupales

Sin duda, es difícil pensar que se trabaja individualmente sin ayuda o colaboración de otras personas. El SPJ separa abstractamente la división entre el trabajo individual y colectivo. Sin embargo, nos interesa saber que concepción tiene el trabajador del SME sobre el trabajo grupal. Los resultados muestran que el 84.09 % de los trabajadores apuntó que realizaban su trabajo en equipo y, el 14.77 % de forma individual (Cuadro 43). Esto significa que la gran mayoría de ellos, sienten que forman parte de un grupo, pero no, en el sentido de las actividades grupales del SPJ que se reúnen exclusivamente para dialogar los problemas de trabajo, sino (como veremos en el Cuadro 45) para dialogar principalmente problemas relacionados con la familia.

Cuadro 43
REALIZACION DEL TRABAJO

Categoría	En equipo	Individual	No Contestó	Total
Obrero				
Semicalificado	33	3 (08.10%)*	1	37
Obrero Calificado	24	5 (17.24 %)*	0	29
Técnico	12	5 (29.41%)*	0	17
Mandos Medios	5	0 (0.00%)*	0	5
Total	74 (84.09%)	13 (14.77%)	1 (1.13%)	88 (100.0%)

*Los porcentajes se obtuvieron de la proporción entre la razón de la categoría de trabajo y el total de trabajadores de esa categoría.

FUENTE: ETSDF

El Cuadro 43, también nos proporciona la correlación categoría de trabajo e individualidad del trabajo. A medida que aumenta la categoría de trabajo hasta los mandos medios, aumenta el número de trabajadores que consideran su trabajo individual. Si el 8.10% de los trabajadores de la categoría de obreros semicalificados, consideraban su trabajo individual, esta proporción aumenta a 17.24% de los trabajadores que pertenecen a la categoría de obreros calificados y, vuelve aumentar a 29.41 % entre los trabajadores que forman parte de la categoría de técnico.

Asimismo, todas las actividades grupales que conforman el *Kaisen* del SPJ, se realizan dentro de la empresa. Como vimos en el primer capítulo, a los japoneses les gusta mucho trabajar y mueren incluso por exceso de trabajo (*karoshi*). Muchos de los integrantes de las actividades grupales como los CC, se reúnen en horas regulares de trabajo y, en ocasiones después de la jornada de trabajo. En este último caso, como las reuniones son voluntarias, la gerencia puede pagar o no el tiempo extra.

Cuadro 44
LUGAR DE DISCUSION DE LOS PROBLEMAS LABORALES

Anti-güedad	Durante el Trabajo	En el Tiempo de Descanso	Fuera de la Empresa	Otro	Total
< 4	6	15	1	0	22
5-8	6	7	2	1	16
9-12	7	8	0	1	16
13-16	0	4	1	0	5
17-20	3	5	1	1	10
21-24	5	4	1	0	10
> 25*	4	4	0	0	8
Total	31 (35.63%)	47 (54.02%)	6 (6.89%)	3 (3.44%)	87 (100%)

*No contestó una persona

FUENTE: ETSDF

Los resultados de la muestra, demostraron que cerca del 90.0% de los encuestados discuten los problemas laborales, dentro de su centro de trabajo. Con ello, no podríamos llamar propiamente que practican el sistema *Kaisen* (Cuadro 44). Aunque la mayoría de los trabajadores, con referencia a párrafos anteriores, hayan manifestado que realizan su trabajo en equipo y, que discuten los problemas laborales dentro del centro de trabajo, el "Kaisen Electricista" tiene las mismas características que el *Kaisen* japonés para su funcionamiento, pero no el efecto esperado. Pues según el Cuadro 30, cuando se descompone una máquina los trabajadores no son capaces de componerla, sino que esperan que la empresa decida que hacer.

El cuadro 45, nos muestra que tal vez la mayoría de los trabajadores discutan los problemas de trabajo, pero los problemas son vistos como un medio y no como un fin, ya que sirven para solucionar sus problemas familiares o, hacer pasar el tiempo libre que de vez en cuando llega a su puesto de trabajo. Esto explicaría, porque casi el 60.0 % de los encuestados del SME durante su tiempo libre, dentro de la jornada de trabajo se dedican a pensar en los problemas familiares, a visitar otros compañeros o, recordar las pláticas del día.

Mientras otro 39.28 %, se dedica a planear o realizar las actividades del día siguiente. En otras palabras, la mayoría de los encuestados cuando tienen tiempo libre no piensan en su trabajo, sino en los problemas familiares o como "distraerse" hasta que llegue trabajo a su puesto laboral. Por su parte la categoría Otro, opinó que se dedicaba a resolver problemas laborales o realizaba actividades personales (Cuadro 45).

Cuadro 45
ACTIVIDADES DURANTE EL TIEMPO LIBRE

Categoría	Planea o realiza las actividades del trabajo del siguiente día	Recuerda las pláticas del día	Visita a otros compañeros	Piensa en los problemas familiares	Otro	Total
Obrero Semicualificado*	12	4	7	9	4	36
Obrero Calificado*	10	3	6	5	4	28
Técnico**	8	0	0	3	4	15
Mandos Medios	3	1	0	0	1	5
Total	33 (39.28%)	8 (9.52%)	13 (15.47%)	17 (20.23%)	13 (15.47%)	84 (100.0%)

*No contestó una persona.**No contestaron dos personas.

FUENTE: ETSDF

Véase en el mismo cuadro, como el 53.33 % de los técnicos y el 60.0 % de los Mandos Medios, son las categorías que más planean o realizan el trabajo del día siguiente. Este hecho podría responder al puesto de trabajo y, reafirmar la permanencia de las tesis fordistas tayloristas. La separación de la concepción y ejecución del trabajo sigue vigente. Las altas categorías de trabajo se encargan de planear, mientras las categorías más bajas de ejecutar.

Habíamos señalado en el capítulo 1, que si algo caracterizaba al SPJ es que al trabajador se le sobrecarga de tareas para controlarlo. El JIT no permite que haya tiempos muertos. De acuerdo al resultado de la muestra, las categorías más altas son las que presentaron mayores cargas de trabajo al planear o realizar actividades del siguiente día. En otras palabras, los trabajadores de dichas categorías son los más controlados por la gerencia.

Otro indicador de las actividades grupales del Kaisen, es el número de trabajadores que se reúnen a dialogar sobre los problemas laborales. Las actividades grupales, como son agrupaciones voluntarias de trabajadores, no tienen un número definitivo de integrantes. Sin embargo, las reuniones de los trabajadores del SME

sí tienen una tendencia. El 74.4% de los trabajadores se reúnen a dialogar, a lo más con seis personas. Lo que nos indica, que éste es el número de intercambio del saber-hacer que tienen principalmente los trabajadores y, sólo el 27.58% discute con más de siete trabajadores (Cuadro 46).

Cuadro 46
NUMERO DE TRABAJADORES QUE DIALOGAN ENTRE SI

Antigüedad	De 1 a 3	De 4 a 6	Más de 7	Total
< 4*	9	8	4	21
5-8	2	8	6	16
9-12	3	8	5	16
13-16	1	2	2	5
17-20	2	5	3	10
21-24	5	5	0	10
> 25	3	2	4	9
Total	25 (28.73%)	38 (43.67%)	24 (27.58%)	87 (100.0%)

*Una persona no contestó.

FUENTE: ETSDF

Al reunirse poco menos de seis personas a discutir los problemas de trabajo, el Cuadro 47 nos muestra que el 84.08 % de los encuestados tiene una excelente y buena relación social de trabajo con sus compañeros. No así el 15.9 %, que considera tener una regular y mala relación social. Esto significa, que aunque no se reúnan en grandes grupos los trabajadores para discutir los problemas de trabajo, entre los integrantes de los pequeños grupos de hasta seis personas, ellos tienen una sólida relación social sobre algunos temas e intereses comunes que son mostrados en el Cuadro 45.

Cuadro 47
RELACION SOCIAL DE LOS TRABAJADORES

Antigüedad	Excelente	Buena	Regular	Mala	Total
< 4	4	14	4	0	22
5-8	5	9	2	0	16
9-12	3	10	3	0	16
13-16	1	4	0	0	5
17-20	4	4	1	1	10
21-24	2	6	1	1	10
> 25	5	3	1	0	9
Total	24 (27.27%)	50 (56.81%)	12 (13.63%)	2 (2.27%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

La duración de las conversaciones de los trabajadores del SME, destruye el funcionamiento y el efecto esperado por el Kaisen. No puede haber Kaisen al estilo del SPJ, cuando el 84.88 % de las

conversaciones acerca de los problemas de trabajo de la Compañía de Luz, duran menos de una hora diaria (Cuadro 48).

Cuadro 48
DURACION DE LAS CONVERSACIONES

Trayectoria laboral	Menos de una hora	De dos a tres horas	Más de cuatro horas	Todo el día	Total
Ninguno	22	3	0	0	25
Uno	13	2	0	2	17
Dos	10	0	0	0	10
Tres*	14	1	1	0	16
>4*	10	2	1	0	13
No Contestó	4	1	0	0	5
Total	73 (84.88%)	9 (10.46%)	2 (2.32%)	2 (2.32%)	86 (100.0%)

*No contestó una persona

Fuente: ETSDF

Además, si se toma en cuenta el Cuadro 44 en el cual, la mayoría de los trabajadores dialogan durante su tiempo de descanso que es de aproximadamente una hora y, por lo general ese tiempo es ocupado para tomar sus alimentos, significa que muchos de estos trabajadores dialogarían a lo más, media hora los problemas de trabajo. Y si agregamos también el Cuadro 46, en donde el 71.25 % de ellos se reúnen a dialogar con más de seis personas, el tiempo de participación de cada uno sería mínimo, no más de cinco minutos en promedio.

Cuadro 49
¿SE SIENTE PRESIONADO CUANDO UN COMPAÑERO
LE DICE QUE ESTA TRABAJANDO MAL?

Trayectoria laboral	Siempre	Frecuentemente	En ocasiones	Nunca	Total
Ninguno	0	0	19	6	25
Uno*	2	0	9	5	16
Dos	0	0	7	3	10
Tres	1	1	10	5	17
>4*	0	0	7	6	13
No Contestó	0	0	1	4	5
Total	3 (3.48%)	1 (1.16%)	53 (61.62%)	29 (33.72%)	86 (100.0%)

*No contestó una persona

FUENTE: ETSDF

El sistema *Kaisen* no funciona en el SME. No significa con ello, que el conocimiento que posee un trabajador, lo tenga encerrado para sí mismo por siempre, o que no exista un mejoramiento continuo en el proceso productivo. El *Kaisen* prescribe que los trabajadores deben de discutir directa y exclusivamente los problemas de trabajo. Sin

embargo el *Kaisen* de los electricistas o el mejoramiento continuo de ellos, es diferente.

Los trabajadores del SME están dispuestos a aceptar sus errores cuando los cometan. El *Kaisen* electricista funciona de otra manera. Pues, tan sólo el 4.64 % de la muestra declaró sentirse siempre y frecuentemente presionado, cuando un compañero le dice que está trabajando mal. El resto de los trabajadores, manifestó que sólo en ocasiones o que nunca se han sentido presionados (Cuadro 49).

A excepción de dos trabajadores que no contestaron y de otros dos que tacharon la opción *No*, todos los trabajadores de la muestra, apuntaron que orientarían a un compañero de trabajo, cuando éste no estuviera laborando correctamente. La tendencia principal sobre dicha orientación, fue porque afectaría el trabajo de todos y representó el 48.80 % de la muestra. Ello reafirma el sentido de realizar el trabajo en equipo, o de realizar actividades grupales. La segunda causa de orientación, la ocupó el que se seguiría cometiendo el mismo error, registrando el 19.04 % de los encuestados; el 17.85%, porque afectaría la siguiente fase de trabajo y; el 14.28 % otras causas, entre las cuales figuran, la seguridad del mismo trabajador (Cuadro 50).

Cuadro 50
CAUSA POR EL QUE SE ORIENTARIA A UN TRABAJADOR
CUANDO ESTA LABORANDO MAL

Trayectoria laboral	Afectaría la siguiente fase del trabajo	Seguiría cometiendo el mismo error	Afectaría el trabajo de todos	Otro	Total
Ninguno	4	4	13	2	23
Uno	2	6	7	2	17
Dos	1	2	5	1	9
Tres	3	2	9	3	17
>4	4	2	5	3	14
No Contestó	1	0	2	1	4
Total	15 (17.85%)	16 (19.04%)	41(48.80%)	12 (14.28%)	84 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

El Cuadro 50 nos invita a reflexionar, que existe un mejoramiento continuo realizado por casi la mitad de los encuestados (48.80%). No necesariamente, el mejoramiento continuo debe darse según lo prescribe el SPJ, habría que profundizar sobre ese 48.80 %, y preguntarles a los trabajadores ¿cómo saben que les afecta a todos?, ¿qué factores determinan que una persona está

trabajando mal?, ¿cuál es la relación que existe entre un trabajador que desempeña bien sus tareas y otro que no?, o ¿qué relación existe entre los trabajadores de categorías bajas con las altas? entre otras cuestiones. Por el momento la muestra, nos señala que existe un mejoramiento continuo, pero no, a la manera del SPJ.

b) Compromiso del Trabajador con la Empresa

El Sistema Japonés de Relaciones Laborales (SJRL), establece que cuando un nuevo trabajador entra a una empresa del sector primario, la empresa se convierte como su familia. La empresa le proporcionará empleo de por vida hasta su jubilación, capacitación y, sus compañeros tendrán como objetivo, hacer crecer la empresa, porque de ella depende el beneficio de todos. La empresa es sinónimo de familia.

Un dato que sorprende, es el que se observa en el Cuadro 51. Nótese que si el 83.72 % de los trabajadores consideran que el sindicato tiene el mismo valor que su familia, 5.83 % más de trabajadores consideran que la empresa lo tiene. Es decir, existen más trabajadores que consideran que la empresa tiene el mismo valor que su familia. Nótese también, que hasta antes de los doce años de antigüedad, muchos trabajadores consideran que, o bien el sindicato o la empresa tiene el mismo valor que la familia, pero no, los dos a la vez.

Cuadro 51
TIENE UN VALOR TAN IMPORTANTE SU FAMILIA COMO:

Anti- güedad	El Sindicato		Total	La Empresa		Total
	Si	No		Si	No	
< 4	16	6	22	19	3	22
5-8	14	2	16	14	2	16
9-12	10	6	16	12	4	16
13-16	5	0	0	5	0	5
17-20	10	0	10	10	0	10
21-24	8	0	8*	9	0	9**
> 25	9	0	9	9	0	9
Total	72 (83.72%)	14 (16.27%)	86 (100.0%)	78 (89.55%)	9 (10.22%)	87 (100.0%)

*No contestaron dos personas. **No contestó una persona.

FUENTE: ETSDF

Después de los doce años, todos los trabajadores sostienen que tanto la empresa y sindicato tienen el mismo valor que su familia. No porque ellos le proporcionen, empleo de por vida y capacitación como

en el Japón sino, porque la empresa les proporciona un salario y el sindicato, la protección de los derechos y prestaciones de los trabajadores, según nos comentaron varios trabajadores.

De la misma manera, la lealtad de los japoneses a la empresa es una piedra angular en el SPJ. Al existir el empleo de por vida, la empresa se hace cargo del futuro de su trabajador. La empresa principalmente invierte en él, a través de la capacitación. El trabajador recíprocamente se da cuenta de la inversión que representa y, apoya por cualquier medio a la empresa, ya que el futuro de la empresa, es el futuro del trabajador.

Cuadro 52
SI SE LE PIDE QUE TRABAJE MAS DURO, PARA EL CRECIMIENTO Y BENEFICIO DE LA MISMA EMPRESA Y SINDICATO SIN BENEFICIO ALGUNO, ¿LO HARIA?

Categoría	Si	No	No Contestó	Total
Obrero				
Semicalificado	23	13	1	37
Obrero Calificado	20	8	1	29
Técnico	13	4	0	17
Mandos Medios	4	1	0	5
Total	60 (68.18%)	26 (29.54%)	2 (2.27%)	88 (100.0%)

Fuente: ETSDF

Como hemos visto en el cuadro 51, solo por una muy corta diferencia tanto la empresa y sindicato, tiene el mismo valor que la familia. Los trabajadores tienen una fuerte lealtad a ambas instituciones. Esta afirmación se fortalece, al preguntarles a los trabajadores si estarían dispuestos a trabajar más duro para la empresa y sindicato, sin beneficio alguno. Nuevamente los resultados son contundentes. El 68.18 % respondió que sí estarían dispuestos a trabajar más duro sin beneficio alguno. El resto se negó o no contestó (Cuadro 52).

Lo relevante del cuadro 52, es que una tercera parte (35.13 %) de la categoría de obreros semicalificados son los que más resistencia presentan con respecto a las otras categorías, a que se les aumenten los niveles de productividad sin beneficio alguno. Este hecho posiblemente responda a que los trabajadores de dicha categoría, en su mayoría tienen pocos años de antigüedad dentro de la empresa y no tienen todavía un sentimiento de pertenencia a ella; o porque consideran que conseguirían un mejor puesto y salario en otra empresa.

Por su parte, el cuadro 53 nos muestra a quien le comunica el trabajador cuando tiene una idea para mejorar su máquina, herramienta o procedimiento de trabajo. Lo sobresaliente del cuadro, es que el 34.47% de la información que manejan los trabajadores la conserva el mismo trabajador y sus compañeros de trabajo.

Cuadro 53
COMUNICACIÓN DE LAS IDEAS DE MEJORAMIENTO DEL TRABAJO

Trayectoria laboral	A nadie y trata usted mismo de hacer las modificaciones	A sus compañeros	A su jefe inmediato	Al sindicato	Al personal de la empresa	Total
Ninguno*	4	4	15	1	0	24
Uno	0	9	6	1	1	17
Dos	2	3	5	0	0	10
Tres	0	3	12	1	1	17
>4	1	3	9	0	1	14
No Contestó	1	0	3	0	1	5
Total	8 (9.19%)	22 (25.28%)	50 (57.47%)	3 (3.44%)	4 (4.59%)	87 (100.0%)

*Una persona no contestó

FUENTE: ETSDF

También, sobresale el hecho de que el más bajo porcentaje lo tuviera el sindicato, pues sólo el 3.44% de los encuestados le comentaba a éste sus ideas. Lo cual se podría interpretar, que el sindicato protege los derechos de sus agremiados pero no atiende los problemas cotidianos que existen en los centros de trabajo y que escapan al CCT. Pero en general, el 62.06 % de la muestra le comentan sus ideas a su jefe inmediato o al personal de la empresa demostrando una vez más, el control de la gerencia sobre el trabajador (Cuadro 53).

La supervisión para los trabajadores del SME no representa un obstáculo para su desempeño. El 82.75 % señaló que la supervisión le parece adecuada. Lo cual refleja que no rechazan la supervisión, sino que incluso es necesaria, o de lo contrario la hubieran marcado como inútil. Es decir, la gran mayoría de los trabajadores se adapta rápidamente a las reglas o ritmos de trabajo que impone la empresa. Puesto que, aún cuando los trabajadores no han desempeñado otro puesto además del que tienen, consideran que es adecuada y siguen considerándola así, incluso después de haber tenido más de cuatro puestos de trabajo dentro de la Compañía (Cuadro 54).

Cuadro 54
SUPERVISION LABORAL

Trayectoria laboral	Exagerada	Adecuada	Poco adecuada	Inútil	Total
Ninguno*	2	19	2	1	24
Uno	0	16	1	0	17
Dos	0	7	2	1	10
Tres	2	12	2	1	17
>4	0	13	1	0	14
No Contestó	0	5	0	0	5
Total	4 (4.59%)	72 (82.75%)	8 (9.19%)	3 (3.44%)	87 (100.0%)

*No contestó una persona

FUENTE: ETSDF

De la misma manera, aunque el 54.54 % de los trabajadores señalaron que la fortaleza del sindicato dependía de la productividad que realizaban ellos mismos, existe un porcentaje sustancial (15.90%) que consideró que era el crecimiento de la empresa. Esta es una cifra relevante ya que por sólo 2.28 %, la tendencia igualaría a la tendencia de los representantes sindicales. Otra más, los trabajadores empiezan a considerar a la empresa como parte esencial de sus derechos y prestaciones laborales. La mayoría de los casos de Otro, opinó que la fortaleza sindical provenía de la unidad existente de los mismos trabajadores (Cuadro 55).

Cuadro 55
FORTALEZA DEL SINDICATO

Anti-güedad	Del Crecimiento de la Empresa	De la Productividad de los mismos trabajadores	De los Representantes Sindicales	Otro	Total
< 4	4	15	0	3	22
5-8	1	7	6	2	16
9-12	3	7	4	2	16
13-16	1	3	1	0	5
17-20	2	5	1	2	10
21-24	2	4	3	1	10
> 25	1	7	1	0	9
Total	14 (15.90%)	48 (54.54%)	16 (18.18%)	10 (11.36%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

Un trabajador japonés, cuando se le pregunta ¿en qué trabaja?, contesta primero con el nombre de la compañía en la cual esta empleado, para después decir el puesto de trabajo que ocupa allí. Un trabajador occidental, responde primero con el puesto que ocupa y, después menciona la compañía que pertenece.

El trabajador electricista, además de sentirse comprometido con su empresa y en menor medida con su sindicato (Cuadro 51), se siente orgulloso de mencionarlo con cualquier persona, como opinaron muchos trabajadores (28.40%) de la tendencia Otro. Mientras, el 22.72% de los electricistas del SME se sienten orgullosos de serlo frente a trabajadores de otros sindicatos; el 20.45% frente a su familia y parientes; el 18.18% frente a sus propios compañeros de trabajo y; el 1.13 % frente a sus vecinos de la colonia. Esta última cifra, que resultó ser la más baja, podría indicar que el trabajador del SME convive muy poco con su comunidad o no interviene mucho en ella, como lo haría con su trabajo o familia (Cuadro 56).

Cuadro 56
SE SIENTE ORGULLOSO DE SER ELECTRICISTAS FRENTE A:

Categoría	Sus propios compañeros de trabajo	Trabajadores de otros sindicatos	Sus vecinos de la colonia	Su familia y parientes	Otro	No contestó	Total
Obrero Semicualificado	8	8	1	5	13	2	37
Obrero Calificado	4	6	0	6	8	5	29
Técnico	3	4	0	6	3	1	17
Mandos Medios	1	2	0	1	1	0	5
Total	16 (18.18%)	20 (22.72%)	1 (1.13%)	18 (20.45%)	25 (28.40%)	8 (9.09%)	88 (100.0%)

FUENTE: ETSDF

3.2.3.-EL PROCESO PRODUCTIVO DEL SME

Después de analizar los resultados de la muestra en los apartados anteriores, lógicamente el proceso productivo del SME difiere profundamente del llamado SPJ. No obstante, existen algunos rasgos que se acercan y otros que no, a los requisitos, características y efectos del SPJ. Para distinguir más claramente las diferencias del SPJ con el proceso productivo de la CLFC, dividiremos los resultados en las tres principales áreas del proceso productivo: la organización tecnológica, productiva y, del trabajo.

a) Los Rasgos más Cercanos al SPJ

En cuanto a la organización tecnológica, el SPJ se aproxima en nuestro estudio en lo que se refiere a los medios de trabajo y, a la introducción de la nueva maquinaria:

- * **Los medios de trabajo.-** Al considerar los resultados del Cuadro 27, donde el 70.57% de los trabajadores labora con más de cinco medios de trabajo; los resultados del Cuadro 28, donde gradualmente la mayoría de los trabajadores, utiliza la total o la mayoría de las cualidades de su medio de trabajo conforme ha adquirido un número mayor de puestos de trabajo y; tomando los resultados del Cuadro 29, donde el 78.57 % de los trabajadores considera ser la fuente del conocimiento para el manejo de las cualidades de su máquina, podemos sostener que nadie mejor que el trabajador puede mejorar el uso de los medios de trabajo, lo cual comprueba una de las tesis del SPJ.
- * **El uso de la nueva maquinaria.-** Cuando se introduce nueva maquinaria a la empresa, el 67.04% de los trabajadores sostuvo, que es utilizada por personal del SME relacionado con maquinaria parecida (Cuadro 36). Lo mismo ocurre en las grandes empresas japonesas, pues los trabajadores sólo pueden operar maquinaria con la misma matriz tecnológica que conocen, pero además, éstos son capaces de manejar varias máquinas.

Dentro de la organización productiva, el proceso productivo del SME se acerca al SPJ en la polivalencia laboral y en el "Kaisen electricista":

- * **La polivalencia.-** Decíamos, que las grandes empresas japonesas practican la polifuncionalidad del trabajo. Esto es, un trabajador puede manejar varios puestos de trabajo y varias máquinas a la vez. Con los resultados de nuestra muestra, se encontró que el 55.68% de los trabajadores no están atados a un único puesto de trabajo, sino que han realizado otras funciones diferentes a su puesto (Cuadro 37). Al grado que el 70.45 % de los encuestados, declaró poder desempeñar excelente y muy eficiente el puesto de trabajo más cercano a ellos (Cuadro 38). Más aún, el 18.18 % de la muestra del Cuadro 39, estaría dispuesto a desempeñar eficientemente más de siete puestos de trabajo. Datos todos ellos, que afirman la penetración del posfordismo japonés, no en su estricto sentido, pero sí en muchas de sus características.
- * **El mejoramiento continuo.-** El mejoramiento continuo o *Kaisen*, tiene una de sus mejores expresiones en las actividades grupales. El trabajador japonés labora en equipo, nunca en forma individual. Cuando se reúnen en equipo, dentro de la empresa, discuten sobre como mejorar el proceso productivo. Por su parte, la gran mayoría

de los trabajadores del SME, consideraron que también trabajan en equipo, a excepción del 14.77 % de los casos que, consideraron su trabajo de forma individual (Cuadro 43). Lo mismo ocurre, con cerca del 90.0% de los encuestados quienes discuten los problemas laborales, durante su trabajo o en el tiempo de descanso (Cuadro 44).

Por último la organización del trabajo de los trabajadores del SME, tiene semejanza al SPJ con las relaciones sociales de producción, la empresa como familia, y la cultura de productividad:

- * **Relaciones sociales de producción.-** Si uno de los objetivos del SPJ de trabajar en equipo o de discutir los problemas laborales, es eliminar intereses particulares e individualismos, los resultados encontrados por la muestra confirman tal afirmación. El 84.08 % de los encuestados tiene una excelente y buena relación social de trabajo con sus compañeros. Mientras el resto, una regular y mala relación social. En estos últimos casos se encontró que eran trabajadores que consideraban su trabajo individual (Cuadro 47).
- * **La empresa como familia.-** Aunque no podríamos llamar que la lealtad o compromiso a la empresa sea un lazo profundo para los trabajadores, como ocurre en Japón, si lo es, cuando se incluye también a su sindicato. Aunque para la gran mayoría de los trabajadores, el sindicato tenga un valor tan importante como su familia, lo es más con 5.83 % de encuestados la empresa (Cuadro 51). Empresa y sindicato están estrechamente relacionados, y no se podría concebir uno, sin el otro, como nos comentaron numerosos trabajadores. En ese caso, el 68.18 % de los trabajadores de la muestra, respondió que estarían dispuestos a trabajar más duro sin beneficio alguno (Cuadro 52).
- * **La cultura de productividad japonés.-** La cultura de productividad empieza aparecer en el SME. Los trabajadores han llegado a considerar, que son ellos (54.54%) a través de su productividad, y no, los representantes sindicales los que le dan fortaleza al sindicato (Cuadro 55). Además, muchos trabajadores (40.90%), se sienten orgullosos de ser electricistas frente a otros trabajadores de otros sindicatos y, con sus propios compañeros de trabajo (Cuadro 56).

b) Los Rasgos más Lejanos al SPJ

Antes de abordar las diferencias del SPJ con la organización tecnológica, productiva y del trabajo de los electricistas del SME, conviene determinar la concepción que tienen dichos trabajadores con respecto a su trabajo. El SJRL influye en la concepción del trabajo y más específicamente el SPJ, cuando el principal objetivo por el que labora excesivamente un trabajador japonés, es hacer crecer a la empresa.

Puesto que si un trabajador, al entrar a una gran empresa tiene el empleo asegurado hasta su jubilación, provoca que el trabajador se comprometa con su empresa. Si la empresa quiebra, pierde su empleo. Si la empresa crece, gana mayores prestaciones garantizadas hasta su retiro. El futuro de la empresa, es el futuro del trabajador.

De la misma forma, cuando se les preguntó a los trabajadores el objetivo por el cuál laboraban y, aunque el 32.14 % respondió que por la experiencia que les proporcionaba habilidades; la cuarta parte de la muestra indicó que era para obtener un salario. Otro proporción de trabajadores (21.42 %), más que adquirir habilidades, consideró que el trabajo le ofrecía autosatisfacción, además de un desarrollo individual. Mientras el 19.04 % consideró a su trabajo como un desafío propio que puede adaptar y superar, lo cuál podría indicar que para muchos trabajadores no les agrada su puesto de trabajo. También, el 2.38 % cree que su trabajo es un puesto sin mucho interés como otros (Cuadro 57). En otras palabras, la mayoría de los electricistas trabajan para obtener un salario y adquirir habilidades de su labor.

Cuadro 57
OPINION DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑA

Trayectoria laboral	Experiencia enriquecedora de habilidades	Desafío propio que puede adaptar y superar	Desarrollo individual y de autosatisfacción	Medio para obtener un salario	Un puesto sin mucho interés como otros	Total
Ninguno*	7	2	7	7	1	24
Uno**	6	2	4	2	1	15
Dos	4	1	2	3	0	10
Tres	6	3	2	6	0	17
>4*	2	6	3	2	0	13
No Contestó	2	2	0	1	0	5
	27	16	18	21	2	84
Total	(32.14%)	(19.04%)	(21.42%)	(25.00%)	(2.38%)	(100.0%)

*No contestó una persona **No contestaron dos personas

FUENTE: ETSDF

Continuando con esta misma línea de comparación, los rasgos que más se alejan del SPJ en la organización tecnológica de los trabajadores del SME, identificamos al conocimiento de la maquinaria y el uso por primera vez de la nueva maquinaria:

- * **Conocimiento de la máquina.-** La rotación de puestos también hace aumentar el uso y conocimiento de las cualidades de los medios de trabajo, durante el JIT. Sin embargo, el trabajador del SME no está sometido a una rotación continua y por tanto el uso y conocimiento de los medios de trabajo, se atrincheran a un sólo puesto. Un ejemplo de este atrincheramiento, es el 56.81 % de los casos del Cuadro 34 que consideraron conocer cada movimiento y parte de su máquina para desempeñar bien su labor, pero no la labor de otros puestos de trabajo.

- * **Uso por primera vez de la nueva maquinaria.-** Según el Cuadro 33, al usar por primera vez nueva maquinaria, el 61.64 % de los trabajadores que contestaron, se quejaron de no recibir la suficiente capacitación o, se les dificultaba localizar todos sus componentes y funciones de la nueva máquina. Esto no ocurre en el SPJ, ya que, cuando se introduce nueva maquinaria a la empresa, la empresa introduce los avances de la misma matriz tecnológica con la que desde hace tiempo ha utilizado. La introducción de la maquinaria a la Compañía de Luz no es muy frecuente y, provoca que se acentúe el precario posfordismo. Sólo el 39.77 % de los trabajadores, manifestó haber manejado nueva maquinaria en los últimos cinco años (Cuadro 35).

Otro de los rasgos que más se alejan del SPJ en la organización productiva de la CLFC tenemos a:

- * **La centralización gerencial de la producción.-** Según el Cuadro 30, cuando se descompone una máquina, los trabajadores que manejan dichas máquinas no las reparan. Ellos esperan a que otro trabajador más calificado lo haga o bien, que la empresa decida quién y en qué momento repararla. En otras palabras, cuando se descompone una máquina, la producción disminuye y, se pierde tiempo en recuperar el mismo nivel de producción que existía antes de la descompostura. Una máquina descompuesta, disminuye el ritmo de producción de los otros puestos de trabajo, porque disminuye la producción de la pieza semielaborada del puesto de trabajo donde ocurrió la falla. A diferencia del SPJ, que

permite al trabajador de dicha máquina repararla, por ser el mismo el que la opera y por tanto, nadie mejor que él conoce su propia máquina.

- * **Las actividades grupales.-** Nada más contrario al SPJ que la realización de las actividades grupales. Los trabajadores del SME, cuando se reúnen a dialogar el mejoramiento del proceso productivo, el 74.4% de ellos, lo hace hasta con seis personas (Cuadro 46). Además, el 84.88% de las reuniones tienen una duración de menos de una hora (Cuadro 48), y por lo regular se realizan durante el tiempo de descanso (Cuadro 44) que es el mismo tiempo que duran las reuniones. Esto es, los trabajadores no se reúnen exclusivamente a discutir el mejoramiento del proceso productivo por dos razones: a) su tiempo de descanso es ocupado para ingerir alimentos y, 2) con el tiempo de descanso que les resta, les es imposible participar cada uno ampliamente.
- * **La fuente del Kaisen electricista.-** Para mejorar continuamente el proceso productivo de la CLFC, los trabajadores del SME están dispuestos a hacerlo. Puesto que, el 95.33 % de los trabajadores en ocasiones o nunca se han sentido presionados, cuando un compañero le dice que esta trabajando mal (Cuadro 49). E incluso esa misma proporción de trabajadores, estaría dispuesta a orientar a su compañero de trabajo, cuando no este desempeñando correctamente su labor, por dos principales razones: a) porque afectaría el trabajo de todos con el 48.80 % de casos y, b) porque seguiría cometiendo el mismo error, al registrar el 19.04 % de casos. Es decir, el Kaisen del SME, no esta orientado al mejoramiento continuo del proceso productivo, sino al mejoramiento de la responsabilidad de todos y de la siguiente fase de producción (Cuadro 50).
- * **La comunicación de cualificaciones.-** Si el trabajador japonés tiene una idea para mejorar el proceso productivo, la idea se discute con sus compañeros, durante las actividades grupales. No así, el 57.47% de los trabajadores de la muestra, quienes prefieren comunicar su idea a su jefe inmediato (Cuadro 53).
- * **Supervisión.-** No parece, que las cargas de trabajo sean excesivas. El 82.75 % de los encuestados le pareció adecuada la supervisión que se realiza (Cuadro 54). La supervisión no se realiza como en los *Kereitsu* a través de los tableros de producción conocidos como *Andon*, sino de persona a persona. Si casi la mayoría de los

trabajadores esta de acuerdo con la supervisión, podría indicar que se han establecido lazos de amistad entre supervisor y supervisados.

Por último, la organización del trabajo, tuvo una gran cantidad de casos, en los cuales los trabajadores prefirieron no contestar. Aún así, los resultados de la muestra presentaron un precario posfordismo japonés y que, en muchos casos prevalece el fordismo clásico, por ejemplo:

- * Tipo de labor.- El Cuadro 31 presenta una ligera tendencia hacia el trabajo posfordista japonés. Allí, el 54.54% de los trabajadores, manifestaron que constantemente y hace poco tiempo, han tenido que modificar la forma de utilizar su medio de trabajo. Al contrario del fordismo caracterizado por labores simples, repetitivas y de baja cualificación. Esto nos lleva a pensar, que si tienen que modificar la forma de utilizar el medio de trabajo, su labor no es repetitiva y, por lo tanto es compleja y requiere al menos un nivel adecuado de cualificación. Aún así, el 45.46 % de los encuestados, una cifra muy significativa, consideró que su trabajo lo llevaba a cabo a la manera del fordismo.
- * Origen del precario posfordismo.- Al intentar conocer, cual era el origen del incipiente posfordismo, sólo contestaron 73 de los 88 trabajadores. Sin tomar en cuenta a los casos que no contestaron, muchos trabajadores (27.39%) opinaron que se debía a las condiciones que exige el trabajo y, al deterioro de los medios de trabajo y, el 35.61% por la introducción de nueva maquinaria (Cuadro 32). Ambos porcentajes, resultaron ser las cifras más altas, al representar el 63.00 % de los casos que contestaron. Esto indica, que si en Japón los trabajadores cambian su técnica de trabajo por consejos de los compañeros de trabajo, los trabajadores del SME lo hacen por las contingencias que puedan ocurrir y, por la introducción de nueva maquinaria.
- * Promociones.- Sin duda, la designación de los puestos de trabajo en la CLFC, se aleja radicalmente de las tesis del SPJ. Existe una notable tendencia, de que los puestos de trabajo son concedidos por la antigüedad del trabajador (71.59%), más que por sus méritos y habilidades, como ocurre en Japón (Cuadro 40).
- * Rotación de puestos de trabajo.- El *Kerettsu* le proporciona al trabajador empleo de por vida, le proporciona estabilidad laboral

hasta su jubilación dentro de la misma empresa. Desde que ingresa un nuevo trabajador, la empresa lo capacita y este puede cambiar de departamento o sección de trabajo, si la empresa, sus méritos y sus habilidades así lo requieren. El trabajador no decide si quiere o no cambiar de departamento o sección, la empresa decide por él. El trabajador japonés no protesta, porque ve a la empresa como su propia familia y, se siente comprometido y fiel a ella.

Por otro lado, los resultados de la muestra sobre los trabajadores del SME, revelaron que el 20.45% de los trabajadores, no cambiaría de departamento o sección de trabajo, mientras el 77.27 % sí lo haría (Cuadro 41). La principal demanda para ambos casos, para cambiar de departamento o sección de trabajo consistió en una mejora salarial (Cuadro 42).

- * **Salarios y puestos de trabajo.-** En las grandes empresas japonesas, los salarios desde la categoría de trabajo más baja, hasta los altos directivos, no varía mucho; las condiciones de trabajo están determinadas por los recursos de la empresa y, en general son muy buenas; no tienen buenas prestaciones sociales ya que, después de trabajar en las grandes empresas, numerosos trabajadores van a parar al sector secundario y; los puestos de trabajo están sujetos a los méritos y habilidades del trabajador. En otras palabras, si a un trabajador japonés, se le preguntara a cambio de que cambiaría de departamento o sección de trabajo, con certeza pediría mejores prestaciones sociales. Al contrario de los trabajadores del SME, ya que el Cuadro 42, es uno de los cuadros que más contrastan con el SPJ. Puesto que, ningún trabajador del SME pediría mejores prestaciones sociales, sino mejores salarios o puestos de trabajo.

- * **La autonomía del trabajo.-** El SPJ, se caracteriza principalmente, porque se le sobrecarga de tareas al trabajador. Por un lado, esto permite controlar al trabajador manteniéndolo ocupado todo el tiempo y; por otro lado, las extensas cargas de trabajo hacen aumentar el proceso de valorización del producto. La principal característica del SPJ, no existe para la mayoría de los trabajadores del SME. Cerca del 60.0 % de los encuestados, tienen tiempo libre para pensar en los problemas familiares, visitar otros compañeros, recordar las platicas del día, o realizar actividades personales. Sólo el resto de los trabajadores, se mantienen ocupados planeando o realizando las actividades del día siguiente (Cuadro 45).

Conocemos, cual es la estructura socioeconómica de los trabajadores de nuestra muestra; conocemos las diferencias que existen entre los elementos del JIT y Kaisen con el proceso productivo de la CLFC y; también conocemos las características del proceso productivo de los electricistas, que se alejan y se acercan al SPJ, a través de la organización tecnológica, productiva y del trabajo. Pero, nos falta conocer lo más importante, el saber hacer de los trabajadores; nos falta conocer, el saber hacer que tienen los grupos de trabajadores por escolaridad, trayectoria, escolaridad, antigüedad y categoría laboral; nos falta por conocer, los niveles de autonomía del saber hacer que posee cada grupo de trabajadores; nos falta por conocer la autonomía del saber hacer manifiesto y del saber hacer latente. En otras palabras, si conocemos la autonomía, conocemos el control que ejercen sobre los trabajadores del SME, tanto el proceso productivo de la CLFC como el SPJ.

3.3.- EL SABER-HACER DE LOS TRABAJADORES DEL SME (Estudio de caso)

Si el SPJ tiene como característica principal sobrecargar de tareas al trabajador para controlarlo, el saber hacer (autonomía de la cualificación) del trabajador se encargará de liberarse de ese control. Cada trabajador posee distintos niveles de saber hacer y por tanto, tienen cada uno, diferentes niveles de control. Si los estudios sobre el SPJ¹⁷ consideran que el control de los trabajadores se ejerce a través de las sobrecargas del trabajo, es de suponerse que si no se llevaran a cabo esas sobrecargas, el sistema se caería. Es decir, dejaría de ser el SPJ para convertirse en cualquier otro sistema de producción y por tanto, disminuiría el nivel de control.

El sistema de producción de los electricistas, como hemos visto en los apartados anteriores, difiere en muchos aspectos del SPJ. A primera vista puede pensarse que el saber hacer de los electricistas al alejarse de los parámetros del SPJ, tengan una gran autonomía de su cualificación dentro de su proceso productivo. Este último apartado, se encarga precisamente, de determinar los alcances y las limitaciones de la autonomía y control de la cualificación que tienen los electricistas del SME en su proceso productivo.

¹⁷.-Ver Bonazzi (1993:10)

3.3.1.-EL SABER-HACER MANIFIESTO

En el primer capítulo, caracterizábamos a la autonomía de la cualificación o el saber hacer manifiesto como la satisfacción que tenía el trabajador al moldear o alterar su puesto de trabajo existente, según sus intereses. Para ello, era necesario dominar las condiciones de trabajo impuestas por el capitalista, mediante su saber-hacer que había obtenido a lo largo de su vida laboral.

Para medir los niveles del saber-hacer, o los niveles con que el trabajador altera su puesto de trabajo a sus intereses, de las encuestas hemos seleccionamos los *Items* más representativos sobre este aspecto (Cuadro 58). El Cuadro 58 tiene cinco ítems, los cuales tienen un número absoluto. El 1 representa la autonomía de la cualificación del trabajador y el 0, el control que tiene la gerencia sobre él.

Cuadro 58
ITEMS DEL SABER HACER MANIFIESTO

Item 1.-	Se refiere al conocimiento que tiene el trabajador en el manejo de su máquina y está representado por: 1) La propia experiencia adquirida. 0) Los consejos de los compañeros de trabajo, la capacitación otorgada por el sindicato o empresa y otro.
Item 2.-	Se refiere a la reparación que tiene una máquina en hora de trabajo y esta representado por: 1) El trabajador y los compañeros de máquina más cercanos. 0) Otro trabajador más calificado y la empresa decide quién y en qué momento repararla.
Item 3.-	Se refiere al cambio de la forma de utilizar la máquina o herramienta y esta representado por: 1) La voluntad del trabajador y otro. 0) La introducción de nueva maquinaria y por la administración de la empresa.
Item 4.-	Se refiere al saber-hacer de los mecanismos de la máquina para desempeñar bien una labor y está representado por: 1) Conocer cada movimiento y parte de la máquina e incluso puede hacer trucos. 0) Nunca haber cometido errores y otro.
Item 5.-	Se refiere a la comunicación de la idea que tiene el trabajador para mejorar el proceso productivo y está representado por: 1) A nadie y trata él mismo de hacer las modificaciones y, a sus compañeros. 0) Al jefe inmediato, al sindicato y al personal de la empresa.

FUENTE: ETSDF

Donde 1 (51.0 % a 100.0 %) > 0 (00.0% a 50.0%)

y
0 (51.0% a 100.0%) < 1 (00.0% a 50.0%) de los casos

Tanto el 1 como el 0 absoluto, son colocados en los cuadros de los siguientes apartados. Los cuadros, representan la relación que existe entre los *ítems* y los cuatro cortes que hemos hecho de la muestra. Determinan el nivel de control y la autonomía del saber hacer manifiesta de los trabajadores electricistas, ya sea por escolaridad, antigüedad, categoría o trayectoria laboral.

Además, la asignación del número absoluto depende del número relativo de encuestas. Cuando se coloca el valor absoluto de 1, significa que hubo en términos porcentuales del 51.0 % al 100.0 % de casos del *ítem*, con un valor relativo de 1. Cuando se coloca el valor absoluto 0, significa que hubo en términos porcentuales del 51.0% al 100.0% de casos del *ítem*, con una valor relativo de 0.

Finalmente, en la última columna de los cuadros, se suma el total de los números absolutos de cada fila, obteniéndose los diferentes niveles del saber hacer por categoría de estudio. A mayor número absoluto, mayor autonomía de la cualificación; a menor número absoluto, menor autonomía de la cualificación.

a) El Saber-Hacer Manifiesto por Escolaridad

El resultado que arroja, el primer cuadro analizado sobre el saber hacer manifiesto por escolaridad nos indica que existe un mediano nivel de autonomía de cualificación por parte de los trabajadores. Todas las categorías por escolaridad, a lo más tuvieron un nivel de autonomía, de un valor absoluto de 3.0. En éste resultado, el grueso de la muestra del saber hacer se sitúa en los ítems 1 y 4. También nótese que todas las categorías de este último ítem, tienen un valor absoluto de 1. En ambos ítems es donde se localiza el saber hacer de los trabajadores por grupos de escolaridad y, es más pronunciado en los casos de primario y secundaria y, menos pronunciado en los casos de bachillerato y universidad. En pocas palabras, el saber hacer manifiesto de los electricistas por escolaridad se define como la voluntad que tiene el trabajador junto con otras causas, para cambiar la forma de utilizar la máquina o herramienta de trabajo, así como, conocer cada movimiento y parte de la maquinaria e incluso hacer trucos para desempeñar bien una labor (Cuadro 59).

Cuadro 59

NIVELES DEL SABER HACER MANIFIESTO POR ESCOLARIDAD

Escolaridad y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total*
Primaria (06)	1	0	1	1	0	3
Secundaria (28)	1	0	1	1	0	3
Bachillerato(33)	0	0	0	1	0	1
Universidad (21)	1	0	0	1	0	2

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

b) El Saber-Hacer Manifiesto por Antigüedad

El saber hacer manifiesto por antigüedad, al igual que el saber hacer manifiesto por escolaridad, también tiene en el ítem 4 de todas las categoría de estudio, un valor absoluto de 1 y además, una fuerte presencia del mismo valor en los ítems 1 y 3. En esta ocasión, se distingue los casos de 13 a 16 años de antigüedad laboral, los cuales registraron la mas alta tendencia de la autonomía de la cualificación. La tendencia se corrobora con los grupos de edades que están al lado de dicha tendencia. El grupo de edades de 9 a 12 años y, de 17 a 20 años de antigüedad laboral también tienen una alta tendencia hacia la autonomía al registrar un valor absoluto de 3.0, mientras el resto de los grupos el valor absoluto de autonomía de 2.0 (Cuadro 60).

Cuadro 60

NIVELES DEL SABER HACER MANIFIESTO POR ANTIGÜEDAD LABORAL

Antigüedad y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
< 4 (22)	0	0	0	1	1	2
5-8 (16)	1	0	0	1	0	2
9-12 (16)	1	0	1	1	0	3
13-16 (05)	1	1	1	1	1	5
17-20 (10)	1	0	1	1	0	3
21-24 (10)	0	0	1	1	0	2
> 25 (09)	1	0	0	1	0	2

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

La tendencia a la autonomía de la cualificación se observa claramente a través de la antigüedad laboral. Cuando un trabajador ingresa a la CLFC no desarrolla su autonomía sino hasta los nueve años y empieza a descender su autonomía, a los 21 años de antigüedad laboral. Durante ese lapso, la autonomía de la cualificación tiene su punto máximo de los 13 a los 16 años de

antigüedad laboral. Su máximo saber hacer, se desarrolla a la mitad de su vida laboral dentro de la CLFC (Cuadro 60).

c) El Saber-Hacer Manifiesto por Categoría Laboral

El cuadro que presentó el más bajo nivel de saber hacer, fue el cuadro de la categoría laboral. Aunque los números absolutos se sigan concentrando en el ítem 4, el resto de ellos se encuentran dispersos en diferentes ítems. La máxima autonomía la tuvieron los obreros calificados, los técnicos y los mandos medios con un valor absoluto de 2.0. La más baja autonomía la tuvieron los obreros semicalificados, con tan sólo 1.0 de los cinco puntos (Cuadro 61).

Cuadro 61
NIVELES DEL SABER HACER MANIFIESTO POR CATEGORIA LABORAL

Categoría Laboral y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
Obrero Semicalificado(37)	0	0	0	1	0	1
Obrero Calificado (29)	0	0	1	1	0	2
Técnico (17)	1	0	0	1	0	2
Mandos Medios (05)	1	0	0	1	0	2

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

d) El Saber-Hacer Manifiesto por Trayectoria Laboral

Cuadro 62
NIVELES DEL SABER HACER MANIFIESTO POR TRAYECTORIA LABORAL

Trayectoria Laboral y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
Ninguno (25)	1	0	0	1	0	2
Uno (17)	0	0	0	1	1	2
Dos (10)	1	0	0	1	1	3
Tres (17)	0	0	1	1	0	2
>4 (14)	0	0	0	1	0	1
No Contestó (05)	1	1	0	1	0	3

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

Por su parte, el cuadro del saber hacer manifiesto por trayectoria laboral, muestra la mayor tendencia del saber hacer, cuando los trabajadores han desempeñado dos puestos de trabajo, así como también por el grupo de No Contesto, al obtener 3.0 puntos de nivel. Curiosamente, la menor tendencia del saber hacer la tienen los trabajadores que han desempeñado más de cuatro puestos de trabajo. Estos trabajadores solo consiguieron el punto que tienen las otras

categorias del ítem 4 (Cuadro 62). Lo mismo que en Cuadro 61, los trabajadores desarrollan en el Cuadro 62, su máximo saber hacer a la mitad de los puestos de trabajo que en promedio puede ocupar el trabajador, para disminuir posteriormente su nivel del saber-hacer, aún cuando haya ocupado más puestos de trabajo.

3.3.2.-EL SABER-HACER LATENTE

Cuadro 63
ITEMS DEL SABER HACER LATENTE

Item 1.-	Se refiere a la reciente rotación de los puestos de trabajo y está representado por: 1) No 0) Sí
Item 2.-	Se refiere al número posible de puestos que un trabajador puede desempeñar eficientemente y, está representado por: 1) A lo menos cinco puestos 0) A lo más cuatro puestos
Item 3.-	Se refiere a las actividades que hace el trabajador en su tiempo libre y esta representado por: 1) Recordar las pláticas del día, visita a otros compañeros o piensa en los problemas familiares. 0) Planear o realizar las actividades de trabajo del siguiente día.
Item 4.-	Se refiere a la causa por el que un trabajador orientaría a su compañeros cuando este no sabe desempeñar bien su labor y, está representado por: 1) Afectar el trabajo de todos. 0) Afectar la siguiente fase del trabajo, seguir cometiendo el mismo error y otros.
Item 5.-	Se refiere a la fortaleza del sindicato y está representado por: 1) La productividad de los mismos trabajadores. 0) El crecimiento de la empresa, los representantes sindicales y otro.

FUENTE: ETSDF

Donde 1 (51.0 % a 100.0 %) > 0 (00.0% a 50.0%)
y
0 (51.0% a 100.0%) < 1 (00.0% a 50.0%) de los casos

Si el saber hacer manifiesto del trabajador, está orientado a alterar su puesto de trabajo, el saber hacer latente está orientado a adaptar las nuevas condiciones laborales que quiere imponer la gerencia, a su puesto de trabajo. El saber hacer latente se caracteriza por las nuevas acciones que la gerencia está tomando, para que en un futuro cercano pueda aumentar el control y el rendimiento del

trabajador. Los trabajadores resienten esas acciones que está tomando la gerencia y tratan de adaptarlas a su puesto de trabajo.

Nuevamente, para medir los niveles de la autonomía de la cualificación, de las encuestas hemos seleccionamos los *Items* más representativos sobre este aspecto (Cuadro 63). La decodificación de los ítems tiene el mismo funcionamiento que los *ítems* del Cuadro 58.

a) El Saber-Hacer Latente por Escolaridad

El saber hacer latente por escolaridad, se localiza principalmente en los *ítems* 3 y 5, es decir, en las actividades que realizan los trabajadores durante su tiempo libre y, en la productividad que ellos sienten representar. A pesar de ello, el nivel del saber hacer es bajo. Las categorías de *Secundaria y Bachillerato* registraron un valor absoluto de 2.0 puntos, mientras las categorías de *Primaria y Universidad* un sólo punto. De forma general, el saber hacer por escolaridad se localiza en el ítem 5, en la productividad de los mimos trabajadores para darle fortaleza a su sindicato (Cuadro 64).

Cuadro 64
NIVELES DEL SABER HACER LATENTE POR ESCOLARIDAD

Escolaridad y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
Primaria (6)	0	0	0	0	1	1
Secundaria (28)	0	0	1	0	1	2
Bachillerato(33)	0	0	1	0	1	2
Universidad (21)	0	0	0	1	0	1

* Donde 0.-Baja Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer

FUENTE: ETSDF

b) El Saber-Hacer Latente por Antigüedad

El Cuadro 65 de antigüedad laboral, muestra detalladamente los niveles del saber hacer latente de cada grupo de edades. Este cuadro es importante, porque nuevamente el grupo de edad que tiene de 13 a 15 años de antigüedad laboral, es el que tiene mayor nivel de autonomía posee, como había ocurrido en el saber hacer manifiesto del Cuadro 60.

Cuadro 65

NIVELES DEL SABER HACER LATENTE POR ANTIGÜEDAD LABORAL

Antigüedad y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
< 4 (22)	0	0	0	1	1	2
5-8 (16)	1	0	1	1	0	3
9-12 (16)	0	0	1	1	0	2
13-16 (05)	1	1	1	1	1	5
17-20 (10)	0	0	1	0	1	2
21-24 (10)	1	0	0	0	1	2
> 25 (09)	1	0	0	0	1	2

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

El saber hacer latente por antigüedad laboral se localiza en los *ítems* 3, 4 y 5. Esto es, en las actividades que realiza el trabajador en su tiempo libre, en la causa por el que orientaría a un compañero de trabajo para que desempeñe bien su labor y, en la fortaleza de su sindicato (Cuadro 65).

c) El Saber-Hacer Latente por Categoría Laboral

Si bien en los últimos dos cuadros del saber hacer latente predominan los *ítems* 3 y 5, el cuadro 66 difícilmente se puede identificar un *ítem* que monopolice las categorías laborales. Sin embargo, sobresale el hecho de que los obreros calificados sólo hallan obtenido un punto, mientras el resto de las categorías tres y dos puntos. También es importante apuntar que el saber hacer de los técnicos y mandos medios, se puede identificar en los *ítems* 1 y 4, mientras los obreros semicalificados en los *ítems* 3 y 5 (Cuadro 66).

Cuadro 66

NIVELES DEL SABER HACER LATENTE POR CATEGORIA LABORAL

Categoría y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
Obrero Semicalificado (37)	0	0	1	0	1	2
Obrero Calificado (29)	0	0	1	0	0	1
Técnico (17)	1	0	0	1	1	3
Mandos Medios (05)	1	0	0	1	0	2

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: Elaboración propia en base a ETSDF

Es importante apuntar, que el grupo de *Técnico y Mandos Medios*, tuvieron el punto de nivel de autonomía en el *ítem* 4. Esto es, consideraron era responsabilidad suya orientar a un compañero de trabajo que no este laborando correctamente, porque afectaría el trabajo de todos, lo que significa, que tienen una visión global del

proceso productivo. Mientras las otras categorías de trabajo parcializan su visión de la producción en la siguiente fase de trabajo o en el trabajador (Cuadro 66).

d) El Saber-Hacer Latente por Trayectoria Laboral

Por último, en el saber hacer latente por trayectoria laboral, se concentra básicamente en los ítems 3 y 4. Es decir, la autonomía de su cualificación se localiza en la voluntad que tiene el trabajador y otras causas propias para cambiar la forma de utilizar su medio de trabajo, así como en conocer cada movimiento y parte del mismo, e incluso hacer trucos con el, para desempeñar bien una labor. Los niveles de mayor autonomía de la cualificación se registraron en aquellos trabajadores que han tenido hasta tres puestos, con un valor absoluto de 3.0, a excepción de los trabajadores que han tenido dos empleos, los cuales sólo acumularon un valor absoluto de 2.0. (Cuadro 67).

Cuadro 67
NIVELES DEL SABER HACER LATENTE POR TRAYECTORIA LABORAL

Trayectoria Laboral y Casos	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Total
Ninguno (25)	0	0	1	1	1	3
Uno (17)	0	1	1	0	1	3
Dos (10)	0	0	1	1	0	2
Tres (17)	0	1	1	1	0	3
>4 (14)	1	0	0	0	0	1
No Contestó (05)	0	0	0	0	0	0

* Donde 0.-Bajo Nivel de Saber-Hacer y 5.-Alto Nivel de Saber-Hacer.

FUENTE: ETSDF

Si tomamos como referencia al Cuadro 62 y al 67 de los trabajadores que han tenido más de cuatro puestos laborales, podemos observar que contrariamente a lo esperado (de que a mayor cantidad de puestos de trabajo desempeñado, mayor saber-hacer), es sólo una especulación aventurada. En ambos cuadros, son los trabajadores que menos autonomía tienen¹⁸. Posiblemente debido a que consideran, a que se trata un trabajo más para obtener un salario o adquirir habilidades enriquecedoras como lo manifestaron más de la mitad los trabajadores del Cuadro 57.

¹⁸ .-Sin considerar al grupo de No Contesto del Saber Hacer latente por trayectoria laboral. Es necesario recordar, que éste grupo de trabajadores se formó con un alto rango de sospecha de haber tenido alrededor de tres puestos de trabajo.

3.3.3.-LA DEPURACION O CONTROL DEL SABER-HACER

Si en el apartado anterior los niveles de autonomía de la cualificación o saber hacer los designábamos mediante el número 1, los niveles de control que tienen los trabajadores, por tanto corresponderán al número 0.

Una constante que aparece en todos los cuadros del saber hacer manifiesto, son los ítems 2 y 5. En ellos tienen asignado el número 0, salvo en contadas excepciones. Podemos afirmar que el control del saber hacer manifiesta de los trabajadores, la ejerce la gerencia al designar quién y en qué momento se puede reparar una máquina en hora de trabajo, así como en obligar a los trabajadores a comunicarle sus ideas que tengan, para mejorar el proceso productivo a través del jefe inmediato o personal de la empresa principalmente.

De igual forma, el control del saber hacer latente se ejerce principalmente mediante el ítem 2. Todos los cuadros del saber hacer latente, presentaron en el ítem 2 un valor nulo, a excepción de dos casos. En otras palabras, el control que pueda tener la gerencia en los próximos años, sobre el saber hacer latente de los trabajadores se ejercerá a través del número de puesto que pueda desempeñar eficientemente. El trabajador, al desempeñar un menor número de puestos, la gerencia tiene más control sobre él, porque incluso puede ser despedido en cualquier momento y ocupar su lugar, los trabajadores que desempeñan un mayor número de puestos.

Además de los ítems de control arriba mencionados, en forma más detallada, dividimos el control del saber hacer manifiesto o latente, para especificar los niveles de control por escolaridad, antigüedad, categoría y, trayectoria laboral.

a) El Control del Saber Hacer Manifiesto

El mayor control que tiene la gerencia sobre los trabajadores por escolaridad, lo ocupan el grupo de *Bachillerato*. Tal vez esta tendencia obedezca al hecho de la gran movilidad que tienen los universitarios para escalar puestos de trabajo (Cuadro 26), y los trabajadores con bachillerato al contar con una mayor escolaridad que los obreros calificados y semicalificados, esperan tener la misma movilidad, pero a través de la sumisión (Cuadro 59).

El cuadro por antigüedad laboral, es muy representativo sobre el control y autonomía del saber hacer de los trabajadores. El Cuadro 60, muestra un mayor control de los trabajadores, cuando éstos entrar a laborar a la CLFC y en los últimos años que permanecen en ella. Al entrar a laborar en la CLFC, los trabajadores se someten a los imperativos de la gerencia hasta los ocho años de antigüedad. A partir de ahí, y hasta los trece años de antigüedad desarrollan su autonomía al máximo, para volver a sujetarse a las políticas de la empresa a los 21 años de antigüedad laboral (Cuadro 60).

Esta polaridad de control en los extremos de la antigüedad laboral, puede indicar que los trabajadores al ser nuevos dentro de la CLFC, se someten a sus políticas y reglamentos para conservar "el puesto". Cuando llevan más de nueve años laborando, se alejan de estas políticas y reglamentos para modificarlos a su manera (saber hacer). Pero, desde los 21 años de antigüedad laboral, vuelven a respetar las políticas y reglamentos, posiblemente para conservar sus derechos y prestaciones de jubilados, pues es el periodo donde muchos se jubilan (Cuadro 60).

El control de los obreros semicalificados es más fuerte que en las otras categorías de trabajo. Su situación de obrero semicalificado, difícilmente le permitiría desarrollar un saber hacer, por lo mismo que posee una baja cualificación. Mientras las otras categorías, aunque también registraron un alto control, tuvieron un punto más que los obreros semicalificados (Cuadro 61).

Los trabajadores de nuestra muestra que han ocupado más de cuatro puestos laborales, son los que menos autonomía de su cualificación desarrollan. Su alto nivel de control que tienen, podría estar relacionado con la antigüedad laboral. Los trabajadores del SME, más que ocupar puestos por méritos propios lo hacen por la antigüedad que tienen, por el "empuje" que hace de ellos su CCT. Lo que significa, que si han ocupado más de cuatro puestos laborales, la mayoría de ellos han estado laborando para la CLFC más de diecisiete años (Cuadro 24). Es decir, el saber hacer de los trabajadores que han ocupado más de cuatro puestos, es enorme pero lo guardan para sí mismos, pues no quieren meterse en problemas para obtener "limpia" su jubilación (Cuadro 62).

b) El Control del Saber Hacer Latente

El saber hacer latente por escolaridad tiene un alto rango de control sobre los trabajadores. Todas las categorías, a los más obtuvieron un nivel del saber hacer de 2.0 puntos. El control de los trabajadores de las diferentes categorías de escolaridad, se ejerce principalmente a través de los ítems 1, 2 y 4; a través de la rotación de puestos de trabajo, el desempeño eficiente de a lo más cuatro puestos de trabajo y, por orientar a un compañero de trabajo para evitar que se afecte la siguiente fase del trabajo o, siga cometiendo el mismo error, entre otras causas (Cuadro 64).

Asimismo, prevalece un bajo nivel de autonomía de la cualificación de los trabajadores por antigüedad laboral. Casi todas la categorías obtuvieron un nivel de saber hacer de 2.0 puntos, exceptuando los grupos de edades de los 5-8 años, que registró 3.0 puntos y, el grupo de los 13-16 años que registró 5.0 puntos. Consideramos que todos los grupos de edades tienen la misma causa, que el saber hacer manifiesto por antigüedad laboral (Cuadro 60). Los trabajadores que recientemente ingresan a la CLFC, al principio se sujetan a las políticas y reglamentos de la compañía para conocer su clima de entorno laboral. Después de un tiempo, desarrollan cierta autonomía de su cualificación (como es el caso de los grupos de edades 5-8 y 13-16 años) y finalmente, vuelven a respetar las políticas y reglamentos de la compañía para obtener sin ningún problema, los beneficios de la jubilación (Cuadro 65)

El control del saber hacer latente por categoría laboral, difícilmente puede identificarse mediante una causa prevaleciente que no fuera el ítem 2. Lo cierto, es que son los obreros calificados quienes más controlados están por parte de la gerencia y, los menos controlados, los técnicos. Este salto abrupto de nivel de control entre los obreros calificados y técnicos, posiblemente responda al hecho del ascenso de mejores puestos de trabajo que tienen lo primeros, los cuales sienten una mayor seguridad para seguir desplegando su saber-hacer y ascender a mejores puestos (Cuadro 66).

Por el contrario, el control del saber hacer latente por trayectoria laboral se lleva a cabo principalmente a través del ítem 1, mediante la rotación de los puestos de trabajo. Además, los trabajadores que han ocupado más de cuatro puestos de trabajo son los más controlados, al obtener tan sólo un punto del saber hacer.

Como anteriormente habíamos mencionado, posiblemente se deba a que como ya han recorrido varios puesto de trabajo, tienen una gran antigüedad en la CLFC y por tanto, su edad este cercana al periodo de la jubilación (Cuadro 67).

C O N C L U S I O N E S

La finalidad del proceso productivo, consiste en mantener el control que tiene el capitalista sobre los trabajadores para su explotación. Si los estudios del proceso productivo, comenzaron analizando el control que ejerce la máquina sobre el trabajador, para después pasar al estudio de las relaciones que tienen los trabajadores y, entre éstos con la gerencia. Hoy en día, en el SPJ, ya no importa identificar estas múltiples separaciones, porque todo está integrado a dicho sistema. Para el SPJ no existe un factor predominante del proceso productivo que pueda ejercer el control sobre los trabajadores. Considera que el control se ejerce a través de todos los factores que están implicados en el proceso productivo.

No obstante, al estudiar la supuesta integración de todos los factores del SPJ, vuelven aparecer los mismos factores de control que han influido en los estudios clásicos del proceso productivo: la organización tecnológica, productiva y del trabajo. Si bien, el control en el SPJ se lleva de forma coordinada o integrada a través de la organización tecnológica, productiva y del trabajo, también en cada una de esas áreas aparece una autonomía del trabajador. Pero además, en el SPJ aparece un nuevo factor que queremos señalar y enfatizar. Si en el primer capítulo, los estudios del proceso productivo consideraban que el trabajador era controlado y explotado a través de la maquinaria, por la presión de los representantes del capitalista (supervisores, capataces, etc.) y por sus propios compañeros, con el SPJ aparece un nuevo elemento: la participación mecánica coercitiva del trabajador.

El capitalismo, mediante esta participación, ha desarrollado sus mecanismos de control. No sólo le impone al trabajador un proceso productivo, sino que lo induce a que el mismo lo perfeccione, lo obliga a controlarse y autoexplotarse. El capitalismo, no sólo ha pasado de explotar al trabajador mediante un desgaste físico o mental, sino ahora con el SPJ, le exige que perfeccione ese desgaste a través de actividades grupales como los círculos de calidad, equipos de trabajo, células de producción, etc. El capitalismo ha encontrado una nueva fuente de explotación, utilizar el saber hacer del trabajador a su favor.

Si en un principio el capitalismo, mediante el fordismo intentó eliminar el saber hacer del trabajador, en estos días se da cuenta que de lo que se trata es de controlar ese saber hacer. El medio favorito para controlarlo es, paradójicamente el fomento al saber-hacer. No por algo, los sistemas posfordistas aseguran que proveen a los trabajadores de nuevas habilidades. Habilidades que previamente han sido seleccionadas, y por ende controladas, por los representantes del capitalista, como son los líderes de equipo de las actividades grupales del *Kaisen*.

Actualmente, es el debate en discusión. Se quiere conocer si el SPJ, aumenta los niveles de cualificación (conocimientos transferibles de un trabajador a otro), o por el contrario su organización tecnológica, productiva y del trabajo van disminuyendo los conocimientos adquiridos. Creemos que el SPJ, aumenta los niveles de cualificación, arrancándoselos al mismo trabajador, pero no su saber hacer (conocimientos aprendidos que son desarrollados en el puesto de trabajo y que difícilmente se pueden transmitir a otro trabajador). Puesto que la cualificación reproduce conocimiento, mientras el saber hacer lo desarrolla. La cualificación se puede transformar en saber hacer, pero el saber hacer no se puede transformar en cualificación.

Lo relevante, es que el trabajador bajo el SPJ resiente las acciones del capitalista por extraerle su saber hacer a través del control mecánico coercitivo. El trabajador, en este caso difícilmente entregará su saber hacer, su conocimiento que es personal, a otro trabajador, simplemente porque el capitalista le dice que tiene que ser así. Lo que transmite un trabajador a otro, no es su saber hacer sino cualificaciones, que pueden ser rápidamente aprendidas. Es decir, transmite como opera la máquina, pero no transmite como el operador puede controlar las operaciones de la máquina.

El SPJ, si bien se ha difundido masivamente, su interpretación o adaptación a otros países no ha encontrado el camino esperado, según lo han propuesto los investigadores del MIT. Las causas son diversas. Entre las principales causas, se pueden mencionar los factores históricos, económicos y sociales de cada país.

Los principios del SPJ en México, aunque con muchas variantes, se les conoce a través del discurso gubernamental como reestructuración productiva, la cual comprende a la reconversión productiva y a la flexibilidad laboral principalmente. La

reestructuración productiva tiene los mismos objetivos que el SPJ. La producción debe responder rápidamente a la volatilidad de la oferta del mercado y, producir sólo lo que se vende. La implantación de la reestructuración productiva tuvo como pretexto, el contrarrestar los efectos de las constantes crisis que empezaron a ser más marcadas, desde principios de la década de los ochenta. Algunos de los efectos de las crisis fueron: un acelerado aumento en el desempleo, el desplome constante del salario y, un bajo crecimiento del PIB, principalmente.

La solución del gobierno no sólo se basó en llevar a cabo medidas macroeconómicas que disminuyeran los efectos de las crisis, sino también en modificar el proceso productivo de la planta industrial mexicana para elevar los índices de calidad, competitividad y productividad de los productos mexicanos en el mercado exterior. La reestructuración productiva ha encontrado un favorable camino para su implantación a través del gobierno y se ha fomentado también, por partidos políticos como el PAN. No así, su aceptación por parte de la clase trabajadora quien se ha visto seriamente afectada al ser mutilados y/o eliminados muchos de sus derechos y prestaciones, los cuales habían sido conseguidos a través de décadas de lucha. La clase trabajadora, ha respondido ante la reestructuración productiva de forma pasiva con la denuncia y el rechazo únicamente y, no ha propuesto medidas alternativas que protejan tales derechos y prestaciones.

El impacto que ha tenido la reestructuración productiva, afectó los índices de crecimiento del sector eléctrico, que está conformado desde su nacionalización en 1960 por la CFE y la CLFC. Esta última cuenta con el sindicato de industria nacional más antiguo fundado en 1914, el SME. Dicho sindicato desde entonces se ha caracterizado por tener una base democrática que le ha permitido adaptarse y superar las diversas políticas económicas que han imperado en el país. La última de ellas, el neoliberalismo.

Resulta preocupante, la gran dependencia en importaciones que en los últimos años ha hecho el Gobierno Federal, al comprar bloques de energía eléctrica a empresas extranjeras y no a empresas nacionales. Si el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, consideraba fomentar la cogeneración del sector eléctrico con la iniciativa privada, el gobierno de Salinas fomentó la comercialización del sector, pero con empresas en su mayoría de capital privado externo.

La dependencia creciente de energía eléctrica importada, podría indicar que el sector eléctrico en los próximos años no será autosuficiente y el gobierno tenga que privatizar el sector, ya sea con capital nacional o extranjero.

Por un lado, las implicaciones de una privatización en el sector, podrían afectar fundamentalmente a las divisiones industriales que dependen del fluido eléctrico como son la división de productos químicos, metálicos y, de maquinaria y equipo. Por otro lado, la privatización debilitaría aún más, a las deterioradas relaciones laborales de México.

El sistema de relaciones laborales, fue profundamente modificado con la reestructuración productiva iniciada por el gobierno de Miguel de la Madrid. Desde ese entonces, los sindicatos dejaron de ser fuente de consenso para el sector empresarial y estatal, para convertirse en simples espectadores, de como el capital poco a poco les quitaba sus conquistas laborales, logradas a través de muchos años de lucha.

Pocos sindicatos como el de los telefonistas (STRM) o el SME, han logrado adaptarse momentáneamente al neoliberalismo, sin que por ello pierdan sus antiguos derechos y prestaciones. Ellos han desarrollado una nueva forma de estrategia sindical denominada por los especialistas como "neocorporativa presidencialista", que consiste en negociar directamente el espacio de la producción con el presidente y, no con el partido de Estado como lo hacen los sindicatos oficialistas. Habría que ver, que tanto les puede durar la estrategia, ya que en las últimas décadas la figura del presidente, pilar del sistema político mexicano se ha debilitado.

La estrategia del SME, no se debería reducir únicamente a la negociación directa del presidente, ni tampoco someterse al sindicalismo de empresas sin reglas claras. Estamos diciendo que el SME, así como muchos sindicatos deberían de dejar de responder únicamente al proceso productivo o al sistema de relaciones laborales, para convertirse en un organismo que responda a otras necesidades de los trabajadores, ya sea en el ámbito social o cultural, como por ejemplo, establecer alianzas con asociaciones civiles.

La estrategia neocorporativa presidencialista, no fue diseñada por el SME, ni tampoco el sindicato luchó por obtenerla, sino que fueron "elegidos" por el presidente Salinas para llevarla a cabo. Pues,

durante la administración de MMH se les quiso incluso eliminar mediante la unificación sindical con el SUTERM. Lo importante que también hay que señalar es, por qué el Presidente salinas eligió a estos sindicatos (SME y STRM) y no a otros. Posiblemente porque se encuentran en sectores económicos clave y por su gran activismo sindical que han representado en la historia del movimiento obrero mexicano ¿Si su activismo ha inspirado a otros sindicatos, porque no a organismos civiles?

Aunque la estrategia del SME no haya sido creada por ellos mismos, la supieron utilizar a su favor. A tal grado, que el gobierno abandonó las pláticas con la comisión de productividad (CMP) y la comisión financiera y administrativa (CBFEA) para la creación de un organismo descentralizado que sustituyera a la improductiva CLFC. Lo cierto, es que de esta estrategia lograron jurídicamente conservar la titularidad de su CCT y evitar así, su posible fusión con el SUTERM.

Si el gobierno ha atacado directamente a través de proyectos y propuestas el proceso productivo de la CLFC, indirectamente a través de la RI y FL, han penetrado a su proceso productivo, algunos principios del SPJ. En nuestro caso de estudio, podemos decir que ha sido mínimo.

Lo encontrado en nuestro caso de estudio, muestra que la gerencia de la CLFC no ejerce un control tan fuerte como lo hiciera una gerencia bajo el SPJ. Mientras el control de los trabajadores en el SPJ se ejerce de forma grupal, el control de los electricistas todavía se ejerce en forma individual o parcializado (en pequeños grupos, áreas, departamentos o secciones de trabajo).

Este hecho, no permite que los mecanismos de control de la CLFC (supervisores, intensidad de las cargas de trabajo, rotación de puestos, etc.) pueden controlar en cualquier momento a todos los trabajadores, sino solamente a los que en ese momento se les vigila u observa. Mientras para el resto de los trabajadores, la gerencia desconoce si verdaderamente están cumpliendo con sus funciones o no.

Por un lado, el control individual o parcializado impide que el conocimiento del trabajador (las cualificaciones que posee) se amplíen, pues su conocimiento se encierra en sí mismo y, en menor medida se transmite a sus compañeros de trabajo más cercanos. Por

otra parte, este tipo de control, a diferencia del saber-hacer del trabajador japonés que se interrumpe cada vez que se reúne a practicar las actividades grupales, si permite que el saber hacer del trabajador electricista se desarrolle. Porque al no recibir nuevas cualificaciones, como lo hacen los japoneses, se facilita el desarrollo del conocimiento que tienen los trabajadores y, por tanto, aumenta su saber-hacer.

En pocas palabras, si bien el SPJ aumenta las cualificaciones del trabajador, no lo hace con su saber hacer. Por el contrario, el proceso productivo de los electricistas no proporciona tantas cualificaciones como el SPJ, pero sí hace incrementar su saber hacer.

Tanto el SPJ como el proceso productivo de los electricistas, siguen teniendo la misma función, controlar a los trabajadores. El más represivo de ellos dos, es el SPJ por ejercer el control de forma grupal. No así, el proceso productivo de los electricistas que también lo hace, pero sólo de forma individual o parcial.

El SPJ, visto desde su origen en la fábrica de autos Toyota, en los discursos apologéticos de los investigadores del MIT, en los estudios que se han realizado tanto en Europa, Estados Unidos y América Latina, resulta ser un discurso productivo vacío, cubierto de una gran propaganda de esperanzas, que se ha encargado de santificarlo.

No dudamos que algunos principios resulten ser efectivos en determinados países, sectores o industrias. Pero en esos lugares donde se ha pretendido que ha penetrado el SPJ, se quiere dar por entendido que gracias a dicho sistema, la producción ha aumentado considerablemente, desconociendo otros factores locales, que incluso pueden ser más determinantes que los principios del SPJ.

En ese sentido, en México no hace falta que el SPJ o cualquier otro sistema posfordista, indique cuál es la mejor forma de mejorar la organización, tecnológica, productiva o del trabajo ya sea de los trabajadores electricistas o de cualquier otro trabajador. Lo que habría que hacer para mejorar un proceso productivo, es investigar cuáles son las cualidades y deficiencias que posee el trabajador al pertenecer a determinado sindicato, rama o región industrial, así como, su trayectoria laboral, su nivel escolar, etc., que ha tenido. Una vez que se determinen las cualidades y deficiencias del trabajador, ahora sí se podría proceder a importar modelos y principios externos,

pero con el objetivo de desarrollar los aspectos deficientes de nuestro sistema de producción y no, de adaptarnos o copiar sistemas de producción externos a nuestra realidad.

Por último, el SPJ se ha santificado y pasará algún tiempo para que se le deje de adorar. En cuanto a la reestructuración productiva mexicana, no habría que ver tanto sus efectos a nivel económico o social, sino habría que ver como el gobierno la está instrumentando en determinados sectores de la clase trabajadora y cómo está o bien, se adapta o lucha a la reestructuración, o bien desaparece del escenario.

En lo que se refiere al SME, además de enfrentar los proyectos gubernamentales, se enfrenta a su desaparición como empresa generadora, y también como empresa comercializadora, a consecuencia de la importación creciente de bloques energéticos eléctricos del extranjero.

Un nuevo capítulo, se está dibujando en el escenario del sistema de relaciones labores de México. El trinomio capital, Estado y trabajo, se ha roto y en su lugar aparece sólo el binomio capital y Estado, desconociendo las demandas y necesidades de la clase trabajadora, la clase encargada de crear todos los bienes y servicios del sistema capitalista.

A N E X O S

A N E X O 1

ABREVIATURAS

KW (Kilovatio) = 1000 Watts
MW (Megavatio) = 1000 Kilowatts
GW (Gigavatio) = 1000 Megawatts
TW (Teravatio) = 1000 Gigawatts

EQUIVALENCIAS

Kcal (Kilocaloria) = 1000 Calorias
Mcal (Megacaloria) = 1000 Kilocaloria
GCal (Gigacaloria) = 1000 Megacaloria
Tcal (Teracaloria) = 1000 Gigacaloria

- 3.-¿A qué atribuye el conocimiento del manejo de su máquina?
a)A su propia experiencia adquirida
b)A los consejos de los compañeros de trabajo
c)A la capacitación otorgada por el sindicato o la empresa
d)Otro(Especifique): _____
- 4.-Cuándo se descompone una máquina en hora de trabajo ¿quién la compone?
a)Usted mismo
b)Los compañeros de máquina más cercanos y usted
c)Otro trabajador más calificado
d)La empresa decide quién y en qué momento repararla
- 5.-¿Alguna vez ha tenido que modificar la forma de utilizar su máquina o herramienta?
a)Constantemente b)Hace mucho tiempo c)Hace poco tiempo d)Nunca
- 6.-¿A qué obedece que cambie la forma de utilizar su máquina o herramienta?
a)A la Introducción de nueva maquinaria
b)A la administración de la empresa
c)Por voluntad propia
d)Otro(especifique): _____
- 7.-¿Cuando ha tenido que manejar por primera vez una máquina ¿qué es lo que más le desagradaba de ella?
a)Localizar todos sus componentes y funciones
b)Aprenderla a manejar
c)La nueva postura para poder operarla
d)Otro (especifique): _____
- 8.-¿Como sabe usted que maneja totalmente los mecanismos de la máquina para desempeñar bien su labor?
a)Porque nunca ha cometido errores
b)Porque conoce cada movimiento y parte que tiene la máquina
c)Porque incluso puede hacer "trucos"
d)Otro (especifique): _____
- 9.-¿En los últimos cinco años (1993), ha tenido que manejar nueva maquinaria? a)Sí b)No
- 10.-Cuando se introduce nueva maquinaria ¿quién la utiliza?
a)Personal sindicalizado relacionado con maquinaria parecida
b)Personal contratado fuera de la empresa
c)Personal obtenido por promociones
d)Otro(especifique): _____
- 11.-¿Recientemente ha tenido que realizar otras funciones diferentes a su puesto laboral? a)Sí b)No
- 12.-Si su compañero de trabajo más cercano a usted, le pidiera desempeñar su puesto laboral ¿usted lo haría? a)Excelente
b)Muy Eficiente
c)Regular
d)Deficiente
- 13.-De los puestos de trabajo que conoce en su empresa ¿cuantos podría desempeñar eficientemente?
a)Ninguno b)de 1 a 2 c)de 3 a 4 d)de 5 a 6 e)más de 7

14.-¿De qué forma la empresa designa los ascensos en los puestos de trabajo?

- a) Elige a sus empleados de confianza.
- b) Elige al trabajador sindicalizado de más antigüedad (escalafón ciego).
- c) Elige al propuesto por los trabajadores.
- d) Elige al candidato según lo marcado en el Contrato Colectivo de Trabajo.

15.-¿Cambiaría usted de departamento o sección de trabajo? a) Sí b) No

16.-¿A cambio de qué cambiaría de departamento o sección?
a) Mejores Salarios
b) Mejores Condiciones de Trabajo
c) Mejores Prestaciones Sociales
d) Mejores Puestos de Trabajo
e) Otro (especifique): _____

17.-Cuando tiene una idea para mejorar su máquina, herramienta o procedimiento de trabajo ¿a quién se la comenta?

- a) A nadie y trata usted mismo de hacer las modificaciones
- b) A sus compañeros
- c) A su jefe inmediato
- d) Al sindicato
- e) Al personal de la empresa

18.-Si se le pide que trabaje más duro, para el crecimiento y beneficio de la misma empresa y sindicato sin beneficio alguno ¿lo haría? a) Sí b) No

III.-RELACIONES PERSONALES.-Seleccione con una "X" la opción de su preferencia

1.-Su trabajo lo realiza en: a) En equipo b) En forma individual

2.-¿Cómo considera a su trabajo?
a) Como una experiencia enriquecedora de habilidades
b) Como un desafío propio que puede adaptarse y superar
c) Como un desarrollo individual y de autosatisfacción
d) Como un medio para obtener un salario
e) Como un puesto sin mucho interés como otros

3.-¿Qué hace cuando tiene tiempo libre durante su trabajo?

- a) Planea o realiza las actividades de trabajo del siguiente día
- b) Recuerda las pláticas del día
- c) Visita a otros compañeros
- d) Piensa en los problemas familiares
- e) Otro: _____

4.-¿Siente que es responsabilidad suya orientar a un compañero de trabajo cuando no sabe desempeñar bien una labor? a) Sí b) No (pase a la pregunta 6)

5.-¿Porque lo orientaría?
a) Porque afectaría la siguiente fase del trabajo
b) Porque seguiría cometiendo el mismo error
c) Porque afectaría el trabajo de todos
d) Otro (especifique): _____

6.-¿Cómo se siente con sus compañeros de trabajo?
a) Satisfecho de trabajar
b) Incomodo al realizar el trabajo
c) Vigilado por ellos mismos
d) Otro (especifique): _____

ANEXO 3

BITACORA DE ENCUESTAS

Fecha	Dirección	Lugar	Realizadas	Anuladas
04/06/98	Melchor Ocampo No.171	Oficinas centrales	6 (encuestas piloto)	3
07/06/98	Calle 1 y 2, Col. Guadalupe	Líneas aéreas Pantitlan	4	0
08/06/98	Calle Veracruz, esquina con Mazatlan, Col. Roma Norte.	Subestación Roma*	1	0
16/06/98	Periférico oriente esquina con Avenida Luis Mendez.	Talleres de Construcción Vicente Guerrero	30	2
23/06/98	Calle Pestalozzi esquina con División del Norte	Subestación Pestalozzi*	2	0
23/06/98	Avenida Centenario No.298, Col. Merced Gómez	Líneas aéreas Centenario	22	0
01/07/98	Avenida Salónica No.265	Talleres Salónica	30	2

ANEXO 4

Cuadro A*
CATEGORIA Y PUESTOS DE TRABAJO

Categoría	Número de Puestos		Total
	Planta	Provisional	
• Obrero Semicalificado	29	8	37 (42.04%)
1. Albañil	1	0	1
2. Ayudante	9	0	9
3. Ayudante Especial	2	1	3
4. Ayudante General	4	0	4
5. Ayudante de Liniero	1	3	4
6. Ayudante de Mecánico	1	0	1
7. Ayudante de Operador	0	1	1
8. Ayudante de Soldadura	1	0	1
9. Ayudante técnico	2	0	2
10. Peón	6	1	7
11. Peón Especial	1	1	2
12. Prácticante	1	0	1
13. Vigilante	0	1	1
• Obrero Calificado	29	0	29 (32.95%)
1. -Bodeguero B	1	0	1
2. -Bodeguero Especial	1	0	1
3. -Eléctromecánico Automotriz	1	0	1
4. -Liniero A	2	0	2
5. -Liniero A, clase A	1	0	1
6. -Liniero A, clase B	1	0	1
7. -Liniero B, clase A	1	0	1
8. -Liniero C	2	0	2
9. -Liniero D, clase A	2	0	2
10. -Liniero E	1	0	1
11. -Liniero E, clase A	1	0	1
12. -Mecánico A	6	0	6
13. -Mecánico B	4	0	4
14. -Mecánico electricista	1	0	1
15. -Mecánico especial	2	0	2
16. -Mecánico especial, forja y parlería	1	0	1
17. -Secretaria	1	0	1
Total	58	8	66 (74.99%)

Cuadro B*

Categoría	Número de Puestos		Total
	Planta	Provisional	
• Técnico	17	0	17 (19.31%)
1. Cadenero A	1	0	1
2. Cadenero especial (topografía-construcción)	2	0	2
3. Comprador	1	0	1
4. Dibujante	1	0	1
5. Dibujante proyectista	1	0	1
6. Dibujante técnico	1	0	1
7. Encargado de mantenimiento	1	0	1
8. Instructor	1	0	1
9. Oficinista	3	0	3
10. Oficinista especial	1	0	1
11. Operador de primera	1	0	1
12. Operador emergente de primera y segunda	1	0	1
13. Sobrestante	1	0	1
14. Topografo	1	0	1
• Ingenieros, Supervisores y Jefes de Area (ISYJA)	4	1	5 (5.68%)
1. Ingeniero clausula 20	1	1	2
2. Jefe de Dibujo	1	0	1
3. Supervisor	2	0	2
Total*	80 (90.90%)	8 (9.09%)	88 (100.0%)

*Incluye Cuadro A

Fuente: ETSDF

B I B L I O G R A F I A

- 1.-Abalo, Carlos (1989), "La Reconversión Industrial y el Futuro", en *Comercio Exterior*, Vol.39, No.9, México, Bancomext.
- 2.-Abo, Tesuo (1994), *Hybrid Factory*, New York, Oxford University Press.
- 3.-Abramo, Laís y Montero, Cecilia (1995) "La Sociología del Trabajo en América Latina: Paradigmas Teóricos y Paradigmas Productivos" en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 1, No.1, México, ALSTRA.
- 4.-Aguilar, Javier (1989), "20 Años de Lucha en el Sindicato Mexicano de Electricistas", en *Los Sindicatos Nacionales*, México, García Valdez.
- 5.-Alonso, Miguel Osvaldo (1988), *Automatización y Estrategia Sindical*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- 6.-Alvarez, Alejandro (1987a), *La Crisis Global del capitalismo Mexicano*, México, ERA.
- 7.-Alvarez Mosso, Lucía (1987b), "Reconversión en la Siderurgia, ¿Modernidad o más Vueltas de Tuerca a los Trabajadores?", en *Momentos Económico*, No.28, México, IIE-UNAM.
- 8.-Anguiano, Arturo (1989), "El Desenlace del Corporativismo", en Graciela Bensusan y Carlos García, *Estado y Sindicatos*, México, UAM-I/Friedrich Ebert Stiftung.
- 9.-Aspe Armella, Pedro (1993), *El Camino Mexicano de la Transformación Económica*, México, FCE.
- 10.-Avila Espinoza, Rubén (1994), *Bases y Datos para el Uso Racional de la Energía*, México, CONAE.
- 11.-Bautista Romero, Jaime (1995), "El Sector Paraestatal en la Fase Final de Reprivatización", en *Momento Económico*, No.81, México, IIE-UNAM.
- 12.-Bensusan, Graciela (1993), "Los Empresarios y la Legalidad Laboral. Los límites de la Privatización", en *Sociológica*, Año 8, No.22, México, UAM-A.
- 13.-Bolle de Ball, Marcel (1973), *Sociología del Trabajo*, Barcelona, Nova Terra.
- 14.-Basañez, Miguel (1990), *El Pulso de los Sexenios: 20 años de Crisis en México*, México, Siglo XXI.
- 15.-Bizberg, Ilan (1990), *Estado y Sindicalismo en México*, México, Colmex.
- 16.-Bolívar, Augusto (1986), "Un Obeso -pero no tanto- que le Cuesta Adelgazar", en *El Cotidiano*, Año 3, No.14, México, UAM-A.

- 17.-Bonazzi, Giuseppe (1993), "Modelo Japonés, Toyotismo, Producción Ligeras: algunas Cuestiones Abiertas", en *Sociología del Trabajo*, No.18, Madrid, Siglo XXI.
- 18.-Bouwman, Theo (1985), "La Contradictoria Experiencia Japonesa", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, No.121, México, UNAM.
- 19.-Boyer, Robert (1990), "La Informatización de la producción y la Polivalencia", en Esthela Gutierrez Garza (Coord), *La Ocupación del Futuro*, Venezuela, Friedrich Ebert.
- 20.-Braverman, Harry (1987), *Trabajo y Capital Monopolista*, México, Nuestro Tiempo, 8va.edición.
- 21.-Burawoy, Michael (1989), *El Consentimiento en la Producción*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- 22.-Camacho, Manuel (1980), "El Futuro Inmediato", en *La Clase Obrera en la Historia de México*, México, Siglo XXI.
- 23.-Caputo Leiva, Orlando (1984), "La Crisis Económica Mundial en las Relaciones Económicas Internacionales", en *Investigación Económica*, No.170, México, Facultad de Economía-UNAM.
- 24.-Carrillo, Jorge (coord) (1993), *Condiciones de Empleo y Capacitación en las Maquiladoras de Exportación en México*, México, STPS-COLEF
- 25.-Carrillo, Jorge (1995), "La Experiencia Latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de la Calidad", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 1, No.1, ALSTRA.
- 26.-Cheng, Mariah Mantsun (1992), "Employment Transitions in the Japanese Male Labor Force" en *Work Occupation*, V.22, No.2, Londres, Sage.
- 27.-Chienda Quiroz, Alfredo (1994), "Japón y el Nuevo Orden Global", en *Análisis Laboral*, Número Especial, V.XVIII, No.200, Lima, Peru.
- 28.-CFE (1996), *Estadísticas del Sector Eléctrico Nacional*, México, CFE.
- 29.-CFE (1995), *Unidades Generadoras en Operación (Sistema Eléctrico Nacional)*, México, CFE.
- 30.-Clegg, Stewart R. (1992), "¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?", en *Gestión y Política*, Vol.1, No.1, México, CIDE.
- 31.-CLFC-SME (1994), *Contrato Colectivo de Trabajo 1994-1996*, México, s/e.
- 32.-CONAE (1995), "Tendencia de Consumo Energético en México", en *Ahorro de Energía*, Año 1, No.2, México, CONAE.
- 33.-Conesa R., Ana María (1987), "El Emplazamiento a Huelga del Sindicato Mexicano de Electricistas", en *El Cotidiano*, No.17, México, UAM-A.

- 34.-Cooper, C.M., Clark, J. (1987), *Economía, Tecnología y Empleo*, España, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- 35.-Cordera, Rolando, y González Tiburcio Enrique (1988), "Percances y Damnificados de la Crisis Económica" en Rolando Cordera, Raúl Trejo Delabre y Juan Enrique Vega (coords), *México:El Reclamo Democrático*, México, Siglo XXI.
- 36.-Coriat, Benjamin (1992a), *El Taller y el Robot*, México, Siglo XXI.
- 37.-Coriat, Benjamin (1992b), *Pensar al Revés*, México, Siglo XXI.
- 38.-Crouch, Colin (1997), "Skills-Based Full Employment:the Latest Philosopher's Stone, en *British Journal of Industrial Relations*, No.35, V.3, Blackwell Publisher LTD-London School Economics.
- 39.-Cuadernos Laborales (1994), "Separata Especial", Año XIV, No107, Lima, Perú.
- 40.-De Buen, Nestor (1990), "Flexibilización y Desreglamentación: dos vías Diferentes", en *La Ocupación del Futuro*, Esthela Gutierrez Garza (Coord), Venezuela, Friedrich Ebert.
- 41.-De la Garza, Enrique et.al. (1986), "La Investigación sobre la Base Obrera en México: un Balance Preliminar", en *Nueva Antropología*, Vol.VIII, No.29, México.
- 42.-De la Garza, Enrique (1987a), "La Integración de la Industria Eléctrica en México", en *El Cotidiano*, No.17, México, UAM-A.
- 43.-De la Garza, Enrique (1987b), "Reconversión Industrial en México y Procesos de Trabajo", en *El Cotidiano*, No.16, México, UAM-A.
- 44.-De la Garza, Enrique (1988), "Desindustrialización y Reconversión en México", en *El Cotidiano*, No.21, UAM-A.
- 45.-De la Garza, Enrique (1989), "Transformaciones del Modelo Contractual en México", en *Trabajo*, No.1, México, UAM-I.
- 46.-De la Garza Toledo (1992), *Crisis y Sujetos Sociales en México*, México, CIIH-UNAM-Migue Angel Porrua.
- 47.-De la Garza, Enrique (1993), *Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México*, México, UAM/IIE.
- 48.-De la Garza, Enrique et.al. (1994) *Historia de la Industria Eléctrica en México*, Tomo I y II, México, UAM-I.
- 49.-De Paula Leite, Marcia (1993), "Innovación Tecnológica y Subjetividad Obrera", en *Sociología del Trabajo*, no.19, Madrid, Siglo XXI.
- 50.-Diaz, Jaime(1995), "Reestructuración productiva y Cultura Laboral: el Taller Eléctrico de CLFC", en *El Cotidiano*, No.73, UAM-A.
- 51.-Dore, Ronald (1992), "La Fábrica Japonesa Hoy: Meditaciones de un Evolucionista", en *Sociología del Trabajo*, No.15, Madrid, Siglo XXI.
- 52.-Durand, Claude (1978), *El Trabajo Encadenado*, Madrid, Blume.

- 53.-Edwards,Richard (1979),*Contested Terrain:The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*,Estados Unidos,Basic Books.
- 54.-El Cotidiano (1986),“La Respuesta Sindical ante la Crisis (El Caso del SME)”, en *El Cotidiano*, Año 2, No.10, México, UAM-A.
- 55.-El Cotidiano (1989),“Una Rígida Flexibilidad: Reforma Electoral y Reconversión Industrial”, en *El Cotidiano*, No.32, UAM-A.
- 56.-Fix-Sterz,Jutta y Lay,Gunter (1987),“El Papel de los Sistemas Flexibles de Fabricación en el Marco de los Nuevos Avances en Ingeniería de la Producción”, en *Sociología del Trabajo*, No.1, Madrid, Siglo XXI.
- 57.-Fridman, George (1961), *¿A donde va el Trabajo Humano?*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- 58.-Friedman, George (1992), “Tendencias de Hoy, Perspectivas de Mañana” en *Tratado de Sociología del Trabajo*, México, FCE.
- 59.-Friedman, Andrew L. (1977), *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Hong Kong, The Macmillan Press LTD.
- 60.-García, Anselmo; Hernández, Andrés y; Wilde, Roberto (1995), *Innovación en la Empresa y Dinámica de Negociación*, Chile,Oficina Regional de la OIT, para América Latina y el Caribe.
- 61.-García, Carlos (1993), “El Sindicalismo Mexicano Frente al Modelo Neoliberal”, en *Modelo Neoliberal,Sindicalismo en América Latina*, México, Friedrich Ebert.
- 62.-Garrahan, Philip y Stewart, Paul (1995), “Discrepancia y Compromiso en los Centros de Producción Ligera”, en *Sociología del Trabajo*, No.23, Madrid, No.23, Siglo XXI.
- 63.-Gómez Solorzano, Marco A. (1992), “Las Transformaciones del Proceso de Trabajo en Escala Internacional”, en la *Reestructuración Industrial en México*, México, Nuestro Tiempo/IIE-UNAM.
- 64.-González Chavez, Gerardo (1994), “PECE y la Recuperación Salarial: ¿Cuándo?” en *Momentos Económico*, No.71, México, IIE-UNAM.
- 65.-González Madrid, Miguel (1990), “Crisis del Capitalismo y Gestión Estatal en México, 1982-1988”, en Leonardo Valdéz Zurita (comp), *América Latina y México en el Umbral de los Noventa*, México, UAMI
- 66.-González Marín, María Luisa (1997), “El Sector Informal; Trabajo Femenino a Domicilio, en *Momento Económico*, No.91, México, IIE-UNAM.
- 67.-Gorz, Andre (1987), *Adios al Proletariado*, España, 2da. edición, El Viejo Topo.

- 68.-Gutierrez Garza, Esthela (1991), "Crisis laboral y Flexibilidad del Trabajo", en *Testimonios de la Crisis*, Vol.IV, Siglo XXI.
- 69.-Harnecker, Martha (1976), *Los Conceptos Elementales del Materialismo Histórico*, México, Siglo XXI, 35va. edición.
- 70.-Hernandez Rojas, Eduardo (1997), "Análisis Estacional del Índice Nacional de Precios al Consumidor", en *Momento Económico*, No.94, México, IIE/UNAM.
- 71.-Herrero, José Luis (1990), "El Papel del Estado en la Introducción de la OCT en España de los Años Cuarenta y Cincuenta, en *Sociología del Trabajo*, No.9, Madrid, Siglo XXI.
- 72.-Hualde, Alfredo y Micheli, Jordi (1988), "Un Overol Teórico para la Reconversión", en *El Cotidiano*, No.21, México, UAM-A.
- 73.-Hualde, Alfredo y Micheli, Jordy (1986), "Reconversión: una Marca sin Producto?" en *El Cotidiano*, No.14, México, UAM-A.
- 74.-Humphrey, John (1993), "Los Nuevos Métodos de Producción y la Flexibilidad Laboral", en *Sociología del Trabajo*, No.18, Madrid, Siglo XXI.
- 75.-Humphrey, John (1995), "Nuevas Temáticas en Sociología del Trabajo", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, no.1, México, ALSTRA
- 76.-INEGI (1995), *El ABC de las Cuentas Nacionales*, México, INEGI.
- 77.-INEGI (1996), *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1995*, México, INEGI.
- 78.-Iranzo, Consuelo (1988), "Cambio Tecnológico y Trabajo", en *Nuevos Retos del Sindicalismo*, Fernando Calero (Coord), Venezuela, Nueva Sociedad.
- 79.-Kern, Horst y Schumann, Michael (1988), "Hacia una Reprofesionalización del Trabajo Industrial", en *Sociología del Trabajo*, No.2, Madrid, Siglo XXI.
- 80.-Kessel, Georgina y Samaniego, Ricardo (1994), "Apertura Comercial, Productividad y Desarrollo Tecnológico. El caso de México", en *Revista Mexicana del Trabajo*, T.II, Nos.4-5, México, Nueva Epoca.
- 81.-Kusterer, Ken C. (1978), *Know How On the Job: The Important Working Knowledge of "Unskill" Workers*, USA, Westview Replica edition.
- 82.-Kumazawa, M. y Yamada, J. (1989), "Jobs and Skills Under the Lifelong *Nenko* Employment Practice", in *The Transformation of Work?*, Stephen Wood (Coord), Gran Bretaña, Unwin Hyman.
- 83.-Leite, Marcia de Paula y Silva da, Roque Aparecido (1995), "La Sociología del Trabajo frente a la Reestructuración Productiva: una discusión Teórica", en *Sociología del Trabajo*, Madrid, No.25, Siglo XXI.

- 84.-Lincoln, James y Kalleberg, Arne L. (1996), "Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S.Plants", en *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.50, No.1, Cornell University.
- 85.-Lipietz, Alain (1986), "Acumulación, Crisis y Salidas a la Crisis: Algunas Reflexiones Metodológicas en Torno a la noción de Regulación", en *Estudios Sociológicos*, Vol.4, No.11, México, Colmex.
- 86.-Lipietz, Alain (1992), "El Postfordismo a Discusión", en *Trabajo*, No.8, México,UAM-I.
- 87.-Lovera, Sara (1987), "Los Saldos de la Modernización Industrial", en *El Cotidiano*, No.15,México,UAM-A.
- 88.-Luhman,Niklas (1985), "El Estado de Bienestar: un Problema Teórico y Político", en *Estudios Políticos*, Vol.4, Nos.2-3, México, Nueva Epoca/ FCPS/ UNAM.
- 89.-Lukács, György (1983), *Historia y Conciencia de Clase*, México, Grijalbo.
- 90.-Marx, Carlos (1994), *El Capital*, México,Siglo XXI,20 edición.
- 91.-Mayntz, Renate, et.al (1985), *Introducción a los Métodos de la Sociología Empírica*, Madrid, 4ta.edición, Alianza Universidad.
- 92.-Melgoza Valdivia, Javier (1992), "Avances e Incertidumbres en la Modernización del sector Eléctrico", en *El Cotidiano*, No.46, México, UAM-A.
- 93.-Melgoza Valdivia, Javier (1994), "El SME y la Productividad: los Saldos de la Negociación" en *Polis.Anuario de Sociología* 93, México, UAM-I.
- 94.-Mendez, Luis y Sosa, José Luis (1990), "Modernización Productiva, Transformación del Estado y Derrota Obrera", en *El Cotidiano*, No.37, México, UAM-A.
- 95.-Meyer, Lorenzo (1989), "El Corporativismo Mexicano en los Tiempos del Neoliberalismo" en Graciela Bensusan y Carlos García, *Estado y Sindicatos*, México,UAM-I/Friedrich Ebert Stiftung.
- 96.-Mishra, Ramesh (1989),"El Estado de Bienestar después de la Crisis: los Años Ochenta y más Alla", en Muñoz de Bustillo (comp.), *Crisis y Futuro del Estado de Bienestar*, España, Alianza.
- 97.-Morales, Josefina (1992), "Las Transformaciones del Proceso de Trabajo en Escala Internacional", en la *Reestructuración Industrial en México*, México, Nuestro Tiempo/IIE-UNAM.
- 98.-Montes de Oca, Yolanda (1990), "Relaciones Laborales en la Industria Eléctrica", en Graciela Bensusan y Carlos García (coords.), *Relaciones Laborales en las Empresas Paraestatales*, México, Friedrich Ebert.
- 99.-Montgomery, David (1986), *El Control Obrero en Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- 100.-Moreno, José Antonio y Moguel, José Antonio (1989), "Inversión Extranjera Directa: ¿alternativa a la crisis mexicana? en *Momento Económico*, No.45, México, UNAM/IIE.
- 101.-Nafin (1996), *El Mercado de Valores*, No.3, México, Nafin.
- 102.-Offe, Claus (1992), *Contradicciones en el Estado de Bienestar*, México, Alianza.
- 103.-Negri, Antonio (1985), "John M.Keynes y la Teoría Capitalista del Estado en el '29", en *Estudios Políticos*, Vol.4, Nos.2-3, México, Nueva Epoca/FCPS/ UNAM.
- 104.-Panzieri, Raniero (1974), en Armando De Palma et.al., *La División Capitalista del Trabajo*, Argentina, Cuadernos de Pasado y Presente, 2da. edición.
- 105.-Perrotini, H. y Vega L., Eduardo (1985), "El Estado Providencia y la Crítica Neoliberal", en *Estudios Políticos*, México, Nueva Epoca, V.4, No.2-3, FCPS/UNAM
- 106.-Perzabal, Carlos (1988), *Acumulación del Capital e Industrialización Compleja en México*, México, Siglo XXI.
- 107.-Piore, Michael J. y Sabel, Charles F.(1984), *La Segunda Ruptura Industrial*, España, Alianza.
- 108.-Polo Encinas, Manuel (1979), *Energéticos y Desarrollo Tecnológico*, México, Limusa.
- 109.-Puga, Cristina y De la Vega, Constanzo (1990), "Modernización Capitalista y Política Empresarial " en Esthela Gutierrez Garza (Coord), *Testimonios de la Crisis*, V.4, Siglo XXI/UAM-I.
- 110.-Recio, Albert (1988), "Flexibilidad Eficiencia y Desigualdad -Notas sobre la Flexibilidad Laboral-", en *Sociología del Trabajo*, No.4, Madrid, Siglo XXI.
- 111.-Regini, Mario y Sabel, Charles (1989), "Los Procesos de Reestructuración Industrial en la Italia de los 80", en *Sociología del Trabajo*, No.6, Madrid, Siglo XXI.
- 112.-Romero, Miguel Ange, y Robies Berlanga, Francisco (1986), "La Reestructuración de las Paraestatales", en *El Cotidiano*, Año 3, No.14, México, UAM-A.
- 113.-Romo Vázquez, Horacio (1993), "Sindicato Mexicano de Electricistas: Una Concertación Inconclusa", en *Productividad: Distintas Experiencias*, México, Friedrich Ebert/UAM-I
- 114.-Ros, Jaime (1991), "La Crisis Económica" en Pablo González Casanova y Aguilar Camín (Coords) *México ante la Crisis*, V.1, México, Siglo XXI, 5ta.edición.
- 115.-Rubio, F.Luis (1991), "¿De la Perestroika al Glasnot Mexicano" en Hernandez de Soto y Stephan Schmidheiny, *Las Nuevas Reglas del Juego*, Colombia, Fundes.

- 116.-Sabel, Charles (1985), *Trabajo y Política*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- 117.-Salama, Pierre (1985), "La Realidad del Subdesarrollo", en *Estudios Políticos*, Nueva Epoca, V.4, No.2-3, México, Nueva Epoca/FCPS/UNAM.
- 118.-Sánchez, Victor M. (1990), "La Lógica de la Concertación en el Sindicato Mexicano de Electricistas", en Bensusan, Gabriela y León, Samuel (coords), *Negociación y Conflicto Laboral en México*, México, Frierich Ebert.
- 119.-SPP (1983), *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*, México, SPP.
- 120.-SEMIP (1990), *Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994*, México, SEMIP.
- 121.-SEMIP (1994), *Documento de Prospectiva del Sector Eléctrico*, México, SEMIP.
- 122.-SHCP (1994), *Informe de Ejecución 1994*, México, SHCP.
- 123.-Smith, Chris (1989), "Especialización Flexible, Automatización y Producción en Serie", en *Sociología del Trabajo*, No.7, Madrid, Siglo XXI.
- 124.-Smith, Vicki (1996), "El Legado de Braverman. La Tradición del Proceso de Trabajo Veinte Años más Tarde" en *Sociología del Trabajo*, No.26, Madrid, Siglo XXI.
- 125.-Solis González, José L.(1985), "Intervención Estatal, Reproducción del Capital y Límites del Estado de Bienestar", en *Estudios Políticos*, Nueva Epoca, V.4, No.2-3, México, Nueva Epoca/FCPS/UNAM.
- 126.-Sotelo Valencia, Adrian (1988), *Política y Reconversión Industrial en México*", en Esthela Gutierrez Garza, *Testimonios de la Crisis*, V.3, México, Siglo XXI-UNAM.
- 127.-Spenner, Kenneth I, y Petkov, Krustyu (1992), "La Organización Social y los Resultados del cambio Tecnológico: Semejanzas entre el Este y el Oeste" en *Trabajo*, No.7, UAM-I.
- 128.-STPS (1993), "¿Qué es el Programa CIMO?", en *Revista Mexicana del Trabajo*, México, T.1, No.1, México, Nueva Epoca-STPS.
- 129.-Szafran, Robert F. (1996), "The Effect of Occupational Growth on Labor Force Task Characteristics", en *Work and Occupations*, Vol.23, N.1 Londres, Sage.
- 130.-Tellez Armenta, Leopoldo (1987), *Sector Electrico*, México, SUTERM-Subdirección de Construcción.
- 131.-Toledo, Daniel (1991), "Los cambios y Ajustes Experimentados por el Sistema Japonés de Relaciones Industriales en los últimos

- 15 años: 1975-1990”, en *Signos, Anuario de Humanidades*, México, UAM-I.
- 132.-Toledo, Daniel (1995a), “El Modelo Exportador Asiático: ¿un Modelo para Importar?” en *El Cotidiano*, no.67, UAM-A.
- 133.-Toledo, Daniel (1995b), “Paradojas del Sindicalismo Japonés” en *Iztapalapa*, No.36, México, UAM-I.
- 134.-Toledo, Daniel (1996), “El Mito y la Realidad del ‘Milagro japonés’: Las bases del Crecimiento Económico” en *Asia y Africa en la Historia*, Departamento de Filosofía, UAM-I.
- 135.-Toledo, Daniel (1997a), “El Modelo Asiático de Relaciones Industriales: ¿Hacia una Japonización del Asia Pacífico?”, mimeo.
- 136.-Toledo, Daniel (1997b), “La Región Asia Pacífico, un Mundo por Descubrir”, mimeo.
- 137.-Toyota (1996), *The Toyota Production System*, Japón, Toyota Motor Corporation International, 2da.edición.
- 138.-Trejo Delarbre, Raúl (1990), *Crónica del Sindicalismo en México*, México, Siglo XXI.
- 139.-Trujillo Bolio, Mario (1987), “¿Un solo Sindicato?”, en *Información Obrera*, México, México, Información Obrera.
- 140.-Valdés Vega, María Eugenia (1993) “Perfil Socioeconómico de los Trabajadores Electricistas” en *Polis, Anuarios de Sociología 92*, México, UAM-I.
- 141.-Valenzuela, Feijoo José (1988), *El Capitalismo Mexicano en los Ochenta*, México, ERA.
- 142.-Williams, Karel; Haslam, Colin; Williams, John (1994), “Ford contra ‘Fordismo’”, en *Sociología del Trabajo*, No.21, Madrid, Siglo XXI.
- 143.-Womack, James et.al. (1990), *The Machine that Changed the World*, USA, Rawson Associates.
- 144.-Womack, James et.al.(1992), *La Máquina que Cambio el Mundo*, McGraw-Hill, España.
- 145.-Wood, Stephen (1989), “The Japanese Management Model”, en *Work and Occupations*, Vol.16, No.4, London, Sage.
- 146.-Zepeda Lara, Alberto (1988), “El Movimiento Obrero ante la Reconversión Industrial” en *Compilación de la CTM, México, CTM*.