

00681
3



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

Flexibilidad, control y calidad de vida, en la organización del trabajo, como un factor de competitividad: (Análisis comparativo de los modelos Ford y Nissan en México)

Que para obtener el grado de:

**Doctor en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: M. A. Ignacio González Sánchez

Director de la tesis: Dr. Francisco Ballina Ríos

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos:

A Dios, por su infinito amor.

Al Dr. Francisco Ballina Ríos, por su amistad, su orientación y guía en meses de trabajo productivo y de aprendizaje continuo.

A los miembros del Comité de becas del Fideicomiso de la FCA-UNAM por su apoyo para concluir mis estudios.

Al Dr. Ignacio Mercado Gazca, por su apoyo y consejo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, hoy por hoy, máxima casa de estudios de la Nación, por la oportunidad de realizar mis estudios.

Ignacio González Sánchez

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo doctoral.

NOMBRE: Ignacio González Sánchez

FECHA: 24 Noviembre 2003

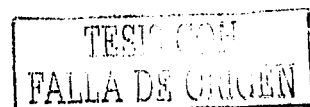
FIRMA: [Firma]

B

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Página
Introducción	3
a	4
b	5
c	5
d	5
e	5
f	6
g	10
Capítulo I. Tendencias generales en la flexibilización del trabajo: Flexibilidad y control laboral	11
I.1	13
I.2	14
I.3	16
I.4	17
I.5	21
I.6	24
I.7	29
I.8	35
I.9	38
I.10	40
Capítulo II. La flexibilidad y control laboral en la industria automotriz en el mundo	69
II.1	80
II.2	97
II.3	111
II.4	115
II.5	118
II.6	121
II.7	123
II.8	138
Capítulo III. La flexibilidad y control laboral en la industria automotriz en México.	143
III.1	143
III.2	158
III.3	163



Capítulo IV. Los indicadores del grupo GERPISA para medir la flexibilidad y control laboral en las empresas	176
IV.1 Los indicadores de GERPISA en la Ford y Nissan en México	181
Capítulo V. Análisis comparativo de indicadores en Ford y Nissan	184
V.1 Análisis comparativo de los resultados obtenidos	184
V.2 Coincidencias y diferencias	188
Conclusiones	190
Bibliografía	193
Índice de cuadros	201
Anexos	

Introducción

Las tendencias y estrategias para el control y la flexibilización del trabajo se han orientado al diseño de un modelo de organización. Esta inquietud se justifica por la necesidad de analizar y encontrar mejores opciones en una diversidad de posibilidades en el ámbito administrativo. Desde una perspectiva histórica, la flexibilización del marco de gestión ha encontrado ciertas resistencias hasta el punto de haberse considerado como sinónimo de falta de control, despilfarro y, en último término, de gasto innecesario. Sin embargo, la Administración ha de operar sobre realidades plurales y diversificadas, en un contexto en el que se le demanda, por parte de la sociedad, una actuación de mayor eficacia al servicio de las empresas que buscan competitividad. Es necesario articular un conjunto de estrategias y medidas que faciliten el logro de ese objetivo general de modernización organizativa como el control y la flexibilidad en la organización del trabajo.

El análisis funcional del trabajo y la organización flexible:

Es imprescindible adoptar un nuevo enfoque para analizar el contenido y efectos del trabajo humano. No se trata ahora de continuar revisando insaciablemente el cúmulo de tareas y operaciones para conformar extensos manuales, se trata de crear un consenso basado en resultados y se orientan a:

- Operación de nuevos equipos o sistemas
- Mentalidad de mejora continua, motivación y participación
- Conocimiento del proceso y del producto
- Valores de calidad, productividad, competitividad
- Trabajo en equipo
- Conocimientos teóricos de ciencias básicas (matemática, física, química), mantenimiento, seguridad e higiene
- Lectura e interpretación de gráficos, formatos de producción, planos de proceso
- Razonamiento, planteamiento y solución de problemas
- Disposición para asumir situaciones nuevas y escenarios complejos y diversificados
- Actitud abierta y favorable a los cambios

No basta con que el trabajador sepa hacer sus tareas, independientemente del nivel en la estructura o de los sistemas de control que ofrecen seguridad para los administradores de las empresas, es preciso que los trabajadores sepan aprender y sepan ser como individuos. Esta claro que las diferencias en competitividad y productividad, dependen ante todo de la capacidad de aprender de la organización como un todo, esto incluye a los trabajadores. Es importante el apoyo de la gerencia para incrementar el grado de participación, mejorar el nivel de compromiso y procurar una efectiva integración de los niveles medios en el lenguaje de la participación y la gestión del cambio hacia la flexibilidad.

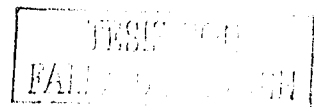
El análisis funcional del trabajo se realiza por grupos conformados por los trabajadores, identificando, a partir del propósito clave de la organización, las funciones que deben ser realizadas para alcanzarlo. Cada vez se desagregan las funciones definidas hasta llegar al punto en que son llevadas a cabo por trabajadores. Es ahí cuando esas funciones se convierten en unidades y elementos de competencia.

a.- Planteamiento del problema de la investigación

La flexibilidad y el control en las empresas Nissan y Ford en México (Cuernavaca, Morelos y Cuautitlan, México), **tienen diferentes niveles de flexibilidad, por que se aplican diferentes criterios en el uso e implementación de indicadores que se relacionan con la productividad.** Los indicadores que ha utilizado el grupo GERPISA en sus investigaciones permiten analizar las tendencias que en la búsqueda de un modelo propio, adoptan las tendencias de flexibilidad a partir de modelos "importados" con "adaptaciones" al contexto de la industria automotriz en México. La trascendencia de la solución a este problema, consiste en el análisis de alternativas que se preocupan por encontrar modelos de gestión que generen ventajas competitivas, por lo que el simple hecho de identificar las tendencias de indicadores relacionados con el grado de participación de los integrantes de una empresa para flexibilizar el trabajo, orienta el modelo de gestión para incrementar la flexibilidad y por ende, la competitividad de las empresas.

Preguntas de la investigación

- ❖ ¿La productividad esta relacionada a las innovaciones de la organización del trabajo sustentada en la flexibilidad y control del trabajo?
- ❖ La flexibilidad y el control son tendencias en la industria automotriz para organizar el trabajo?
- ❖ La flexibilidad y el control laboral se introducen en respuesta a la mundialización en las propuestas para organizar el trabajo?
- ❖ ¿Cuál ha sido la experiencia de la industria automotriz en los procesos de flexibilización y control del trabajo?
- ❖ ¿Se pueden utilizar los indicadores de GERPISA para medir el grado de flexibilidad, control laboral y calidad de vida de los trabajadores?
- ❖ ¿Cuáles son las características de flexibilidad y control de las empresas Ford y Nissan instaladas en México?
- ❖ Los indicadores que utilizó el grupo GERPISA permiten analizar la flexibilidad y el control del trabajo en las empresas?



b.- Hipótesis de la investigación

Los modelos de organización del trabajo Fordista y japonés son utilizados en México con diferentes tendencias, lo cual incide en la flexibilidad del trabajo, en el control, y en la calidad de vida de los trabajadores de la industria automotriz en México.

c.- Objetivo general de la investigación

Realizar un análisis comparativo de los indicadores que utiliza el grupo GERPISA en la industria automotriz para analizar el nivel de flexibilización en la organización del trabajo en las empresas Nissan en CIVAC, Cuernavaca y Ford en Cuautitlán, México.

d.- Objetivos específicos:

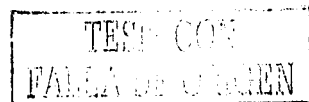
Utilizar los indicadores diseñados por el grupo GERPISA para medir la flexibilidad y el control en la organización del trabajo en dos empresas de la industria automotriz .

Analizar las tendencias o preferencias de los indicadores del modelo de GERPISA con las tendencias de los mismos indicadores, en dos empresas de la Nissan y Ford instaladas en México

e.- Los indicadores que utilizó el grupo GERPISA y que se analizan son:

- 1) Grado de aplicación del trabajo en equipo
- 2) Grado de polivalencia
- 3) Grado de negociación de las decisiones con los superiores
- 4) Grado de autonomía y responsabilidad de los capataces (supervisores)
- 5) Grado de retribución por resultados
- 6) Grado de participación individual del personal
- 7) Grado de apoyo sindical a los cambios de la organización
- 8) Grado de democracia en la designación de los jefes de equipo

Estos indicadores fueron propuestos por el grupo GERPISA para medir la participación de los trabajadores en la organización del trabajo en las empresas de la industria automotriz instaladas en los Estados Unidos de Norte América, Europa y Asia. GERPISA ha clasificado los modelos que han sido denominados como modelo Fordista y modelo japonés, con adecuaciones o híbridos, por lo que al analizar los indicadores en las empresas instaladas en México, se hace un análisis comparativo con los datos obtenidos en empresas instaladas en México entre los modelos de las empresas citadas y los modelos analizados y diseñados por el grupo académico GERPISA. En suma los indicadores ya aplicados en la investigación de GERPISA se estudiaron en dos empresas de la industria automotriz instaladas en México.



f.- Metodología

La metodología para realizar la investigación es de tipo documental, la información obtenida a través de un instrumento para encuestar a una muestra representativa, se utilizó en el análisis comparativo. Se presentan las conclusiones del trabajo resultantes de la comparación de las tendencias o preferencias con los indicadores de GERPISA donde el método hipotético deductivo-inductivo es el eje para procesar la información que se obtuvo de los cuestionarios¹, mismos que se anexan al final de la tesis. Por último en relación a este apartado, se precisa que los indicadores de GERPISA son la base del análisis comparativo que se realiza entre los datos obtenidos de las empresas objeto de estudio (Nissan y Ford), con los determinados por el grupo de investigadores de GERPISA.

La muestra está determinada por los siguientes datos:

- n: Tamaño de la muestra
P: Proporción de la población que posee la característica de interés. Se considera el 90% es decir, P=0.90.
Z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado deseado de confianza. Se considera un nivel de confianza de 95%, es decir:
Z = 1.96.
E: Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que está dispuesto a captar en el nivel de confianza señalado. Se considera 5%, es decir, E= 0.05.
N: Tamaño de la población.

Entonces:

$$n = \frac{P(1-P)}{(E/Z)^2 + [P(1-P)/N]}$$

Cuadro 1. Determinación de la muestra

Con el tratamiento estadístico se determinó que se requerían 132 encuestas para la empresa Nissan y 132 encuestas para empleados de la empresa Ford dado que en promedio son 4,000 trabajadores en total y en los tres niveles clasificados en una muestra estratificada por lo que se distribuyen los 132 cuestionarios² de la manera siguiente:

¹ RODRÍGUEZ, Gil et al. Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe, Granada 1999.

² La dificultad para aplicar los cuestionarios es muy alta, se utilizaron medios informales y entrevistas como "platicar" con directivos y preguntas en las puertas de salida de las empresas, así como la cooperación de trabajadores para extender las fuentes de información en el llenado de los cuestionarios.

	<u>FORD</u>	<u>NISSAN</u>
DIRECTIVOS	10	9
EMPLEADOS	40	40
TRABAJADORES OPERATIVOS	82	83
	<u>132</u>	<u>132</u>

Cuadro 2. Número de cuestionarios

n:	133.68
P:	0.90
Z:	1.96
E:	0.05
N:	4,000
P(1-P)	0.09
E/Z	0.0255102
E/Z 2	0.00065077
P(1-P) / N	0.0000225
EZ2+P(I-P/N)	0.00067327

MUESTRA ESTRATIFICADA POR NIVEL DE ESTRUCTURA			
NIVEL	PERSONAL	&/TOTAL	MUESTRA
DIRECTIVO	280	7.00%	9
EMPLEADO	1,200	30.00%	40
OPERATIVO	2,520	63.00%	83
	4,000	100.00%	132

Cuadro 3. Distribución de la muestra por estratos simples

Para el Análisis Comparativo, se utiliza una escala de orden jerárquico derivada de la "Ley o Escala de Juicios Comparativos de Thurstone"^{3, 4}. Este instrumento

3 THURSTONE, L.L. The measurement of meaning. Chicago 1959.

4 Escala de Thurstone. Thurstone propuso un procedimiento para establecer una escala de actitudes. Esta escala fue llamada también de intervalos aparentemente iguales. Cuyo procedimiento es:

- 1.- Varios centenares de proposiciones entresacadas de publicaciones, discursos o conversaciones acerca de la opinión o actitud que se desea investigar, son recogidas y escritas en papeletas distintas.
- 2.- Un grupo de expertos o jueces, clasifica las proposiciones en un cierto número de grados 7 al 11, correspondiendo a grados decrecientes de acuerdo con la opinión y actitud que se considere.
- 3.- Las proposiciones que los jueces colocan en grados diferentes son rechazadas. Las que están colocadas en un pequeño número de columnas cercanas son conservadas y clasificadas de acuerdo a su distribución en promedio.
- 4.- Las proposiciones conservadas son estudiadas de nuevo para excluir las menos claras y directas hasta retener únicamente 15, 20 o 300 proposiciones, de tal manera que se pueda calcular que hay una distancia igual entre ellas, de acuerdo con la mediana de la distribución de cada pregunta. En esa forma se logra un continuo aproximado desde un extremo a otro de las proposiciones.
- 5.- Las proposiciones son colocadas en una forma aleatoria y presentadas a los sujetos; cada sujeto entresaca aquellas con las que está de acuerdo. La actitud u opinión de cada entrevistado es anotada conforme a la media de los valores de la escala de proposiciones con que ha estado de acuerdo.

es también utilizado para la obtención de la importancia relativa que, para los sujetos de la investigación, tienen los estímulos considerados en el Diferencial Semántico, siendo la base del "Sistema de Ponderación Psicológica de Estímulos". También es conocido como "Escala Semántica Diferencial de Osgood", basado en la "Escala de Likert⁵", que consiste en enfrentar al sujeto de investigación a una serie de adjetivos polares antónimos o contrapuestos (lento-ágil; bueno-malo; caro-barato; etc.) de los atributos o estímulos considerados y asignarle su grado de acuerdo con uno u otro. Para el instrumento que se aplicó en prueba piloto y se ajustó lo que se requería con el número de reactivos que era de 80 y se redujo después del pilotaje a 40 reactivos. Se utilizó la escala original de Rensis Likert, interpretada en una escala del 0 al 100 en el nivel de percepción de la participación en la flexibilización, control y calidad de vida en el trabajo a través de los ocho indicadores antes mencionados.

Escala para procesar la información:

-2	-1	0	1	2
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
0	25	50	75	100

Cuadro 4. Escala de Likert adaptada a escala de 0 a 100

En el cuadro 5, se presentan resultados simulados con el propósito de mostrar la forma en que se procesó la información, sin embargo en el capítulo IV y en los anexos se presentan los cuadros con datos obtenidos y utilizados para el análisis comparativo.

5 Escala de Lickert (1934-1934). En 1932 Lickert Propuso un método más simple de construir escalas de actitudes porque no requería expertos, además daba una posibilidad más amplia de respuestas que el simple sí no de la escala de Thurstone. Además la puntuación de cada sujeto en la escala de Lickert, es independiente de los puntos dados a otros sujetos. Pero en cambio es relativa también al grupo estudiado, ya que los resultados son interpretados únicamente en referencia al lugar que el entrevistado ocupa entre todos los sujetos preguntados. La construcción de la escala de Lickert, sigue el siguiente procedimiento:

- 1.- Un gran número de proposiciones relacionadas con el objeto de la investigación son recogidas aunque tengan únicamente una conexión indirecta con el tema estudiado.
- 2.- Estas proposiciones son sometidas a un número de jueces y éstos indican sus reacciones anotando los valores 5 4 3 2 1 que corresponden respectivamente a la completa aprobación, aprobación, neutralidad, desaprobación incompleta, desaprobación de la proposición que se trate.
- 3.- Cada sujeto tiene una anotación total obtenida por la suma de los puntos individuales reunidos.
- 4.- Las correlaciones entre los puntos obtenidos en cada proposición y la puntuación total son calculadas; las proposiciones con una baja correlación son descartadas, puesto que el desacuerdo con la puntuación total muestra que no están midiendo la misma cosa. En esta forma se tiene una gradación cuantificada de las proposiciones que son a su vez distribuidas entre los sujetos estudiados y así se calcula la anotación de cada uno de ellos.

EMPRESA NISSAN

DATOS DE NISSAN SIMULADOS

PROCESO DE LA INFORMACION DE CUESTIONARIOS APLICADOS

1	2	3	4	5	6	7	8
EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMEJOS
50	25	75	100	100	50	100	50
100	25	75	100	100	50	75	50
75	25	100	75	50	75	75	100
50	0	25	50	75	50	50	75
50	75	50	75	75	75	75	25
100	75	75	50	100	100	100	25
50	75	75	75	25	50	100	50
100	75	100	75	75	75	75	100
50	25	100	100	75	75	75	25
75	50	50	25	100	50	100	75
70	45	72.5	72.5	77.5	65	82.5	57.5

Cuadro 5. Datos procesados para obtener valores de indicadores de GERPISA

La teoría de un modelo de gestión orientado a flexibilizar la participación en la organización del trabajo desarrollada por el grupo académico GERPISA es la guía de esta investigación. Los indicadores que se seleccionaron para efectos del análisis comparativo son los que ya han aplicado los investigadores de GERPISA en la industria automotriz en Europa y en los Estados Unidos de Norte América. Mismos que se analizaron para determinar las tendencias de cada uno de ellos y los resultados para cada indicador y en su conjunto para cada empresa. El instrumento para obtener la información se diseñó para una prueba piloto antes de aplicarlo en la muestra y se anexa a la investigación.

El análisis comparativo, así como la determinación de la muestra son aspectos metodológicos de la investigación, las conclusiones y resultados se presentan para responder a las preguntas de la investigación, el análisis comparativo de datos constituye una de las tareas dentro del proceso de la investigación y se lleva a cabo con los métodos hipotéticos deductivo e inductivo que se utilizaron para analizar las características de cada uno de los modelos y poder para señalar las preferencias o tendencias por democratizar la organización del trabajo y su relación con la productividad a través de la flexibilización, el control laboral y la calidad de vida de los trabajadores⁶.

⁶ op. cit.: 6

g.- Descripción del capitulado

El capítulo I trata sobre las tendencias generales en la flexibilización del trabajo, los conceptos de flexibilidad y productividad se analizan con la clasificación de la OIT y de la investigadora Magdalena Echevarría que ha realizado investigaciones recientes. Analiza aspectos que determinan la flexibilidad en las organizaciones y las nuevas formas de organización para flexibilizar el trabajo en la producción de bienes. La clasificación de flexibilidad permite a la tesis considerar bases de comparación que se utilizarán en el cuerpo de la tesis. Se discute la evolución de la flexibilidad con las aportaciones al concepto y se detallan los factores que intervienen en los procesos de flexibilización y control en la organización del trabajo.

En el capítulo II se analiza la flexibilidad y el control laboral como factores de competitividad en la industria automotriz, se comenta el aspecto racional del postaylorismo como el punto de partida de un análisis que explica la evolución del taylorismo, se hace una crítica de los modelos de organización y se narra la intención histórica de someter a los trabajadores con modelos de organización del trabajo sin flexibilidad. En este capítulo se analizan las características de los tipos de organización en la industria automotriz que el grupo GERPISA ha clasificado en una descripción de las adaptaciones a los modelos de organización que se consideran como "puros" denominados Fordista, japonés y Kalmar, con tendencias que los diferencian por las tendencias que observaron en la medición de los indicadores que seleccionaron para medir la participación de los diversos integrantes de las empresas automotrices, estos indicadores se utilizaron en esta tesis y se comparan en el capítulo siguiente con los resultados obtenidos en empresas instaladas en México.

En el capítulo III se analiza la flexibilidad y el control laboral como factores de competitividad en la industria automotriz en México. Se examinan las características de la flexibilidad en la organización del trabajo en la Ford, La flexibilidad en la organización del trabajo en la Nissan. El capítulo IV describe los resultados obtenidos en las empresas Ford y Nissan, se hace un análisis con los indicadores de estas empresas y se comparan las tendencias de los indicadores con los datos obtenidos por el grupo GERPISA en otras empresas en la industria automotriz. Por último en el capítulo V, se realiza un análisis comparativo de los indicadores y sus diferentes tendencias entre las empresas analizadas y los modelos del Grupo GERPISA. La estadística simple descriptiva se utiliza para señalar y comentar las tendencias de las empresas en México y se comparan sus resultados parciales y totales entre los modelos de GERPISA y los que se diseñaron con los datos obtenidos a través del instrumento que se aplicó. Las recomendaciones para flexibilizar a las organizaciones, mencionadas en el capítulo II, se señalan para analizar la posibilidad de incrementar la competitividad con la flexibilización de los indicadores que reflejan una tendencia con menor preferencia por parte de las organizaciones analizadas.

Capítulo I Tendencias generales en la flexibilización⁷ del trabajo: Flexibilidad y control laboral⁸

Los modelos de gestión y la flexibilidad

Como lo anota Michael Aglietta⁹, la transformación del proceso del trabajo experimenta un doble movimiento de segmentación e integración, lo cual deriva en estrategias de concentración, diversificación y de des-inversión de las grandes firmas, con variaciones en intensidad y duración. Por otro lado la evolución de las organizaciones, siguiendo a Alfred Chandler¹⁰, oscila entre la acumulación de recursos, la expansión y la racionalización. La sucesión de estas etapas, demanda la incorporación gradual de técnicas cuantitativas cada vez más complejas, los procesos de definición de objetivos y toma de decisiones, por un lado; y por el otro, la formulación cada vez más elaborada de teorías orientadas a explicar, describir, predecir y coordinar el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones.

Al hablar de la sustitución y coexistencia de diversas aproximaciones en torno a la gestión y al vincularlas con los cambios en la disposición de las labores, se acepta que: la "Gestión Organizacional" tiene distintos tratamientos teóricos. La gestión como forma de regulación, contribuye a esa estabilidad dinámica de las organizaciones. Por un lado, los enfoques de gestión dominantes se relacionan con las crisis económicas. Un análisis del sistema económico en los últimos cien años permite formular algunas hipótesis frente a la posible correlación entre las crisis del modelo económico dominante, la articulación del trabajo al interior de las organizaciones y los esquemas de gestión.

Una explicación de los cambios puede partir de que los procesos de interacción humana son aleatorios, por lo cual las formaciones sociales mediante "prueba y error, eligen" las estructuras durables, mediante articulaciones críticas para superar la inestabilidad. Se entiende por articulación crítica la que se da en épocas de crisis económica, que se define como el conjunto de problemas alrededor del circuito de reproducción del sistema o proceso económico.

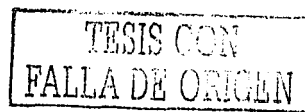
Los problemas son consecuencia de las discontinuidades o rupturas producidas por el desbordamiento de los límites en los modos de regulación. Pero de inmediato el sistema neutraliza las tensiones y conflictos asociados a las interacciones sociales, así se producen las transformaciones en lo social, lo político, lo económico y lo tecnológico, que se manifiestan en los estilos de dirección o gestión empresarial, en la cultura y clima organizacional y en el comportamiento de los trabajadores.

7 En Inglaterra se acuña por primera vez la palabra flexibilidad para usarla en el ámbito del mercado laboral.

8 ECHEVERRÍA Magdalena, Aportes para el debate conceptual sobre Flexibilidad Laboral Colección Ideas, Año 4 N° 29, Marzo 2003
<http://www.Chile21.CV/Medios/Pd/Col29.Pdf>

9 AGLIETTA, Michael. Crisis y regulación del capitalismo, Siglo XXI, Madrid, 1980.

10 CHANDLER, Jr. Alfred. D. La mano invisible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana.



Esta situación ha sido estudiada de un lado por los economistas y del otro por los teóricos de las organizaciones, autores recientes como Prigogine y Stengers¹¹ destacan que "lejos del equilibrio los procesos irreversibles son fuente de coherencia", lo cual genera estructuras como manifestaciones de los procesos de autoorganización.

Las organizaciones productivas también son sometidas a fenómenos de crecimiento de las tensiones y conflictos que pueden agotar la estabilidad dinámica que las caracteriza; de igual manera tales eventos se presentan en las formas de articulación del trabajo vigente en un determinado período histórico y en determinadas regiones económicas.

Tales situaciones son manifestaciones de la inestabilidad y el desorden inherentes a la presencia de entropía en las formaciones sociales, porque "el caos no solo produce orden; sino que tiene un orden propio". Tal y como lo confirma la presencia de los factores extraños o estados que resultan del análisis complejo de series de datos referidos a la bolsa, el clima, las decisiones, etc.; sistemas en los cuales se presentan cambios bruscos generados por ampliaciones exponenciales de pequeñas alteraciones; lo cual es un evento similar a si un aleteo de un insecto en Brasil produce un "efecto mariposa"; en Australia es decir, un conjunto de grandes desórdenes en el clima, como tormentas o inundaciones debidas a esta interferencia ampliada.

Cuando los límites definidos para las oscilaciones y crecimiento de las tensiones y conflictos son amenazados, compiten por prevalecer dos fenómenos que coexisten: la amortiguación y la nucleación. La primera ocurre cuando un nivel de desorden logra ser neutralizado liberando el exceso de energía presente al entorno y utilizando los procesos de autoorganización, para retornar a la estabilidad dinámica propia de los sistemas

Prigogine y Stengers citan que la nucleación es el proceso de instalación de nuevos modos o límites a los desórdenes de un sistema que se vuelven dominantes y válidos para mantener vigente la lógica de los procesos de autoorganización; tales nuevos límites difunden a la totalidad del sistema y generan una nueva normalidad interna. Sin embargo, cuando se observa el sistema económico no todos los eventos desbordan los límites; generalmente los efectos de las perturbaciones originan fluctuaciones que amortiguan las variables macroeconómicas agregadas, las cuales reflejan los problemas de aceleración y contracción del crecimiento del ritmo económico. El ciclo es la representación gráfica del "efecto neto" producido en los negocios por las oscilaciones presentadas en las variables macroeconómicas. En los ciclos económicos se entiende por recesión el descenso abrupto de las tasas históricas del crecimiento económico, la depresión es el retroceso agudo de los indicadores de la dinámica económica, los cuales registran signos negativos.

11 PRIGOGINE: y Stengers. *Entre el tiempo y la eternidad*, Alianza, Madrid, 1990.

La prosperidad se presenta cuando se da un incremento sostenido en los indicadores del desempeño económico, y se definen etapas de recuperación cuando se observan tasas, positivas de crecimiento, después de evidenciarse fases depresivas o recesivas en las actividades de los negocios¹². En este segundo enfoque, como en cualquier otra clasificación, si bien identifica rasgos comunes, no se desconoce lo artificial y arbitrario de todo esquema clasificatorio. Al analizar en el presente siglo la articulación del trabajo, se observan entre otras etapas a las cuales se asociaron distintos modelos de gestión: El Taylorismo, el Fordismo, el Neotaylorismo, el Toyotismo y el Kalmarismo¹³.

1.1 La Flexibilidad laboral: El término y su contexto

El término flexibilidad laboral tiene un uso amplio y poco preciso, la discusión sobre la materia entre los actores laborales se ha hecho compleja. En los países desarrollados, los procesos de cambio en las relaciones de trabajo han sido más integrales que en los países subdesarrollados como México y Chile¹⁴. Los procesos de flexibilización laboral han respondido a fenómenos tecnológicos y en la organización del trabajo que se complementan. La intención de dar coherencia al proceso de cambio entre las transformaciones en la producción (de estandarizada a variable) y los cambios en el empleo (de estable a adaptable a esas transformaciones).

En el análisis de Magdalena Echevarría¹⁵, menciona que los países en desarrollo, que se caracterizan por su heterogeneidad productiva, técnica y organizacional, el término, e incluso el concepto, se aplica con soltura a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo dependiente clásica, aún cuando el sustrato y los contenidos de la relación no se hayan transformado. Chile, se ha destacado por haber liberalizado y desregulado hace dos décadas, con el Plan Laboral de 1979, el marco normativo de las relaciones laborales, es decir, mucho antes de que se produjeran las grandes transformaciones en el aparato productivo y estructurales en el país¹⁶ y de que éste se insertara en los procesos de globalización. Por este motivo se ha usado reiterada y extensivamente el concepto de flexibilidad para identificar situaciones diversas de efectiva desregulación de las condiciones de trabajo, pero que no correspondían, en la mayor parte de las veces, ni a cambios en la matriz tecnológica ni en los procesos de organización ni en el contenido del trabajo, como actividad humana.

12 ZARNOWIT, Victor. Recent work in business cycles in historical perspective. En: Journal of economic literature. June 1985.

13 El Sistema de Producción de Ford fué desarrollado por su Jefe de Producción Charles Sorensen, a través de sucesivos experimentos con sistemas de transporte probando inicialmente con la fuerza de gravedad y evaluación de distintas experiencias. Finalmente se adaptó el sistema de los frigoríficos de Chicago y los sistemas de transporte de los silos de grano y de envases de lata en 1913 en la fábrica de RIVER ROUGE. También el Sistema de Producción de Toyota fue desarrollado por el Director de Producción de la fábrica Motomachi, Taiichi Ohno; a través de una serie de experimentos que buscaban incorporar las técnicas de "supermercado americano"; transformando la producción de empuje (es decir, de la planeación al mercado); por una de extracción (es decir, del mercado hacia planeación); generando una situación en la cual el orden de los factores sí afecta el resultado

14 op. cit.: 11

15 Ibid: 11

16 DÍAZ, A. y Martínez, J, Chile, la gran transformación. 1991

1.2 El marco general del análisis de la flexibilidad

Es, por lo tanto, útil recoger parte de la discusión teórica sobre la flexibilidad laboral e intentar sistematizarla para contribuir desde esta perspectiva conceptual al análisis de este concepto. De particular utilidad para ello son, no sólo las discusiones teóricas sobre la orientación de los cambios en el ámbito del trabajo y el empleo, sino, también, las definiciones de carácter más operativo y las distinciones que se han hecho entre flexibilidad interna y externa o entre flexibilidad cualitativa o cuantitativa, por ejemplo. La clasificación de la OIT, señala que los grandes ejes en torno de los cuales se ha desarrollado el análisis teórico de los procesos de flexibilización productiva y laboral, ha propiciado distintas definiciones más empíricas y propuestas clasificatorias de los diversos aspectos de la flexibilidad laboral. Al constituir un conjunto de aseveraciones reiteradas en que la globalización de la economía y los mercados ha demandado para todos los países la definición de un nuevo orden económico y productivo, que toca la concepción y organización de las empresas en todos sus aspectos.

Una característica que se destaca de éste es la exigencia a estas últimas frente a su capacidad de adaptación continua y rápida a la competencia interna e internacional. En el caso de las empresas mexicanas se ha dado un proceso de "tropicalización" o malas copias de formas de organizar el trabajo. Los procesos de adaptación son una mezcla de ideas que la dirección en turno pretende dominar y el conjunto de trabajadores que es sumamente heterogéneo dentro de la organización y entre organizaciones aún del mismo giro. Si al aspecto heterogéneo de las características de los trabajadores además de la diversidad de desarrollo organizacional en el país, entonces se comprende el que las organizaciones tengan malas copias de formas de organización donde los beneficios son escasos y desgastantes. La adaptación, cita Echevarría, supone:

- a. La disponibilidad para cambiar o reorientar en forma permanente la fabricación de nuevos productos.
- b. La capacidad de poder variar la oferta de servicios.
- c. La disponibilidad para incorporar modificaciones en la tecnología o en los procesos de producción y de trabajo.
- d. La necesidad de cambiar los marcos normativos en que operan, permitiéndoles esa adaptación y liberándolas de las barreras que hacen rígida su capacidad de respuesta.

Los cambios más radicales en la base técnica material de la producción y los servicios modernos, en particular, la incorporación de la microelectrónica tanto en el almacenamiento así como en el procesamiento de la información, permitió un vuelco en la relación capital-trabajo de los procesos, resultando sistemática la sustitución de trabajo humano directo, manual e intelectual, por el automatismo de los nuevos instrumentos, máquinas o equipos.

Determinados puestos de trabajo y determinadas ocupaciones dejan de existir o pueden dejar de existir, mientras que pueden, crearse otros.

Para Manuel Castells¹⁷, cuya concepción integral de la sociedad de la información aporta un enfoque clave para interpretar muchos de los cambios en el ámbito del empleo y el trabajo, "La maduración de la revolución de la tecnología de la información en la década de 1990 ha transformado el proceso de trabajo con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de división del trabajo. La maquinaria basada en la microelectrónica necesitó toda la década de 1980 para penetrar plenamente en la fabricación y sólo en la de 1990 los ordenadores interconectados se han difundido ampliamente por todas las actividades de procesamiento de la información, que son el núcleo del llamado sector servicios.

A mediados de los años noventa, la era de la información asociada al surgimiento de la empresa red ya está bien situado y listo para desarrollarse.¹⁸ Los teóricos de las nuevas formas de economía y de sociedad sostienen que esta revolución tecnológica incorpora la flexibilidad en el centro de los procesos productivos y de prestación de servicios.

Piore y Sabel en 1993, analizan a la industria manufacturera, donde el giro clave para la flexibilización ha sido el paso de la producción masiva en grandes lotes o series, a través de maquinarias estandarizadas y rígidas, incapaces de readaptarse, a la producción en pequeña escala con maquinaria programable y re-programable, polivalente y, en ese sentido, altamente flexible.

El desarrollo de este modelo es posible con "la reemergencia de las habilidades del trabajo en la producción", y la participación activa y el compromiso de los trabajadores en este proceso, en el sentido opuesto a la actividad repetitiva, automática y programada desde la administración central, del obrero taylorista, en donde predomina la separación tajante entre planificación y ejecución del trabajo. Un personal calificado de este nuevo (y antiguo) modo es esencialmente adaptable a los desafíos y se caracteriza por su capacidad para enfrentar y resolver nuevos problemas, a diferencia del obrero taylorista-Fordista atado a la ejecución de tareas iguales con un instrumental que, en lo sustancial, no cambia ni se adapta. Este proceso en las empresas de la industria automotriz en México que se analizan en esta tesis permite observar la resignación o la sumisión a las formas de organización que la dirección cree conveniente.

En la nueva "era de la información" Castells identifica como cualidad esencial de la empresa su condición de estructura integrada en redes: "la empresa red". En el sistema de producción de la economía de la información globalizada o capitalismo informacional, los dos pilares fundamentales son la productividad y la competitividad. La primera deriva de la capacidad de innovación, la segunda,

¹⁷ CASTELLS, Manuel. *Flujos, redes e identidades*, en: *Nuevas perspectivas críticas en la educación*, Barcelona, Paidós (1994).

¹⁸ *Ibid.*



de la capacidad de flexibilidad. Las unidades económicas de todo tipo y tamaño dirigen sus relaciones a maximizar la innovación y la flexibilidad. La tecnología informatizada, resulta clave en los avances creativos para una mayor productividad, pero en la medida en que exista la capacidad cultural para utilizarla, lo cual focaliza desde este ángulo el problema de la capacitación y las competencias laborales en la discusión nacional. Este aspecto que cita Castells, involucra el modelo educativo que esta basado en el control, la predictibilidad y la enseñanza programada que se refleja en los trabajadores cuando se incorporan a las organizaciones.

1.3 Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral

Millones de personas están dentro y fuera del trabajo remunerado, participando a menudo en actividades informales¹⁹. Reincorporándose después. "Habiendo perdido gran parte de la red de seguridad, sobre todo para las nuevas generaciones de la era posterior al estado de bienestar, los individuos que no pueden mantener la actualización constante de su calificación y se quedan atrás en la carrera competitiva, se convierten en candidatos a la expulsión de esa "clase media" menguante que constituyó la fortaleza de las sociedades capitalistas durante la era industrial".

La flexibilidad, expresada organizacionalmente por la "empresa red", requiere trabajadores en red y a tiempo flexible, así como amplias modalidades de relaciones laborales, incluidas el autoempleo y la subcontratación recíproca. "La geometría variable de estas relaciones laborales conduce a la descentralización coordinada del trabajo y a su individualización".

El informe de OIT de 1998, a su vez, identifica como un rasgo sobresaliente del empleo en su conjunto, la segmentación del mercado de trabajo. Aún cuando desde otro enfoque, en este informe la variable formación o calificación es considerada igualmente determinante para que las personas tengan posibilidades de acceder o de ser excluidas de las oportunidades de emplearse y de emplearse bien.

En el marco de una situación poco alentadora sobre la ocupación en el mundo durante el último tiempo, tanto por los índices altos de desempleo como de subempleo y de empleos de mala calidad, se postula que la segmentación entre países estaría fundada asimismo, en buena medida, en el acceso a y en la capacidad de aplicación de tecnología nueva y de calidad.

A diferencia de Castells, en este estudio de OIT se sostiene que la mayoría de las calificaciones que las personas logran a lo largo de la vida laboral, se adquieren en las empresas donde trabajan, sea en la economía formal o informal. Esta es una de las razones que contribuye a que, de modo circular, las

¹⁹ CASTELLS, M. La ciudad información. Tecnologías de la información, reestructuración económica. Editorial Alianza. España, 1989.

personas que acceden a buenos empleos o al empleo en general, tengan mayores probabilidades de seguir accediendo a nuevos puestos de trabajo y, por el contrario, permanecer fuera de ese circuito, aumenta las probabilidades de permanecer en el otro circuito, de la exclusión. Con este análisis se identifican las categorías sociales que en los distintos países, y como tendencia internacional, tienen altas probabilidades de ser excluidas de las oportunidades de empleo: los jóvenes desempleados, los trabajadores de mayor edad despedidos, los menos calificados, los discapacitados, los pertenecientes a minorías étnicas y las mujeres.

1.4 Definiciones y clasificaciones de flexibilidad

Las distinciones entre modalidades de flexibilización interna y externa aportadas por la OECD (1995) determinan las variables que inciden en las organizaciones, identifican los aspectos internos y externos que deben analizarse para dar la flexibilidad en beneficio de la productividad.

1.4.1 Flexibilidad interna

La flexibilidad laboral interna se refiere a distintas prácticas laborales y de organización del trabajo realizadas dentro de las empresas, con su propio personal, pero que desbloquean la adscripción rígida de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas.

Estas prácticas laborales incluyen desde la polivalencia hasta la distribución anual del tiempo de trabajo, en contraposición a la distribución diaria o semanal de la jornada. En México las leyes no facilitan el proceso de flexibilización. Las distintas formas de flexibilidad interna se agrupan en las cuatro unidades.

1.4.1.2 Tareas

1.4.1.2 Jornadas

1.4.1.3 Disponibilidad

1.4.1.4 Ciclo de vida de los trabajadores

1.4.1.1 Flexibilidad en las tareas:

- ❖ Rotación de tareas y puestos de trabajo
- ❖ Polivalencia en el trabajo de equipo
- ❖ Desarrollo equipos intra empresa

1.4.1.2 Organización variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o al año:

- ❖ Horas extras
- ❖ Trabajo en turnos
- ❖ Trabajo en fines de semana
- ❖ Horas alternadas o escalonadas
- ❖ Pausas en la jornada diaria
- ❖ Semanas de trabajo comprimidas
- ❖ Anualización del tiempo de trabajo y de la remuneración
- ❖ Redistribución de los permisos anuales

1.4.1.3 Disponibilidad laboral y localización del lugar de trabajo variables:

- ❖ Jornadas parciales
- ❖ Contratos a plazo fijo
- ❖ Acuerdos "on call", a pedido
- ❖ Teletrabajo

1.4.1.4 Organización más variable del trabajo durante el ciclo vital:

- ❖ Permiso por paternidad - maternidad
- ❖ Permiso para la educación
- ❖ Permiso sabático
- ❖ Edad para jubilar
- ❖ Retiro por fases

1.4.2 Flexibilidad externa

La flexibilidad externa, se refiere a las prácticas de continua educación y ampliación de las plantillas laborales de las empresas

- ❖ Uso frecuente de contrataciones y despidos
- ❖ Incorporando y retirando personal a través de terceros
- ❖ Subcontratados
- ❖ Suministrados por empresas prestadoras de servicios temporales.

Se distinguen las siguientes formas de externalización del personal, usando empresas especialmente dedicadas a proveer soluciones de personal "estratégicas", de largo plazo y/o "tácticas", de corto plazo bajo la forma de:

- ❖ Servicios de empleo temporal
- ❖ Personal de nivel profesional (staff)
- ❖ Contrapartes estratégicas
- ❖ Servicios especializados (consultores, "outplacement", "outsourcing")
- ❖ Desarrollo de destacamentos o equipos inter-empresas

I.4.3 Flexibilidad cualitativa y cuantitativa

La flexibilidad se clasifica por su ámbito de competencia, por lo que un enfoque se da hacia adentro de la empresa y otra se refiere a su entorno.

I.4.3.1 La flexibilidad cualitativa

Consiste en la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa, y corresponde más bien a los conceptos de trabajo "autoprogramable", polivalencia, reconversión y readecuación de tareas y puestos de trabajo. Se identifica con la clasificación de flexibilidad interna recién expuesta.

I.4.3.2 La flexibilidad cuantitativa

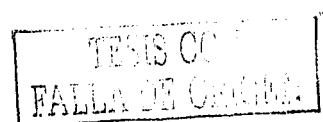
Consiste en la opción estratégica de las empresas de aumentar y reducir la cantidad de personal cada vez que se requiera, sea por el carácter estacional de los bienes producidos o los servicios prestados, por diversas necesidades de la producción (necesidades de la empresa), por vulnerabilidad de los mercados y otras.

I.4.4 Flexibilidad derivada de la naturaleza de los procesos y tecnología

La flexibilidad laboral, no puede ser una fórmula única ni pensada como postulado de validez general. Así, frente a concepciones sociológicas o económicas muy globales, se destacan planteamientos de sintonía más fina que incorporan distinciones a partir de la ergonomía, la tecnología de procesos y la ingeniería. Desde esta última perspectiva se han establecido diferencias respecto de los requerimientos frente a la flexibilidad en el carácter del empleo según sea la naturaleza de los procesos de producción o de las actividades involucradas .

Frente a la clasificación de los procesos de producción material de bienes, se sostiene que los procesos de flujo continuo, como el de la siderúrgica por ejemplo, no son susceptibles de descomponer o fragmentar y que en ellos la figura de núcleos de trabajadores calificados y estables rodeados de masas periféricas y más prescindibles, no es factible de poner en práctica. Estos procesos requieren de niveles homogéneos de calificación y pertenencia del personal para poder operar.

La situación sería inversa en ciertas actividades manufactureras, de montaje de partes, por ejemplo, que son fragmentadas o pueden fragmentarse, en las cuales los niveles tecnológicos de las distintas etapas y los requerimientos de participación directa de trabajo humano y de calificación son diferentes según etapas. Ahí sí vale la distinción entre polos netamente propios de un proceso de otros que pueden externalizarse o realizarse con mano de obra de carácter transitoria.



Los procesos de modernización tecnológica de las empresas en los países en desarrollo son altamente heterogéneos. La incorporación de nueva tecnología se concentra en algunos puntos de los procesos o en algunas de sus etapas, y no comprende necesariamente al resto²⁰.

Por lo tanto, en un mismo proceso de trabajo converge personal de alta competencia técnica, adscrito a los nuevos equipos, con personal poco calificado o con calificaciones distintas, que se encarga de actividades que permanecen con una tecnología más tradicional, que demandan un mayor uso de mano de obra y que requieren de habilidades más simples, no necesariamente especializadas técnicamente.

Esta particularidad permite combinar personal calificado y que se busca hacer estable, con personal no calificado y transitorio. La distinción entre operadores (trabajadores adscritos a la tecnología de punta) y operarios (antiguos "obreros") no es sólo técnica, es crecientemente una notoria distinción social y tiene un enorme impacto sobre el mercado laboral²¹.

La adecuación de la economía a los procesos de globalización ha demandado cambios en el desarrollo de sectores diferentes, vuelcos en los énfasis del crecimiento de unas áreas en detrimento de otras, de manera que no hay una sola línea clara de continuidad en un determinado campo de desarrollo técnico productivo ni de formación profesional.

1.4.5 Flexibilidad y costos

No sólo es la tecnología la que plantea requerimientos de flexibilidad laboral, también de la competencia de las empresas por costos surge la preocupación de la flexibilidad. La transformación de los costos laborales de costos fijos en costos variables es una tendencia internacional, determina los costos totales y los precios que son aspectos importantes para el mercado.

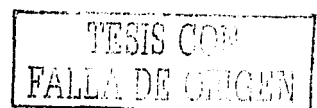
La volatilidad y competitividad de la economía, en el marco de la revolución tecnológica, no sólo disminuyen la necesidad del trabajo sino que también cambian su naturaleza. Rifkin , proporciona una imagen clara al respecto.

1.4.5.1 Plantilla laboral

La nueva economía obliga a las empresas a reducir sus plantillas por la vía de contratar trabajadores temporales a los que se puede despedir con suficiente rapidez; es decir, se trata no sólo un inventario "justo a tiempo" sino también de una plantilla laboral "justo a tiempo". En el concepto llevado al extremo, de empleo justo a tiempo, las empresas emplearían a las personas tan sólo si realmente las necesitan y cuándo las necesiten.

²⁰ Coriat, Benjaimin. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. S. XXI, México. 1992.

²¹ Ibid.



I.4.5.2 Contratación de proveedores externos

La contratación de proveedores externos para los bienes y servicios que tradicionalmente las empresas producían ellas mismas, lo que adicionalmente les permite disminuir la influencia de los sindicatos. Esta tendencia no se concentra, como se pensó en un comienzo, solamente en trabajadores administrativos de "cuello rosa": recepcionistas, secretarías, promotoras.

La realidad es que los trabajadores temporales se utilizan como sustitutos de los permanentes en prácticamente cada industria y cada sector, el empleo profesional también empieza a adquirir las características de temporal.²²

I.5 Cuatro aspectos en materia de flexibilización laboral

Las ideas sintetizadas sirven (y complican) la definición del problema. El asunto es así; complejo. Y las discusiones han sido extensas y los puntos de vista muy variados en las experiencias internacionales.

Durante la reunión realizada por la OIT en Ozaki, 2000 en el estudio "Negociar la Flexibilidad. Función de los Interlocutores Sociales y el Estado", hace un aporte muy importante también por la vía de distinguir aspectos de la flexibilización, pero agrega algo más: define las materias que han sido o son materia de flexibilización y el papel de los actores laborales en el proceso de su negociación.

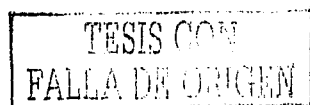
En este documento, resumiremos la primera parte. Es decir, la agrupación de los cuatro objetos de flexibilización laboral, quedando para un documento posterior los mecanismos de su negociación.

I.5.1 En los sistemas de contratación

Una forma de aumentar la flexibilidad en el mercado laboral ha sido y es cambiando la reglamentación de los contratos de trabajo; recurriendo a los llamados contratos atípicos y reduciendo los costos del despido por decisión del empleador.

Este recurso se funda en la idea de que la disminución de los controles legales sobre los contratos laborales aumenta la flexibilidad del mercado laboral y sería, en ese sentido, una medida pro-empleo, aún cuando en el texto en referencia se sostiene que esta hipótesis no está plenamente probada. Aquí se entiende por empleo flexible (atípico, eventual o precario, según diversos autores) a toda forma de contratación que no sea a tiempo completo y de duración indefinida. Se identifican las siguientes formas:

²² RIFKIN, Jeremy. El fin del trabajo, Editorial Paidós, Buenos Aires 1996, p.230



- a.- Empleo a tiempo parcial : cualquiera que prevea un número de horas de trabajo semanal inferior a las indicadas por la norma nacional.
- b.- Empleo temporal: todo empleo de duración fija para obtener una cantidad de producto determinado.
- c.- Empleo eventual: el de carácter irregular o intermitente.
- d.- Empleo en el marco de contratos de capacitación.
- e.- Empleo estacional: intermitente, durante una época determinada del año.
- f.- Empleo subcontratado por terceros .

1.5.2 En las remuneraciones

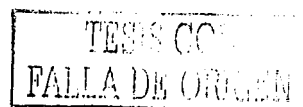
La flexibilidad en las remuneraciones consiste en condicionar los salarios a las variaciones de productividad individual y colectiva y a las presiones competitivas de los costos ejercidas por el mercado.

Los aspectos más importantes frente la flexibilidad en relación a las remuneraciones son: los sistemas de negociación salarial, el papel de los salarios mínimos, la vinculación de la remuneración al rendimiento individual y colectivo, además de la indexación de los salarios. Respecto del sistema de negociación la discusión se ha centrado en el nivel en que se producen las negociaciones: nacional, por rama de actividad o sectorial o de empresa. Por un lado, se sostiene que la negociación a nivel de cada empresa permitiría considerar las condiciones particulares de cada unidad económica (en este sentido una mayor flexibilidad) y por otro, se afirma que ello conduce a crecientes segmentaciones en salarios y a la atomización del movimiento sindical.

Respecto del papel del salario mínimo, es frecuente que se lo evalúe como un obstáculo en la creación de nuevos puestos de trabajo, en particular para jóvenes y trabajadores de baja calificación, que los empleadores no podrían contratar con remuneraciones por debajo del mínimo establecido. El vínculo entre remuneración y rendimiento se considera como un estímulo directo a una mayor productividad general de las empresas y a incorporar los ingresos de los trabajadores en los riesgos de las empresas.

1.5.3 En el tiempo de trabajo

La jornada de trabajo tradicional ha consistido en el trabajo a tiempo completo, durante un número determinado de horas diarias (por ejemplo 8 horas), un número determinado de días a la semana (por ejemplo, 5 días), con un horario determinado y con pausas pre-establecidas.



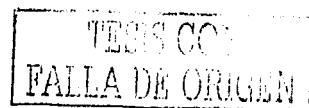
La flexibilidad de horarios no es un fenómeno nuevo. En muchos países, hay disposiciones para el trabajo en turnos, el trabajo nocturno, trabajo en domingo. Pero normalmente se limitaban a ocupaciones y sectores particulares. En cambio hoy día se ha extendido a variados grupos de trabajadores y actividades y ha adoptado muchas formas. Desde la anualización del tiempo de trabajo hasta la ampliación de la hora de cierre del comercio y los servicios públicos, semanas laborales comprimidas y normas más flexibles frente a las vacaciones.

Con la flexibilización del tiempo de trabajo diario y semanal las empresas tienen como finalidad aprovechar sus capacidades operativas, aumentando las horas de funcionamiento y reforzando el control de la dirección sobre el calendario del insumo laboral. Con la anualización de la jornada el cálculo del tiempo de trabajo semanal se establece a partir de una base anual, lo cual permite hacer adaptaciones semanales. Uno de los objetivos buscados es eliminar el pago de horas extraordinarias, en la medida en que no se supere el límite anual establecido. En este esquema las empresas deben respetar los límites de horas máximos diarios y semanales. El interés que esta fórmula tendría para los trabajadores estaría en que se reducirían las horas en el conjunto del año. El límite a las horas extras es fundamental, en tanto sin éste la jornada extraordinaria pasa a ser parte de la jornada normal, con importantes repercusiones sobre la salud, seguridad y bienestar laboral. El conjunto de cambios en la jornada de trabajo tienen impacto en los trabajadores, sus familias y la sociedad, ya que la línea divisoria entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio se hace cada vez más difusa.

1.5.4 En la organización del trabajo

En la organización tradicional del trabajo, como se ha señalado en la discusión teórica, y especialmente en el trabajo industrial en fábricas, los trabajadores directos tienen nulo control sobre el conjunto del proceso. La división del trabajo es muy alta y los procesos y cada una de las actividades son planificadas y coordinadas desde un nivel central. Las actividades de los operarios directos son simples y repetitivas.

La flexibilidad organizacional se aparta de este esquema rígido, para adoptar prácticas laborales más variadas. Cuando las demandas de trabajo varían la empresa puede desplazar a sus trabajadores al desempeño de distintas funciones. En un esquema de organización flexible dejan de existir o minimizan las definiciones y clasificaciones de puestos de trabajo. En vez de la ejecución de una sola tarea, los empleados pueden desempeñar varias. Esto supone varios requisitos. Dos resultan claves: altos niveles de capacitación y fomento al trabajo en equipo. Supone también recoger los aportes de los trabajadores y su participación activa en la administración de la organización. Asimismo, una mayor confianza en el conocimiento práctico y la capacidad de los trabajadores. Reducción de las jerarquías y ruptura de los sistemas jerárquicos.



Las empresas modernas enfrentan una dura contradicción en el terreno laboral. Por un lado, necesitan de trabajadores autónomos, responsables y comprometidos con su quehacer y su proyecto como tal organización. Desde este punto de vista requieren sentido de pertenencia, que parece difícil de obtener sin la condición de permanencia. Por otro lado, requieren flexibilidad, disponibilidad para cambiar y adaptarse. Esto puede significar rotación interna, desplazamiento funcional.

Puede significar también volúmenes variables de dotación; incorporar y desplazar personal a y de la empresa. En este último sentido el recurso al empleo temporal provisto por un tercero, por ejemplo, puede ser una salida para el personal de reemplazo o el realmente periférico. Pero difícilmente para el que se pretende forme los núcleos imaginativos y pensantes en el destino de una empresa que es incapaz de contenerlos.

El término flexibilización, puede significar muchas cosas. Puede designar cualquier forma de desbloqueo del carácter laboral de la relación de trabajo, sea en sus aspectos económicos, sociales y/o jurídicos, y simplemente transformar los recursos humanos en un factor que puede entrar y salir del proceso de trabajo como el resto de los otros factores económicos, entonces todo es flexibilización, si, por flexibilidad laboral se entiende una respuesta adaptativa a los cambios en la producción y la tecnología con nuevos contenidos del trabajo, que suponen involucramiento y autonomía del trabajador (flexibilidad cualitativa).

Entonces, a no ser, como potencialmente puede ser el caso de empresas especializadas, que se genere propiamente un giro empresarial capaz de reclutar, formar y conservar personal calificado para llenar puestos de trabajo vacantes en forma transitoria en distintas empresas usuarias. Pero esta transitoriedad en los puestos de trabajo concretos tiene que tener como contrapartida un marco de seguridad y permanencia en las empresas suministradoras.

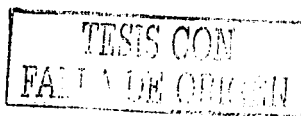
I.6 Tendencias generales en la organización del trabajo

Los aspectos que han determinado la organización del trabajo analizados por Mario Tronti²³ se comentan como la plataforma de un modelo que el autor no se propone diseñarlo, pero que se consideran muy valiosos para esta investigación.

La mutación civilizadora:

La transformación social más amplia que se designa mejor por su carácter civilizador es un aspecto que debe analizarse para comprender la adecuación de los modelos de organización.

23 Classe Operaia No. 1, enero de 1964. Después en: Mario Tronti, Operai e Capitale, Einaudi, Turin, 1966 (nueva edición, 1971), pp. 89-95. La obra es una colección de ensayos publicados anteriormente en Quaderni Rossi y Classe Operaia.



Esta "mutación civilizadora" tiene como uno de sus principales componentes el vector de la actual revolución tecnológica y organizativa, lo cual afecta directamente a las múltiples formas productivas. Este aspecto no prescinde de las otras dimensiones estructurales con las cuales no se puede disociar, moldea a las demás pero recibe influencia de otros aspectos por lo que a su vez es moldeado por los profundos y acelerados cambios que, por un lado, refuerzan y amplían el poder de la lógica capitalista, y por otro lado, profundizan graves obstáculos y hacen surgir nuevas contradicciones que, paradójicamente, propician la evolución del propio modo de vida moderno en las zonas industriales en medio de un contexto urbano. No existe una dirección única, pero sí muchas tendencias, inclusive opuestas, sin lugar a dudas, el capitalismo se apoderó de la tercera revolución tecnológica, aunque también en ella se diseminan embriones de otros modos de vida, generando una gran euforia en sus bandos.

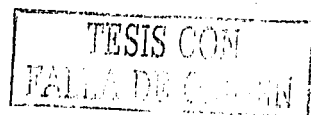
Dentro de esta compleja transición civilizadora, encontramos al mundo del trabajo convulsionado en un caótico enredo de frenéticas transformaciones. En una realidad donde, cita Tronti, "todo lo sólido se deshace en el aire", donde el propio concepto de trabajo sufre profundas modificaciones, tornando difícil caracterizar inclusive la debilitada clase operaria²⁴, las grandes líneas estructurales comunes, ellas inciden desigualmente sobre una heterogénea formación social capitalista, en la cual siempre coexistieron diferentes modos de producción sintonizados en ritmos históricos distintos. En este sentido, es menester siempre percibir que existen varios "mundos de trabajo" profundamente diferenciados y amalgamados. Estos mundos han adoptado modelos de organización que sufren un proceso de adecuación con desgaste programado o un proceso de ajuste sin intervención de la dirección.

La flexibilidad en las organizaciones

Para Tronti, la transición paradigmática viene alterando profundamente nuestra dual y maniqueísta cosmovisión occidental. En el pensamiento social, muchos reconocen que no cabe afirmar más la polarización absoluta y totalizadora entre capital y trabajo, que éste sea el antagonismo determinante de toda sociedad.

Ésta es una forma positivista de observar lo real. No se trata de afirmar que no existen clases y conflictos entre las mismas, pero sí entender que la vieja interpretación de la sociedad dividida entre burguesía y trabajadores es cada vez más insuficiente para entender la compleja sociedad donde la profunda división del trabajo amplía la heterogeneización de la clase trabajadora y vuelve ineludibles las disociaciones entre la misma. La clase asalariada no posee una tendencia a la homogeneización. Los trabajadores más calificados, aunque vendan su fuerza de trabajo al capital y pertenezcan a la clase asalariada, parecen más trabajadores capitalistas, teniendo profundas afinidades con los propietarios de los medios de producción.

²⁴ Ibid.



La unidad entre los asalariados intelectuales portadores de conocimiento científico que son innovadores en el proceso productivo, los domésticos, los funcionarios públicos, los operarios, los trabajadores administrativos, los autónomos y los desempleados no se limita en una única perspectiva de propósitos dentro de aquellos que no pertenecen a la burguesía, aparte de otros aspectos que también dividen por la subjetividad, por diferencias de generaciones, de género y de etnia. Aún presentando un alto grado de polarización y un fuerte antagonismo, el capital, por ser una relación social, necesariamente incorpora a los trabajadores en su lógica de valoración. Considerando el alto grado de división de trabajo y el consumismo generalizado, es innegable que gran parte de la clase trabajadora incorporó a su subjetividad la lógica del productivismo utilitarista.

Las grandes transformaciones

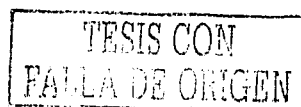
Este proceso no significa que las organizaciones de la sociedad civil deban aceptar todo tipo de alianza, una vez que ellas todavía se pueden guiar por el faro de la emancipación humana sin abandonar principios éticos como el de la intransigencia con la corrupción y la violencia. A pesar de la ambigüedad de las grandes transformaciones del tiempo presente, el capitalismo aún existe y su dinámica de despojo y alienación está cada vez más agudizada. Pero hay que percibir que el dualismo platónico y las viejas metáforas mecanicistas y cartesianas son inadecuadas para comprender los parámetros cualitativamente nuevos (el creciente sincretismo y multiculturalismo, la presencia de juegos cooperativos donde todos ganan) con que se presentan las antiguas confrontaciones. Siempre debemos sospechar de los supuestos universalismos o totalidades abstractas, afirma Boaventura Santos²⁵.

La evolución del taylorismo

Se observa la sustitución del taylorismo como el sostén del Fordismo, por los procesos flexibles de producción (comúnmente designados como toyotismo o simplemente post-Fordistas). Nuevas lógicas organizativas en forma de redes de empresas ordenan las cadenas productivas, superando, por su mayor capacidad de responder rápidamente al mercado cada vez más veloz, al modelo de las empresas integradas verticalmente. La actual revolución tecnológica hace posible manejar estructuras empresariales cada vez más vastas, imponiendo el formato empresa en red. La recurrente tercerización²⁶ abre espacios para la asociación de las micro y pequeñas empresas, aunque de manera subordinada, en la gran economía global.

25 SANTOS, Boaventura de Sousa. *La globalización del derecho. Los nuevos caminos de la regulación y la emancipación*. Universidad Nacional de Colombia - facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos (ILSA), 1998.

26 La tercerización constituye un camino que está siendo crecientemente transitado por las compañías, movidas por la urgencia de crecer en la eficiencia y eficacia de su gestión para sostener sus posiciones en los mercados globalizados e hipercompetitivos.



Las nuevas tecnologías permiten alcanzar un nuevo nivel en el desarrollo de las fuerzas productivas: la producción se mundializa, fragmentándose en diferentes países. En general, el término "globalización" caracteriza a esta nueva etapa de mayor profundización de la internacionalización del capital. El crecimiento del comercio intra-empresas evidencia esta estrategia de las grandes corporaciones globales. La extraterritorialidad, elemento históricamente central del capitalismo, se encuentra aún más fortalecido.

Aunque en la economía globalizada el capital financiero fluya con libertad en los circuitos virtuales, la fuerza de trabajo permanece local. Mientras tanto, esto no impide su conexión con el circuito del valor mundializado: a través de Internet, la fuerza de trabajo calificada de todo el planeta presta servicios directamente a las grandes empresas capitalistas sin necesidad de emigrar de sus ciudades de origen. La economía electrónica y de información, reduce la capacidad de los Estados para controlar los flujos económicos globales, desgastando las fronteras del mercado de trabajo.

Las estructuras ocupacionales

Cuando se examinan las nuevas estructuras ocupacionales, se observa que existen variaciones significativas y hasta contradictorias entre los países. Pero, en líneas generales, es creciente la individualización y diversificación cada vez mayor en las relaciones de trabajo, así como la incorporación masiva de las mujeres en la fuerza remunerada de trabajo. Así como otrora el campesinado, el proletariado industrial también se reduce, corroborando las tesis ya clásicas de André Gorz en "Adiós al proletariado"²⁷.

Mientras tanto, si existe un patrón general de desarticulación del empleo industrial en dirección a una mayor importancia del sector servicios, Castells²⁸ identifica en los países del G-7²⁹ cuatro modelos diferentes en esta transición :

a.- El de la economía de servicios

Identificado en los EUA, Reino Unido y Canadá, es un modelo que enfatiza más los servicios relacionados a la gestión del capital

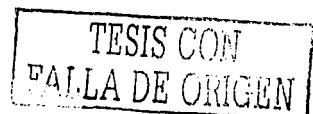
b.- El de producción industrial

Practicado en Japón y Alemania, donde aún se mantiene el empleo industrial en un nivel elevado, a pesar de su reducción, con una mayor presencia de los servicios ligados a la producción convertido en servicios industriales.

27 En 1980 escribe "Adiós al proletariado", que produce un gran impacto en toda Europa y le merece en Francia, el repudio de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT), en la actuaba Gorz. Por el contrario, el movimiento obrero alemán recibe el libro con gran interés, lo que produce la reconciliación de Gorz con Alemania.

28 CASTELLS, Manuel. Flujos, redes e identidades, en: Nuevas perspectivas críticas en la educación, Barcelona, Paidós (1994).

29 Estados Unidos, Japón, Canadá, Italia, Alemania, Francia y el Reino Unido



c.- Una posición intermedia

En Francia que conjuga una economía de servicios con una base industrial relativamente fuerte. La economía basada en redes de pequeñas y medianas empresas con fuerte presencia del trabajo autónomo como lo fue en Italia.

Pero, especialmente, se impone en todos los países un proceso para desasalar, colocando en crisis a la sociedad salarial, basada en el trabajo asalariado regido por contratos a largo plazo, la cual desarrolló mecanismos de seguridad vinculados al empleo³⁰.

d.- Un sector difuso

Se desarrolló un mercado de trabajo dual con el crecimiento de un "sector difuso", entre el empleo y el desempleo, proceso que muchos denominan de latinoamericanización o brasilianización³¹ de la economía.

Las "islas" inmensamente privilegiadas en medio de un mar de miseria y desesperación típicas de las condiciones de vida del tercer mundo se extienden a los países más ricos. A pesar de que la mayor parte de la fuerza de trabajo es asalariada, las economías avanzadas tienen la tendencia a aproximarse a aquello que caracterizaba al tercer mundo, donde en promedio apenas un tercio de la misma estuvo incorporada al mercado de trabajo formal. A grosso modo, el cuadro genérico del mercado de trabajo descrito por Harvey al final de los años 80 se reconoce en la mayoría de las naciones. El centro es compuesto por los "artesanos electrónicos" que, disfrutando de una mayor autonomía, gozan de mayor seguridad en el empleo y están plenamente integrados al proceso productivo.

En la periferia se observan dos grupos de trabajadores

❖ Los portadores de habilidades

Se encuentran fácilmente en el mercado, los cuales, ejerciendo actividades en tiempo integral, son marcados por la rotación en el empleo y por las pocas oportunidades de carrera.

❖ Los trabajadores de tiempo parcial

Son trabajadores casuales, sometidos a una inseguridad aún mayor. La tendencia básica es emplear cada vez más una fuerza de trabajo flexible, reduciendo el número de trabajadores considerados como centrales.

30 CASTELLS, M. La ciudad información. Tecnologías de la información, reestructuración económica. Editorial Alianza, España, 1989.

31 Goran Therborn ha denominado brasilianización como la expresión de sociedades compuestas de dos tercios de ella incluidos en el sistema y un tercio excluido de éste se correlaciona en el plano económico con el post-Fordismo como modo de producción y en el plano político con la feudalización en lo que concierne a la distribución del poder.

Armando de Melo Lisboa en su estudio acerca de las transformaciones del mundo del trabajo afirma que la reorganización de la división internacional del trabajo sucedida de la identificación contemporánea de los flujos económicos globales y de la reestructuración productiva, amplía las desigualdades, engendrando un nuevo patrón en las relaciones de producción: el capital prefiere cada vez más explotar el trabajo humano mediante la compra de servicios, y no contratar fuerza de trabajo.

La reubicación espacial de las actividades productivas rediseña los espacios urbanos y rurales, alternando no sólo las relaciones de trabajo sino también los comportamientos sociales con la multiplicación de trabajo a distancia y en el domicilio.

1.7 La producción ligera

Al afirmar la centralización del mercado mundial, viene exigiendo no sólo que las sociedades nacionales abran sus mercados internos a la competencia internacional, sino también la reforma del Estado, como un proceso de privatización, reduciendo el papel de éste como regulador y ejecutor de políticas socialmente compensatorias.

La "producción ligera" engendra la des-regularización y desmantelamiento de las leyes de protección social, erosionando las estructuras de integración social producidas por el keynesianismo con orientación Fordista, pero sin sustituirlas por otras equivalentes³², en una vertiente más, que aproxima a los países más industrializados de los países del Sur, que ya tenían un precario sistema de protección social.

El movimiento sindical

La mayor movilidad del capital lleva a que el movimiento sindical retroceda, forzando a los sectores más organizados de los trabajadores a aceptar el deterioro de las condiciones de trabajo que aumentan la inseguridad del mismo.

Al mismo tiempo que se renueva, el capitalismo guarda su esencia³³. El poder de chantaje de las grandes firmas nunca fue tan avasallador, restringiendo drásticamente la actuación del movimiento sindical. El 50% de las empresas de los Estados Unidos usa como amenaza la transferencia de su producción a otros lugares, como presión sobre los sindicatos³⁴. En este sentido es de preocuparse la facilidad de las organizaciones para cambiar sus fuentes de empleo de un país a otro sin considerar el efecto económico en la región, con los ajustes a los modelos de organización de acuerdo a cada país.

32 CORAGGIO, José Luis. La economía de las ciudades en su contexto. En: El desarrollo en la globalización. El reto de América Latina. Nueva Sociedad e I.L.D.S. Ecuador, Caracas, 2000.

33 CATTANI, Antonio. Trabajo y Tecnología. Petrópolis, 1997

34 DUPAS, Érica en la sociedad de la información, manuscrito de su conferencia en Santiago de Chile. 2000

En este contexto de nuevas condiciones de opresión y exclusión, el desafío para el sindicalismo es construir un arco de solidaridad más amplio, adecuado a estas condiciones, superando su acción cada vez más institucionalizada y centrada en las reivindicaciones de los trabajadores de las corporaciones de oficio. Los sindicatos quedan prisioneros de las limitadas posiciones corporativas cuando el interés de los destinatarios del bien o del servicio es tenido como menos importante que el de los desarrollados directamente en la producción.

Existe corporativismo cuando se supone que cada reivindicación de los trabajadores se suma a otra, o mejor, que cada una expresa un mismo principio, que es el de precisión y justicia de acción del trabajador, renunciándose así a un proyecto global de sociedad que sea más que la mera suma de proyectos sectoriales ³⁵.

Escapar de la trampa del corporativismo es un gran desafío: si no podemos negar la existencia y la importancia de las corporaciones, no se puede reducir la práctica de la política sindical a los intereses particulares de las mismas, una vez que cabe conjugarla dentro de una visión global de socio en la organización del trabajo.

La paradoja de vivir en una sociedad de trabajo sin trabajo.

Sociedad de trabajo porque es una sociedad construida en torno a la ética del trabajo, porque en ella el trabajo es el principio fundamental y organizador de la vida, vivimos para trabajar. Las personas adquieren identidad social gracias al ejercicio de una profesión. Pero cada vez más es una sociedad de trabajadores sin trabajo, cita Ribeiro, ya que el mercado de trabajo se reduce como resultado de la reducción en la cantidad de trabajo socialmente necesario, fenómeno que se origina tanto por el surgimiento de nuevos padrones de organización productiva tercerización, flexibilización, con la consecuente precarización de la relación de trabajo, como por el advenimiento de nuevas tecnologías. A lo que hemos asistido, no es exactamente la desaparición del trabajo, más bien a su mutación. En verdad, existe mucho trabajo, pero las relaciones entre las empresas y los trabajadores sufrieron una gran metamorfosis.

No se trata de un fenómeno nuevo, pues el capitalismo nunca generó el pleno empleo y siempre produjo una superpoblación relativa, el "ejército de reserva", generando la emigración de millones. Lo que hay de nuevo es la generalidad y la potencia del mismo, que acentúan las tendencias de exclusión. Tampoco el trabajo, especialmente en los países subdesarrollados, funcionó como fuente de ciudadanía para el trabajador y como medio de integración social de las personas. Sin embargo, no tenemos dudas que cada vez más el empleo estable es visto como un privilegio de una minoría. O sea: hoy los operarios se dan cuenta que tienen algo más que perder aparte de sus cadenas.

³⁵ RIBEIRO Darcy . La utopía salvaje, UFMG, 1977.

Con la actual reestructuración industrial algunos descubren que peor que la miseria de ser explotado por los capitalistas es la desgracia de no ser explotado de ninguna forma, que peor que la dependencia, es el abandono³⁶, la exclusión. La duda es saber el futuro de quién permanezca fuera del mundo del empleo y del trabajo flexible.

La desorganización de las formas Fordistas de trabajo ha llevado a una precarización de las clases trabajadoras y a un crecimiento de las tendencias de dualidad socio-económica y fragmentación social, haciendo aún más complejas, sociedades ya altamente heterogéneas. Aparentemente, el sistema económico prescinde de una masa cada vez mayor de personas, la cual pierde su lugar y no tiene perspectivas de ser absorbida por el sistema productivo. Está es la cruel constatación de que la mayor parte de los pobres está en la calle para morir.

El cambio de valores

No se puede presuponer más una continuidad entre el desarrollo de las fuerzas productivas y la emancipación. Se acabó la creencia de que apenas una sociedad altamente industrializada permite liberar las potencialidades humanas.

El retorno creciente de la problemática relación entre economía y cultura ha contribuido decisivamente en la erosión de la fe propia del Iluminismo en una modernización integradora que emana de la marcha ascendente de la historia. Giddens³⁷ e Inglehart³⁸, entre otros, han señalado el significativo papel del cambio de valores en los países más ricos que apunta a esta erosión. En estos países, especialmente, el aumento de la renta no contribuye necesariamente al aumento del bienestar. En el Brasil, en particular, se ha insistido que no es por la vía de la economía industrial que se resolverá el problema de la pobreza.

Socializar el trabajo

Son muchas las propuestas que se han presentado para superar los diferentes puntos de vista en relación a la emancipación de las mayorías: desde redistribuir el stock de empleo a través de la fórmula "trabajar menos para que trabajemos todos", socializando el potencial del tiempo libre generado por las nuevas tecnologías, hasta las propuestas de derecho a renta vitalicia conjugadas con el reconocimiento de las actividades comunitarias, aquí se habla del "tercer sector de la economía social", que propiciaría, a través de actividades voluntarias, el amplio volumen de servicios necesarios para la reproducción de la vida social y que antiguamente eran prestados por la gran familia y que las instituciones estatales no han sido eficientes en generar.

36 WIEFFORT, Francisco C., "Democracia y revolución", en Cuadernos Políticos. Era, n. 56, enero-abril de 1989.

37 GIDDENS, Anthony, Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas, Taurus, Madrid, 2000.

38 INGLEHART, Ronald, Modernización y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades, CIS, Madrid, 1998

El programa denominado beca - escuela es una innovación brasileña que cabe destacar. Pero, la superación de la crisis contemporánea en el sentido de un mundo más humano, estableciendo el nuevo pacto social necesario para la transferencia de las ganancias de productividad de las corporaciones para la sociedad, no ocurrirá sin actores sociales organizados y lucha política, sino estaremos apenas constatando el adiós al trabajo y al proletariado, mientras se fortalece el poder de los conglomerados, y sin la construcción de otro imaginario social. El modelo que no considera la idea de socializar el trabajo tiende ser autoritario y por ello la figura de beca – escuela despierta la necesidad de democratizar la organización del trabajo.

La función económica del empleo

Son muchos los que perciben en la crisis contemporánea una oportunidad para ampliar la noción de trabajo, liberándola de su contenido industrialista, productivista y alienador. Como trabajar forma parte de la vida (y no lo contrario), diferenciar trabajo de empleo permite percibir que así como el trabajo recubre un campo más amplio que el del empleo, también existe no sólo a nivel de la producción de los bienes, sino al nivel de reproducción de la vida, involucrando las tareas de reproducción social y reproducción de la naturaleza.

La solución para el desempleo no sería el empleo, y sí el trabajo emancipado en sus diversas formas. Se apunta a la necesidad de quebrar el eslabón entre trabajo y renta (entendida como el derecho de acceso de cada persona al flujo de riquezas que se está produciendo). Ya no es posible hacer depender la renta del ciudadano de la cantidad de trabajo que la economía tiene necesidad. Buscar un empleo y un salario, no podría continuar siendo el único objetivo que da sentido a nuestras vidas.

Inglehart, en el Encuentro Latino de Cultura y Socio-economía Solidarias estableció que: Hay un rechazo a la reducción de trabajo humano y a la restricción de las actividades remuneradas por el mercado, demarcadas por un horario y limitadas en los compromisos, normalmente identificadas como empleo, se reconoce la necesidad de rescatar la raíz histórica del sentido de trabajo y su dimensión humanizadora. El trabajo como toda acción y proceso transformador, creativo, liberador, orientado al desarrollo de la propia persona, de otras y de la sociedad humana, personal y socialmente responsable, en un sentido integrador de cada uno consigo mismo, con los otros, con la sociedad y con la naturaleza.

La recuperación del significado del trabajo

El debate en torno al desorden de trabajo revela una interesante recuperación del significado del trabajo para el ser humano, permitiendo quebrar el encanto seductor del discurso del tiempo libre, el cual, sin dudas, merece ser considerado seriamente. Las críticas al auxilio universal, en particular, aparte de

apuntar que la garantía de renta mínima puede perpetuar la sociedad dual, argumentan también que trabajar impide el surgimiento del sentimiento de inutilidad y permite al ser humano conectarse al mundo y a los otros, brindando ciudadanía. "Construyendo el mundo, nos hacemos a nosotros mismos", afirmaba Marx en los manuscritos de 1844.

El trabajo no es un valor en extinción, pero posee una dimensión antropológica como elemento constitutivo de la condición humana.

Esta reafirmación del valor del trabajo no se confunde con la glorificación calvinista-hegeliana-marxista de la ética del trabajo, esto también porque esta ética ya perdió gran parte de su fuerza de persuasión, especialmente sobre la juventud. Si el trabajo deja de ser El factor de socialización, éste permanece como un factor de integración social.

La crisis del moderno concepto de trabajo, como una actividad social diferenciada de las actividades de subsistencia, revela que esta forma de trabajo es una creación socio-histórica consubstancial de la modernidad industrial y no una categoría ontológica pues durante milenios la humanidad vivió sin trabajo asalariado y por mucho tiempo más va a proseguir sin este. El desafío contemporáneo es superar la sociedad salarial a través de la reinversión del trabajo, lo que apunta a repensar y ampliar el derecho de trabajo.³⁹

La búsqueda de nuevas dimensiones de trabajo y de alternativas no lleva a abdicar de la lucha por el derecho al trabajo como una dimensión fundamental de la ciudadanía. En este sentido, la indispensable garantía al rendimiento exclusivamente con base en la condición ciudadana no podría hacerse efectiva sin una contrapartida productiva que presuponga involucrarse profesionalmente, hay un vínculo indisoluble entre el derecho a la renta y el derecho al trabajo, exceptuando los de la tercera edad y aquellos sin condiciones de trabajar.

Las metamorfosis del trabajo

Los cambios han permitido quebrar ciertas presiones conceptuales que sometían a discusión del trabajo a la del empleo, y permite pensar la cuestión del trabajo más allá de la condición de mero factor de producción como fuerza de trabajo. Vender la capacidad de producción al capital no es la única ni la más libre manera de ganarse la vida, así como evaluar mejor las posibilidades presentes en la matriz ocupacional de los países periféricos, donde la mayoría de su población económicamente activa nunca estuvo formalmente colocada.

³⁹ CASTEL, Robert "Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1997.

En el primer mundo, el desmontaje del Estado-providencia ha generado una febril búsqueda de nuevos mecanismos de solidaridad. Los desafíos que se presentan para la periferia y semi-periferia son diferenciados en parte al de los países capitalistas más desarrollados. La crisis derivada de la reestructuración productiva y de la globalización económica en los países periféricos es agravada por el colapso simultáneo del modelo de sustitución de importaciones. Aparte de esto, como estos países nunca fueron exactamente una sociedad salarial, sus caminos para construir la ciudadanía no son los mismos que se presentan para las sociedades que construyeron su base de integración en el trabajo asalariado. El gran esfuerzo para inventar una nueva solidaridad en los pueblos del Sur tiene otro sentido, pues cabe primeramente reconocer aquí, lo que los más pobres ya han venido haciendo, una vez que estos nunca dependieron del débil Estado de bienestar.

En esos países la construcción de proyectos alternativos exige considerar atentamente la profunda simbiosis que existe en estas sociedades entre lo arcaico y lo moderno. Aún persiste por parte de las clases medias intelectuales, y de las elites en general, de los países periféricos, en particular, un prejuicio arrogante hacia lo arcaico, hacia nuestras poblaciones mestizas, indias, negras, provincianas, consideradas como exóticas y objeto de estudio de antropólogos.

Esta incompreensión deriva de la enorme distancia social que separa a los más pobres de las clases medias universitarias en los países del Sur, agravada por el predominio de una ciencia social colonizada, alienada con respecto a nuestras realidades y para nada comprometida con su transformación. Como "Chico" Mendes⁴⁰, Rigoberta Menchú⁴¹, del cotidiano de las clases populares emergen no sólo grandes liderazgos, sino también un círculo protector de iniciativas económicas autónomas. Las redes de solidaridad informales ofrecen alguna protección fuera del mercado. Debajo de la línea de agua de la formalidad jurídico-institucional hay bastante más que la falta de ley. Para citar algunos ejemplos:

❖ El amalgama del amplio proceso civilizador de la modernidad con el capitalismo le permitió al mismo superar su condición de ser un modo de producción transformándolo en la manifestación hegemónica de la sociabilidad moderna.

40 Francisco (Chico) Mendes nació el 15 de diciembre de 1944 en Puerto Rico. Se crió en un ambiente donde predominaba el analfabetismo, el abandono, el aislamiento, las carencias de todo tipo y la sobreexplotación. En 1945 terminó la Batalla del Caucho al caer la demanda creada por la Segunda Guerra Mundial y la situación en Amazonia empeoró. Los norteamericanos abandonaron los muelles y aeropuertos, y los seringueiros se vieron obligados a malvender el caucho a mercaderes ambulantes arriesgándose a violar la obligación de vender sólo a los seringalistas. El diario A Provincia do Pará calculó que de los 50.000 "soldados del caucho" censados, 23.000 habían muerto "sin pan y sin cuidados médicos". En uno de sus célebres discursos termina diciendo: "No quiero flores en mi tumba porque sé que irán a arrancarlas a la selva. Sólo quiero que mi muerte sirva para acabar con la impunidad de los matones que cuentan con la protección de la policía de Acre y que desde 1975 han matado en la zona rural a más de 50 personas como yo, líderes empuñados en salvar la selva amazónica y en demostrar que el progreso sin destrucción es posible". Fue asesinado el 22 de diciembre de 1988.

41 Rigoberta Menchú Tum nació en Chitín, Guatemala, en 1959, y es descendiente de la antigua cultura Maya-Quiché. De niña trabajó en los campos, y más tarde fue empleada doméstica en la ciudad, donde conoció la injusticia, la discriminación y la miseria que aflige a los indígenas de Guatemala.

❖ La inscripción en el pórtico de entrada en Auschwitz revela trágicamente el espíritu de nuestra civilización: "El trabajo liberal"⁴².

❖ Martins, Souza y Castel alertan lo inadecuado de esta categoría, ya que nadie se encuentra totalmente excluido (solamente los muertos, y aún así apenas después de una lenta muerte simbólica): lo que existe son procesos precarios de inclusión.

Para Singer, la reducción de la jornada de trabajo es necesaria pero insuficiente para reducir la exclusión, pues no impide ni reduce la diversificación de las relaciones de trabajo. Como el trabajo asalariado dejó de ser la única opción de empleo, la gran empresa opta por trabajo autónomo, subcontratado, temporal, de forma que una eventual reducción de la jornada pueda no traducirse en el aumento del número de puestos de trabajo asalariado.

Las empresas mexicanas incorporan modelos de gestión sustentados en influencia de los modelos Taylorista y japonés, con tendencias diferentes en el grado de participación y flexibilización en la organización de trabajo. Los Modelos de gestión son acuñados en contextos diferentes a las empresas mexicanas, por lo que los resultados son diferentes en cada empresa. El grado de participación determina las características del modelo de gestión que al conocer las tendencias, se identifican las preferencias de un modelo de gestión a través de sus indicadores y se puede apoyar a la toma de decisiones hacia el incremento de la productividad.

1.8 Nuevas formas de organización de la producción.

Según Castel, en América Latina se dan nuevas configuraciones productivas que ya no son ejemplificadas a partir de experiencias de otros continentes o del norte solamente. Ya (quizá hace rato) en América Latina se están viviendo todas las características propias de la nueva organización del trabajo. Cada día más empresas incorporan nuevos modelos de organización, nuevas formas de gestión, nueva tecnología. En esa rápida reorganización técnica y social del trabajo, son otras las habilidades, más profundos los conocimientos y mayor la exigencia de interacción social y enriquecimiento técnico.

Muchos factores externos a las empresas están moldeando hoy su comportamiento competitivo. La globalización, la conformación de nuevos mercados regionales, las mayores presiones derivadas de la agudización de la competencia por el mercado, son entre otros, factores que han impulsado a las empresas a mejorar su productividad y competitividad. Así, las empresas deben organizarse de acuerdo con un nuevo concepto: el de ser más flexible, en contraposición al viejo paradigma Taylorista-Fordista centrado en producir altas cantidades estandarizadas para un mercado rígido y muchas veces cautivo.

⁴² A la entrada de Auschwitz, el campo nazi de exterminio, un gran cartel decía: El trabajo libera.

Las empresas integran más sus flujos de información y sus flujos de materiales de producción. Si la empresa intenta atender objetivos de flexibilización; la informática y la automatización empiezan a aparecer. Sin embargo, por más automatizada que sea, siempre será necesario tener un buen nivel de calidad en su organización y en su talento humano. A nivel organizacional se vienen presentando varios tipos de cambios: en las relaciones entre empresas, en la organización de la empresa, en la organización de la producción y en la organización del trabajo

1.8.1. Cambios de las relaciones entre empresas:

Los cambios se basan en la búsqueda de condiciones de flexibilidad mediante el aumento de la subcontratación a través de la terciarización de sus actividades. Este último proceso se puede desarrollar de tres formas:

- ❖ Terciarización de la actividad productiva propia, cuando la empresa que terciariza deja de fabricar ciertos productos y los empieza a adquirir de proveedores externos.
- ❖ Terciarización de actividades de apoyo, o servicios de apoyo a la producción, mediante la contratación de empresas que prestan este servicio. (actividades de vigilancia, jardinería, restaurante, servicio médico, limpieza, mantenimiento, transporte, etc)
- ❖ Sub-colocación de la mano de obra para ser empleada en la actividad productiva, la empresa contrata una empresa proveedora de trabajadores que coloca trabajadores en una actividad directa del contratante pero sin vínculo laboral con este.

1.8.2 Cambios en la organización general de la empresa:

Generalmente se desdibujan las divisiones y funciones clásicas, lo que orienta a la organización más hacia resultados. Se cubren así las diferentes áreas de negocios, se reducen los niveles jerárquicos y se redefinen las áreas funcionales quebrando los viejos criterios de los compartimentos estanco. En esta línea se han visto agrupaciones de áreas de producción con calidad y mantenimiento. Se integran áreas de diseño de productos, ventas y producción hacia diseño de producto y proceso e ingeniería simultáneamente.

1.8.3 Cambios en la organización de la producción:

En la función de la producción, se busca reducir los tiempos muertos, aumentar la rotación del capital y reducir los inventarios; cumplir más rápido entre el momento de recibir un pedido y el momento de entregarlo conforme a las condiciones previstas. En la industria es más importante ahora incidir en indicadores como el tiempo de respuesta.

Las industrias que hacen fabricación en lotes (producción discreta) como las autopartes o las piezas mecanizadas, resultan muy aplicables los conceptos y modelos de tecnología de grupo, células de producción y mini-fábricas. Estas modalidades tratan de conformar familias comunes de piezas con procesos productivos y geometrías similares, de forma que puedan ser producidas ágilmente con un grupo de máquinas y gente muy compenetrada.

1.8.4 Cambios en la organización del trabajo:

En la organización del trabajo, se está llegando a la sustitución total de las nociones de tarea y de puesto de trabajo, muy arraigadas en las organizaciones. Castel menciona que se conjugan las funciones de operación, inspección de calidad y mantenimiento.

En los sistemas muy automatizados la operación ya no solo se ocupa de actuar rápidamente sobre las desviaciones detectadas, imprevistos o incidentes. Se atiende su prevención, anticipación de acciones correctivas intentando siempre mantener el flujo productivo.

La operación asume una responsabilidad de gestión del flujo productivo en términos, no solo de cantidad, sino de calidad. Se abarca una serie de actividades que tradicionalmente se han asignado a los niveles de planeamiento o de jefatura. Crece notoriamente la importancia de la comunicación horizontal entre los trabajadores.

Se empieza a distinguir el trabajador multifuncional del trabajador multicalificado, donde el primero puede operar más de una máquina con características semejantes, pero será siempre un operador y su movilidad se centrará en las diferentes máquinas que pueda controlar.

El otro, el multicalificado, incorpora diferentes competencias y repertorios de actuación, su perfil integra diferentes habilidades, juega un papel distinto en la producción. Mientras en el primer caso se está ante un concepto aditivo hacia la agregación de tareas, en el segundo se trata de una profundización de sus competencias.

La introducción de procesos automatizados en los que el operario juega un papel de operación y control, va a tener resultados de productividad adecuados solo en la medida en que los trabajadores adquieran un conocimiento efectivo del funcionamiento real de todo el proceso.

La introducción de metodologías de análisis del trabajo que permitan visualizar claramente ese nuevo conjunto de competencias de modo que se integren a los procesos de formación y certificación resulta necesario complemento a esta nueva demanda derivada de la organización del trabajo.

1.9 El trabajo y la producción flexible

Las organizaciones orientadas a disminuir los stocks, reducir el tiempo de entrega y mejorar la circulación del capital, analizan el rol de los operarios en este contexto, que puede ser altamente variable si se agrega la irrupción de competidores o de nuevos productos, pasa a ser el de administrar la variabilidad y reducir la vulnerabilidad manteniendo el flujo de producción dentro de las especificaciones de tiempo y calidad. En los procesos automatizados, operar significa acompañar el desarrollo de la producción, previendo y anticipándose a los problemas, manejando los imprevistos que ocurran con la materia prima, los equipos, o la acción de sus compañeros en fases previas de la producción. Todo para reducir los tiempos muertos y la producción fuera de especificaciones. De esa forma se puede manejar una lógica que se acompañe con los objetivos de:

- ❖ Amortización eficiente de los costos fijos, mucho más altos en esquemas de producción automatizada.
- ❖ Aumento de la tasa de ocupación de los equipos. Muchos diagnósticos de procesos continuos denotan un alto margen de tiempo aplicado a actividades que no agregan valor. La mayor utilización significa mayor capacidad productiva con la misma inversión física; la misma instalación podrá presentar mayor producción elevando su capacidad real.
- ❖ Reducción de la propagación de problemas localizados. Por ejemplo, si se produce con bajos inventarios, cualquier parada puede ser altamente problemática para garantizar el cumplimiento y tornar vulnerable la capacidad de respuesta.

El papel de los trabajadores se ve entonces en una perspectiva más amplia, tendiendo a mantener el proceso bajo control, ajustando los parámetros reales de operación y cumpliendo con las especificaciones, casi siempre definidas teóricamente.

1.9.1 Diferencias entre el trabajo prescrito y el trabajo real

Las empresas intentan organizar racionalmente sus procesos productivos y obtener los resultados a través de minuciosas definiciones especificadas en manuales. Mediante los manuales de procesos y procedimientos se definía la forma como el trabajo debía ser ejecutado, el modo de usar las máquinas y herramientas, la duración de cada operación, las reglas a observar, las formas de accionar, etc. Se ha demostrado, no obstante, que esas prescripciones del trabajo, nunca corresponden con lo que ocurre en realidad en la ejecución del mismo. El trabajo es una acción compleja que no puede ser totalmente sistematizada. Intente sistematizar en un manual la maniobra diaria de salir de su cama y prepararse para ir al trabajo. Mientras una descripción de tarea se conforma usualmente por :

- ❖ El equipo utilizado
- ❖ El rendimiento exigido a la situación de trabajo
- ❖ Los procedimientos descritos y
- ❖ Los conocimientos requeridos
- ❖ Un resultado se logra movilizado la persona para la realización de las tareas.

Esa movilización entraña un comportamiento consciente del trabajador, intencional, planificado y socialmente controlado, además tiene significado para el trabajador en su ambiente de trabajo. Tarea y resultado se asocian de forma estrecha. Pero el resultado se logra mediante una compleja interacción de razonamientos, información entre los trabajadores, acciones y decisiones que rompen las estrechas reglas de las prescripciones en los manuales.

En los procesos de producción continuos los análisis del trabajo muestran como es difícil que los operarios construyan un concepto de información sobre la situación real del proceso. Las variables son controladas y los números producidos como si fueran para alguien externo cuya obligación es descifrarlos. El problema para el operador y para la eficiencia del proceso, es poder hacerse una representación de lo que esta ocurriendo realmente en todo el proceso. Se presenta una paradoja entre la prescripción de estándares de optimización del funcionamiento para periodos estables y la constante actividad de los operarios para prevenir y superar las disfunciones. En estos procesos se ha comprobado que las operaciones no son independientes y que la terminación del producto supone un complejo intercambio de informaciones entre los operadores de las distintas etapas y de los distintos servicios a la producción (mantenimiento, control de producción, entre otros. Estos cambios casi siempre suceden de manera no formal, pasan usualmente desapercibidos, tanto si suceden o no.

Entre mayor sea la flexibilidad introducida, más fuertes las presiones por calidad y mayores las necesidades de cumplimiento en tiempo; será mayor la importancia de la gestión de los trabajadores. Entre más difícil resulte a los trabajadores acortar las distancias entre trabajo prescrito y trabajo real, tanto más serán los costos de tiempo muerto y devolución. Para una empresa la producción deficiente, el bajo rendimiento de las máquinas, los atrasos en la producción un gran volumen de devoluciones, puede estar representando la falta de atención a las dificultades encontradas por los trabajadores.

Un trabajador promedio no debería dar un tratamiento señal-respuesta a la información que recibe. Debe estar en capacidad de analizar lo que ocurre con una utilización constante de la información, guiado por la experiencia y previendo los resultados que sus acciones puede provocar antes de realizarlas para luego comparar lo que obtuvo con el resultado buscado. No basta con tener la información que arrojan los sistemas y las pantallas de computadora, es preciso crear una representación de que puede estar sucediendo con el proceso para así tomar las decisiones correctas. Mientras la imagen que se hacen quienes proyectan y analizan el trabajo es de estabilidad, lo que viven los

operadores es de incertidumbre. Es necesario entonces reconocer el tiempo que el operario invierte en el proceso de analizar datos, de inferir resultados y de monitorear el proceso. También es necesario reconocer que para lograr una eficiente intervención del operario en la solución de problemas, se debe fomentar la cultura de la capacitación, solo el conocimiento da la seguridad para una intervención exitosa. En un proceso continuo, el tiempo invertido en una consulta para resolver un problema, muchas veces rutinario, puede resultar fatal. Se haría mucho si con la capacitación se fomentan cambios en las competencias para lograr mejores niveles de autonomía, más compromiso y mayor conocimiento de lo que se hace.

I.10 La flexibilidad y el control de las relaciones laborales⁴³.

El investigador de la UAM-I Enrique de la Garza realizó un estudio sobre la flexibilización de las relaciones laborales en México, cita que este tipo de ideas se iniciaron desde la mitad de los ochenta y se han considerado diversos aspectos. El estudio de la flexibilidad se dio para interpretar el fenómeno sólo a la luz de razones estructurales con orientación determinística, donde, de la Garza, intenta ser objetivo, pero se queda en análisis retrospectivo, lo que permite en esta tesis complementar algunas ideas con análisis prospectivo de las interpretaciones de la flexibilidad y el control de otros autores con la finalidad de tener una plataforma conceptual de la flexibilidad y el control en la organización del trabajo.

Esthela Gutiérrez Garza⁴⁴ resalta la importancia del estudio de la relación salarial con la flexibilidad en el trabajo y el control laboral en México al observar cambios significativos en:

- ❖ El aumento del desempleo
- ❖ La emergencia del trabajo interno o a tiempo parcial
- ❖ El decrecimiento del poder adquisitivo
- ❖ El abandono de la noción de salario mínimo
- ❖ El surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo
- ❖ El fortalecimiento de las actividades informales urbanas
- ❖ La entrada en desuso de las comisiones tripartitas de concertación social

Estos aspectos confirman la necesidad de captar las grandes transformaciones que se están gestando en la relación salarial en México, estos hechos forman parte de una estrategia económica diseñada para completar el proyecto de reconversión industrial que con base en la robotización e introducción de nuevas tecnologías se está ensayando de manera diversificada en México para salir de

43 DE LA GARZA, Enrique. La Flexibilidad del Trabajo en México: Una visión actualizada UAM I 1988. Prepared for delivery at the inaugural meeting of the International Working Group on Subnational Economic Governance in Latin America and Southern Europe. Columbia University in the City of New York

44 GUTIERREZ, E., "De la relación salarial monopolista a la flexibilidad del trabajo en México. 1960 - 1986" . La crisis del estado de bienestar. Testimonios de la crisis 2. México: Siglo XXI Editores y UNAM. México, 1988.

la crisis económica, menciona Gutiérrez⁴⁵ que estamos ante dos concepciones de la flexibilidad y el control par el manejo de la crisis económica:

La primera concepción ve en la flexibilidad una solución al problema de la productividad que incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos de trabajo flexibles en el sistema de máquinas, esto significa una transformación substancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente o multifuncional, implica también la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y el sistema productivo.

La segunda concepción consiste en asumir que la flexibilidad y el control en la organización del trabajo son una solución política, cuyos beneficios pretenden redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento económico generando ventajas competitivas⁴⁶ en las organizaciones.

La anterior concepción no analizó las relaciones laborales ni el papel e incidencia de los actores sociales. Se cometió el error de no considerar que la flexibilidad era ya tema de polémica en países de Europa y América y, en consecuencia, existían importantes críticas y avances conceptuales que no fueron consideradas en detrimento de "caminar el camino andado", pero con la virtud de no "viciar o contaminar" las aplicaciones de los conceptos en México con experiencias ajenas a la realidad o lo se que consideramos como realidad de nuestro país.

Este estudio redujo un fenómeno complejo a las expresiones mas generales de la crisis económica y de una necesidad estructural de salida a la misma, a la ausencia de alternativas a la política laboral considerada como neoliberal, a lo que llama "la entrada en desuso" de los pactos tripartitas. Sobre todo, se hizo un manejo deductivo de la teoría regulacionista, tratando de aplicarla al caso de México y sin una profunda investigación empírica.

Posteriormente, cita Gutiérrez, se dio la interpretación de los investigadores Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites Aguilar, estudiosos que sostuvieron que México vivía desde la década de los ochenta serias transformaciones económicas, políticas y sociales tendientes a transitar a la modernización y que para ello se requería de:

- ❖ La liberalización de las fuerzas del mercado
- ❖ La capacidad empresarial
- ❖ La apertura comercial del país y
- ❖ Racionalizar la participación del Estado en la economía.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*, The free press. New York, 1990.

A estos investigadores les interesaba analizar los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana, sosteniendo que "la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o en las condiciones de trabajo".

Los investigadores mencionan que los aspectos que determinan la flexibilidad laboral son:

- ❖ La flexibilidad salarial
- ❖ La movilidad en el empleo
- ❖ La movilidad profesional y
- ❖ La movilidad geográfica de la mano de obra

Los investigadores citan que desde el punto de vista microeconómico, los requerimientos de flexibilidad derivan de:

- ❖ Los cambios tecnológicos
- ❖ La apertura comercial y
- ❖ Los cambios en organización del trabajo

Estos hechos los llevaron a concluir que era conveniente constituir la empresa flexible en la organización del trabajo y un control, con enfoque "diferente", de los aspectos laborales.

El estudio parte de un supuesto interpretativo de que no existía consenso a nivel internacional con relación a⁴⁷:

- Los procedimientos idóneos para flexibilizar los mercados laborales
- Que la reconversión industrial requiere modificaciones substanciales en el mercado de trabajo
- Que la severa crisis obligó a dramáticos ajustes económicos y cambios en los mercados laborales

Cambios que implicaron una nueva política de desarrollo industrial (liberalización) y una política laboral concretada en un paulatino desarrollo del nuevo modelo contractual, caracterizado por una menor intervención del sindicato en las decisiones

En relación al impulso de las innovaciones tecnológicas y de organización de la empresa, Los investigadores Hernández y Aboites señalan la necesidad de comprender el concepto de flexibilidad, el espacio de la relación laboral en el que se manifiesta ésta, el papel de los actores sociales, y las particularidades

47 HERNÁNDEZ Laos, E. y J. Aboites (1990) Identificación de los factores que obstaculizan la movilidad de la mano de obra en el sector industrial mexicana. México: STPS.

que presenta en nuestro país el término flexibilidad. Por otro lado Enrique de la Garza analizó los siguientes aspectos respecto a la flexibilización de las relaciones laborales:

- ❖ Los conceptos de reconversión industrial
- ❖ La modernización de la industria
- ❖ La reestructuración productiva y:
- ❖ La flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos

De la Garza hace mención que la reconversión industrial está relacionada con la crisis que vive el capitalismo desde la década anterior, que el capital ha experimentado una serie de cambios tendientes a aumentar la productividad y calidad de sus productos, eliminando trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales, que dentro del concepto de reestructuración productiva no hay que incluir solamente los cambios tecnológicos duros, sino también modificaciones en las relaciones laborales, en particular de las contractuales y legales.

Por último, el estudio planteó la tesis de que la flexibilización sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo y es explícita en tres sentidos básicos:

- ❖ **Flexibilización numérica:** ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto.
- ❖ **Flexibilidad salarial:** el salario se adecua en función de la productividad.
- ❖ **Flexibilidad funcional:** uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc..

En cuanto a la segmentación de los trabajadores y las relaciones laborales en México, el investigador clasifica a la segmentación de los trabajadores por sus experiencias en flexibilización con dos enfoques:

El primer enfoque donde los trabajadores que forman parte de los grandes sindicatos, pusieron frenos históricos al uso y desgaste de la fuerza de trabajo a través de sus contratos colectivos, contratos que le permitían al sindicato participar en algunas decisiones relacionadas con la producción, como es el caso de los electricistas

El segundo enfoque donde la segmentación de los trabajadores se da por que algunos ya han tenido relaciones laborales flexibles, a diferencia de las prácticas de sindicatos arraigados a las "negociaciones", basadas en el control y el poder de los sindicatos y de las organizaciones empresariales. El estudio analiza la rigidez en los grandes contratos con cláusulas que:

- Impiden la movilidad de los trabajadores entre lugares, departamentos y puestos de trabajo
- Que definen los perfiles de los puestos
- Limitan no sólo la polivalencia sino eventualidades derivadas de la fluctuación en la prestación del servicio
- Que ponen frenos a la intensidad en el trabajo
- Delimitan la existencia en las contrataciones colectivas de acuciosas listas que definen los trabajos o trabajadores de confianza

Estos aspectos se interpretan, por parte de los sindicatos, como una forma de limitar el espacio en beneficio de las funciones de base, donde el sindicato ejerce la titularidad; los criterios de antigüedad establecidos en los grandes contratos colectivos como principal factor a considerar para el ascenso; e incluso, en algunos casos (electricistas, telefonistas, aviación), la obligación de la empresa de informar sobre cambios tecnológicos y en materia de organización del trabajo, actualmente en Petróleos Mexicanos se intenta innovar a través de la capacitación en gestión por competencias, alternativa orientada a flexibilizar los procesos, pero con la contradicción entre las "normas rígidas" y el potencial del capital humano de su personal. En tanto, el sector empresarial manifiesta que para la flexibilidad en la organización del trabajo se requiere de:

- ❖ Libre movilidad de los trabajadores
- ❖ Compactación y simplificación de tabuladores
- ❖ Libertad en la contratación de confianza
- ❖ Escalafón por capacidad probada
- ❖ Manos sindicales fuera de la empresa tanto en organización como en materia de tecnología.

Con la reestructuración productiva en México, es probable que la noción de flexibilidad sea la que oriente las diversas modalidades de la reestructuración, aunque por el momento se refiera casi exclusivamente a la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

Hernández y Aboites manifiestan diferentes concepciones sobre la productividad que no son necesariamente coincidentes, al menos **dos conceptos de productividad** permanecen como las estrategias empresariales de la última década:

Por un lado el concepto neoclásico de flexibilidad para incrementar la **productividad como un “resultado”**: el fin del trabajo para beneficios particulares. Productividad entendida como valor agregado por unidad de insumo utilizado. La maximización derivada del control numérico o de estándares sujetos a mejorar de manera sustentable sin considerar el “abuso” de uno de los factores de la productividad.

Por otra parte subyace el concepto moderno de flexibilidad para incrementar la **productividad como un “proceso”**: un medio para el trabajo y sus beneficios colectivos. Productividad que no omite la importancia del resultado, pero enfatiza el papel de los factores complejos que inciden sobre la productividad y que no son todos ellos reducibles a costos. La maximización derivada de la optimización de los recursos en una mezcla de capacidades.

Esta segunda perspectiva resalta la función que desempeña el elemento moral del trabajo, lo que Elton Mayo denominó como aspecto fundamental de las culturas laborales⁴⁸.

Las formas específicas que asume la flexibilidad dependen en lo fundamental de la concepción que se tenga sobre la productividad. En el primer caso, (productividad como resultado), la flexibilidad se comprende como un dejar hacer a las gerencias, lo que implica la búsqueda del incremento del producto, combinado con la disminución del número de trabajadores y/o la reducción en los salarios reales. La segunda concepción, (productividad como proceso), es diferente, en la medida que considera elementos como el convencimiento, el involucramiento o la promoción de las iniciativas de los trabajadores como factores capaces de favorecer el incremento de la productividad (flexibilidad japonesa o Toyotista).

No obstante sus diferencias, la flexibilidad salvaje y la Toyotista pueden implantarse sin considerar la intervención de las organizaciones sindicales, es decir, de una manera unilateral o mediante el principio de la bilateralidad. La flexibilidad unilateral no se presenta sólo cuando existe sindicato o cuando no se celebran pactos con el mismo. En otras palabras, un pacto obrero patronal que implique la exclusión del sindicato en las decisiones relativas a la producción debe considerarse como unilateral⁴⁹. Los estudios sobre flexibilidad incorporaron variables que antes no se consideraban necesarias, entre otras razones, por la creencia en tendencias absolutas que impedían ver las diferencias y particularidades que existen en una formación socioeconómica tan compleja como es la mexicana. Se señala⁵⁰ que una de las vetas para investigar la flexibilidad son las relaciones de las interpretaciones sectoriales o regionales, las diferencias geográficas o de rama y de los métodos para medir la productividad, derivada de variables como la flexibilidad en la organización del trabajo.

48 En 1932 Elton Mayo desarrolla la teoría de las relaciones humanas énfasis en las personas.

49 op.cit.:40

50 Ibid.

Posteriormente, cita Gutiérrez, que Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites Aguilar en sus resultados de este estudio concluyen que⁵¹:

❖ La flexibilización estaba fuertemente asociada a la privatización de las empresas estatales y a la reestructuración de las grandes empresas privadas

❖ Los cambios mas importantes para la flexibilización se orientaban a:

- Posibilitar la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores en la empresa
- Reducir la injerencia sindical en el cambio tecnológico, organizativo y en el manejo de los mercados laborales internos
- Establecer la polivalencia
- Liberalizar las reglas de contratación, ascensos y subcontratación.

De la Garza menciona que en la maquila del norte, sector del que se dice que inaugura un nuevo modelo contractual flexible han "evolucionado con tendencia hacia la flexibilización donde:

❖ Excluye al sindicato de la mayoría de las decisiones sobre la fuerza de trabajo

❖ Da libertad absoluta para contratar personal de confianza, eventual o de base

❖ Faculta a la empresa para imponer tiempos extras, trabajo en días de descanso, el escalafón por capacidad y otras cláusulas de corte semejante.

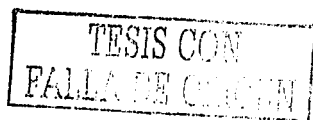
Un análisis del comportamiento del nuevo modelo sindical que se acuña en la región de Matamoros así como de su inserción en el sindicalismo oficial realizado por Quintero y María Eugenia de la O. Martínez⁵², observan las particularidades que tienen las relaciones laborales en la franja norte del país en materia de flexibilidad. Determinaron que hay diferencias entre la zona de Matamoros con aquellas de Tijuana y Ciudad Juárez, en tanto que en la primera los contratos colectivos resultan mas protectores de los trabajadores que los otros. Puede haber diferencia en la forma e intensidad de la flexibilidad, dependiendo de la fuerza y cultura de los actores del trabajo⁵³ y a partir de lo cual⁵⁴, el concepto de flexibilidad abarca el estudio de fenómenos con formas diversas, esta situación establece segmentos donde se da:

51 Ibid

52 De la O Martínez, M.E. y C Quintero, (1992) "Sindicalismo y Contratación Colectiva en las maquiladoras fronterizas. Los casos de Tijuana, Ciudad Juárez y Matamoros". FRONTERA NORTE 8 Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte. julio - diciembre

53 op. cit. 40

54 CARRILLO, J. 1991 "Relaciones laborales en la industria maquiladora ante el Tratado de Libre Comercio". Revista Mexicana de Sociología, año LIII num.3, julio-septiembre, 1991.



- ❖ Flexibilización máxima y unilateral de la maquila del norte
- ❖ Flexibilidad moderada en empresas con régimen contractual

En este sentido Alejandro Covarrubias⁵⁵, sostiene que la movilidad interna entre funciones, puestos, categorías, turnos, departamentos y establecimientos es una tendencia en la industria manufacturera regional con variados niveles de intensidad para aumentar la productividad, estimular la polivalencia, enfrentar el ausentismo, las frecuentes renunciaciones y para promover el salario en función a los conocimientos del trabajador, cerrando el paso al escalafón ciego y fomentando los exámenes de aptitudes. De la Garza y Bouzas concluyen que las relaciones laborales se viven como relaciones formalizadas e informales. Se considera relaciones formales a las que regulan en forma codificada el proceso de trabajo, las formas de organización y decisiones entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción.

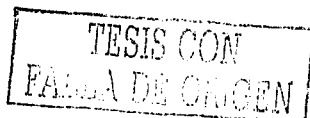
Las denominadas informales son las que toman forma concreta en el piso de la fábrica en función de las necesidades e incertidumbres, asume en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de valorización de capital y las condiciones de mercado-clientes del producto; de las estrategias empresariales para cubrir estas necesidades; de la existencia o no de normas y la disposición, actitud y fuerza de los actores para respetarlos, establecerlos, filtrarlos o negociarlos; de la presencia o ausencia de organizaciones de los trabajadores, sus fines, su identidad y representatividad; de la configuración que asumen los conflictos del trabajo, sus resultados productivos; y de las estrategias colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estos conflictos.

El análisis de la flexibilidad y control del trabajo pasó a los estudios de caso que han enriquecido la información empírica sobre el problema, permitiendo replantear hipótesis teóricas provenientes de los marcos teóricos globales sobre la reestructuración productiva. Por ejemplo, el investigador Jorge Carrillo realizó estudios comparativos de tres tipos de empresas que laboran en la zona norte del país, de donde se concluye que⁵⁶:

- ❖ En las plantas maquiladoras, con contrato colectivo o sin él, la situación es muy semejante. Los contratos son muy sencillos y la flexibilidad se ha introducido y difundido desde la década de los setenta, en contextos no conflictivos.
- ❖ Las relaciones laborales que ya son flexibles en los sectores de estudio, maquiladora, automotriz y minera, se flexibilizarán más como consecuencia de la firma del TLC, de la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas formas de organización del trabajo.

55 COVARRUBIAS, A. La flexibilidad laboral en Sonora. Hermosillo: El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert. 1992

56 CARRILLO V. J. Adaptación de la producción flexible y cualificación en el sector automotriz, Sociología del Trabajo 21. 1995.



La flexibilidad en las empresas mexicanas durante la década de 1990

El análisis que hace Bouzas, considera tres instrumentos para observar la situación de la flexibilidad en empresas mexicanas⁵⁷. Las tres fuentes o instrumentos que se utilizaron son:

- ❖ **La primera fuente, encuesta llamada ENESTyC**, la "Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación" que se realiza de manera conjunta con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con una muestra representativa de 5,000 establecimientos por rama y por tamaño de la industria manufacturera a nivel nacional con datos de 1992.
- ❖ **La segunda fuente, consideró la encuesta MIM**, "Modelos de Industrialización en México" del posgrado en Sociología del Trabajo de la UAM, levantada en 14 zonas industriales del país con muestras aleatorias.
- ❖ **La tercera fuente, la encuesta sobre contratos colectivos de trabajo de jurisdicción federal**, realizada por la Maestría en Sociología del Trabajo y el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, con una muestra aleatoria de 1,000 contratos de jurisdicción federal por rama en 1995.

Información obtenida de la primera fuente:

La flexibilidad en las relaciones laborales

El análisis más sistemático de la flexibilidad laboral territorialmente corresponde a la encuesta ENESTyC. Los indicadores que se tomaron en cuenta para medir un índice de flexibilidad laboral son:

En relación a la intervención del sindicato o de los trabajadores en el cambio tecnológico y/o de la organización del trabajo:

A = Ser informado

B = Participar en la decisión del cambio

C = Participar en la implementación de los cambios

D = Participar en la evaluación de los cambios

La escala de flexibilidad se dividió en partes iguales para dar tres niveles

- ❖ Bajo
- ❖ Medio
- ❖ Alto

⁵⁷ BOUZAS, José A. Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales. México :IIEc, UNAM,1996.

Indicadores del índice de flexibilidad laboral

- Flexibilidad del trabajo
- Flexibilidad en el empleo
- Intervención del sindicato en la selección del personal de nuevo ingreso
- Intervención de los trabajadores para seleccionar al personal de nuevo ingreso.

La participación puede ser desde la propuesta del sindicato de nuevo personal, una comisión mixta de selección, en la preparación, vigilancia y evaluación e las pruebas para los nuevos trabajadores. La existencia de cláusula de exclusión supone intervención del sindicato en este rubro.

- Reajuste negociado por el personal entre empresa y sindicato o trabajadores
- Indemnización por despido por encima de lo que marca la Ley Federal del Trabajo.

Cualquier condicionante para el despido o el reajuste de personal por encima de lo que marca la LFT deberá ser considerado en este rubro.

- Limitaciones al empleo de eventuales (por obra o tiempo determinado)
- Limitaciones en el empleo de subcontratistas.

Las limitaciones pueden ir desde el establecimiento del porcentaje de eventuales y temporales, hasta la simple consideración de que el sindicato tendría que estar de acuerdo.

- Limitaciones a la creación de nuevos puestos de trabajadores de confianza o el incremento en el número de dichos trabajadores. El simple catálogo de puestos de confianza ya sería una limitación

Flexibilidad en el proceso de trabajo

- Existencia de catálogo de puestos de base
- La no disposición expresa de polivalencia de los trabajadores.

Una restricción a la polivalencia puede aparecer como definición precisa de funciones de los puestos; una prohibición expresa a que el trabajador sea destinado a tareas diferentes de las que fue contratado; o la simple negociación entre empresa y sindicato cuando hay necesidad de cambiar las funciones que desempeña el trabajador.

- Restricciones a la movilidad interna, entre categorías, puestos de trabajo, departamento, turnos o lugares de trabajo.



- Reglamentación superior a lo que marca la Ley Federal del Trabajo para empleo de horas extras.
- Hay más días de descanso obligatorios de los que marca la Ley Federal.
- Participación de sindicato o de los trabajadores en algún momento de la sanción a los trabajadores.
- Participación del sindicato o de los trabajadores en la definición de métodos de trabajo, normas de producción o de productividad o en los parámetros de calidad.
- La participación puede ir desde la existencia de comisiones de productividad o métodos, hasta tener que pactarse con el sindicato los cambios.
- Participación sindical o de los trabajadores en comisiones de higiene, seguridad o capacitación.

Flexibilidad salarial.

- Bonos o Incentivos por:
 - Puntualidad y asistencia.
 - Productividad y asistencia.

Información obtenida de la segunda fuente:

Los resultados nacionales de la encuesta MIM muestran en el cuadro 6 que en las empresas con productividad alta se encontró que la flexibilidad era alta.

En cambio la flexibilidad fue baja en la mayoría de los establecimientos exportadores y no exportadores (el bajo salario puede ser todavía la ventaja comparativa para la exportación y no la flexibilidad laboral); otro tanto sucede entre capital nacional o extranjero, sus niveles de flexibilidad son bajos y muy semejantes entre sí; en cambio, las pequeñas empresas y medianas tienden a ser más rígidas que las grandes, sin que en estas últimas se alcancen niveles altos de flexibilidad.



Establecimientos	Baja	Media	Alta
Exportador			
Si	77.9	22.1	-
No	71.7	28.3	-
Capital			
Extranjero	71.7	28.3	-
Nacional	74.6	25.4	-
Tamaño			
Pequeña	86.1	13.9	-
Mediana	79.3	20.7	-
Grande	50.5	49.5	-
Productividad			
Baja	75.4	25.6	-
Media	100.0	-	-
Alta	55.0	-	-

Cuadro 6. Resultados de flexibilidad obtenidos de la encuesta MIM

Información obtenida de la tercera fuente:

En el cuadro 7 se presentan los datos sobre Porcentaje de trabajadores de planta, de tiempo parcial, por hora y subcontratados según tamaño de establecimiento

	Planta	Tiempo parcial	Por hora	Subcontratados
Total	85.6	0.5	0.1	1.9
Grande	86.5	0.16	0.03	1.8
Mediana	86.2	0.3	0.06	1.6
Pequeña	89.05	0.8	0.4	1.7
Micro	77.1	1.3	0.07	2.7

Cuadro 7. Trabajadores con contrato por tiempo. UNAM - ENESTyC

	Movilidad interna*	Horas extras en el mes (obreros hombres)
Total	17.0	10
Grande	19.9	10
Mediana	17.7	12
Pequeña	18.1	9
Micro	12.4	7

Cuadro 8. Extensión de la flexibilidad del trabajo y tiempo extra. ENESTyC

Fuente: ENESTyC, STPS-OIT, 1992.

*Tasa de rotación del personal entre distintos puestos

Por zonas del país, por tamaños de establecimiento los niveles de flexibilidad en todas las zonas analizadas es bajo, lo mismo en la mayoría de las medianas (excepto en el D.F. y Veracruz); en cambio entre las empresas grandes las zonas en las que la flexibilidad es de nivel medio son Mexicali, Hermosillo, Saltillo, Guadalajara, Puebla y Orizaba. Indicadores complementarios de la extensión de la flexibilidad del trabajo se pueden obtener de la ENESTyC (Cuadros 7 y 8). En todos los tamaños de establecimientos predominan los trabajadores de base, donde el uso del tiempo parcial, el trabajo por hora y los trabajadores subcontratados es muy limitado; lo que nos habla de una flexibilidad numérica baja, coincidente en términos generales con los resultados de la encuesta MIM, tomando en cuenta que los indicadores de esta última son más sofisticados que los de la ENESTyC.

En cuanto a la movilidad interna entre categorías o puestos, se observa del Cuadro 8 que no es alta, como tampoco el número promedio de horas extras a la semana trabajadas por los obreros (los dos pueden ser indicadores parciales de flexibilidad funcional) tampoco en estos dos indicadores hay diferencias importantes por tamaño de establecimiento. Finalmente, en cuanto a la flexibilidad salarial la importancia de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en el total de las remuneraciones pagadas al personal ocupado en la industria manufacturera es muy baja en el total de la industria, en cualquiera de los estratos de tamaño del establecimiento (Cuadro 9). El porcentaje de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en el total de remuneraciones pagadas al personal ocupado por tamaño de establecimiento se presenta en el cuadro 9.

Total	2
Grande	1.9
Mediano	2.4
Pequeño	3.4
Micro	0.6

Cuadro 9. Flexibilidad salarial. ENESTyC.
Fuente: ENESTyC, STPS-OIT, 1992.

Los datos de las dos encuestas mencionadas permiten concluir que el estado de la flexibilidad laboral en la industria manufacturera en México en los noventa es en general baja y solamente en ciertos estratos como las empresas grandes y de alta productividad se pueden encontrar en un nivel medio o alto.

La pregunta que surge de inmediato es: cual es la causa de esta flexibilidad en general, en la industria nacional y si esto es un obstáculo para incrementar su productividad y competitividad.

Las causas lógicas de porque la flexibilidad es en general baja o media pueden ser las siguientes:

1. La Ley Federal del Trabajo establece un marco rígido de relaciones laborales
2. Los contratos colectivos en México son en general rígidos
3. Independientemente de la ley y de los contratos las prácticas laborales son rígidas debido a las actitudes de los sindicatos
4. Los empresarios no saben como hacer un uso productivo de la flexibilidad
5. Los empresarios no creen que la máxima flexibilidad signifique la máxima productividad

Las empresas y sindicatos que depositan sus contratos colectivos en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje corresponden a las compañías que tienen establecimientos en más de una entidad federativa, y por tanto, puede suponerse que se trata de los contratos de las empresas más grandes y mas protectoras.

En el análisis de los cuadros que siguen de la flexibilidad numérica, funcional y salarial (Cuadros 10 y 11) se han utilizado las mismas dimensiones e indicadores que para la encuesta MIM, se tomó una muestra aleatoria por rama (tal como estas se clasifican en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje) de alrededor del 10% del universo de contratos colectivos.

Se ha estudiado la alternativa de la flexibilidad en las empresas mexicanas, es coincidencia que las ideas más recurrentes estén orientadas a tres aspectos:

- El reconocimiento de la rigidez de la normatividad
- El interés particular de los empresarios por encontrar beneficios sin atender otros aspectos como el factor humano
- El interés de los sindicatos por apropiarse de los beneficios políticos y la participación en las decisiones de la dirección en las empresas.

Pregunta	Baja	Media	Alta	Indefinida
I- Intervención del sindicato en el cambio tecnológico o de organización	Determinación bilateral 2	Obligación de consulta 1	Determinación unilateral 3	No especificado 4
II- El sindicato interviene en el establecimiento de métodos de trabajo	Si 1	--	No 2	No especificado 3
III- El sindicato participa en cambios de intensidad del trabajo	Si	--	No 2	No especificada 3
I-A- Contratación de eventuales	Prohibida 3	Limitada por contrato o convenio 1 + 2	Libre para empresa 4	No especificada 5
II-A- Contratación de subcontratistas	Prohibida 3	Limitada por contrato o convenio 1 + 2	Libre para empresa 4	No especificada 5
III-A- Contratación de trabajadores de confianza	Prohibida 3	Limitada por contrato o convenio 1 + 2	Libre para empresa 4	No especificada 5
IV- Recorte de personal de base	Prohibida 3	Limitada por contrato o convenio 1 + 2	Libre para empresa 5	No especificada 4

Cuadro 10. Flexibilidad numérica, funcional y salarial

Pregunta	Baja	Media	Alta	No especificada
I- C- Salario	Día, semana 2	Base + comisión 4	Hora + intensidad 1 + 3	No especificada 4
II-C- Bonos por puntualidad y asistencia	No 2	--	Si 1	No especificada 3
III-C- Bonos por productividad o calidad	No 2	--	Si 1	No especificada 3

Cuadro 11. Flexibilidad numérica, funcional y salarial

De los cuadros 10 y 11 los investigadores concluyen que la flexibilidad funcional es alta en los contratos colectivos (lo cual no significa que esta flexibilidad se aplica en la práctica, pero sí que en la mayoría de los contratos lo contenido en sus cláusulas no es un obstáculo para la flexibilidad funcional). Desde la década pasada, que el modelo de contratación colectiva en México es de la circulación, es decir con protecciones en empleo y salario (compraventa de la fuerza de trabajo), pero con poca participación formal de los sindicatos en los procesos de trabajo. Es cierto que en cuanto a flexibilidad funcional (dentro del proceso de trabajo) lo que predomina es la indefinición en el contrato colectivo, pero en segundo término, la unilateralidad de las empresas en las decisiones.

La rigidez manifiesta codificada es poco frecuente y hay muy poca limitación formal a la movilidad interna, entre turnos o geográfica; las limitaciones son moderadas a la polivalencia de los trabajadores y, en general, la antigüedad no juega sola como criterio de ascenso de los trabajadores, tampoco depende sólo de la voluntad de los obreros el trabajo horas extras o en días de descanso obligatorio.

En cambio la regulación contractual de la flexibilidad numérica es muy superior a la funcional. Es alta en cuanto al empleo de eventuales; moderada aunque no mayoritaria en cuanto al uso por las empresas de subcontratistas; también el uso de trabajadores de confianza y para el recorte de personal.

Por lo que se refiere a la flexibilidad salarial si hay una rigidez acentuada al predominar el salario mensual o quincenal, y este se encuentra muy regulado; hay poca importancia de los bonos de puntualidad y asistencia, productividad o calidad. La conclusión es que, los contratos colectivos en México en general son flexibles en lo funcional, son más rígidos en lo numérico y sobre todo en los salarial. Es decir, los contratos parecieran mas flexibles que las relaciones laborales en la práctica y tienen potenciales de flexibilidad contenidos en la Ley Federal del Trabajo que los empresarios no han podido o querido explotar. Es probable que el predominio de cláusulas no modificadas se deba a que la muestra no discriminó entre empresas grandes y de otros tamaños y que la flexibilización contractual esté concentrada en las grandes. De cualquier manera de nuestra muestra se infiere que:

- 1). Se tendió más a excluir a los sindicatos de las decisiones de los cambios tecnológicos, métodos de trabajo, pero no en la negociación de la intensidad del trabajo.
- 2). La contratación de eventuales, trabajadores de confianza y la definición de cuales trabajadores son de base tendieron a ser más flexibles, no así el empleo de subcontratistas.
- 3). La movilidad entre puestos o categorías, turnos, geográfica, las horas extras, el criterio de ascenso y el trabajo en días de descanso obligatorio tendieron a flexibilizarse, a diferencia de la polivalencia.
- 4). El salario tendió a volverse mas rígido.

Los niveles de flexibilidad numérica, funcional y salarial por rama y por entidad federativa se tienen los siguientes resultados:

- 1). Por rama los cambios en flexibilidad numérica son hacia mayor flexibilidad en todas las ramas excepto en la cinematografía, destacando los niveles más altos en la huleta, la metalurgia y siderurgia, automotriz y autopartes, aceites y grasas vegetales, maderera básica, y tabacalera.
- 2). En cambio la flexibilidad salarial tendió mas hacia la rigidez en todas las ramas.

En cuanto a los cambios en flexibilidad por entidad federativa:

- 1). El cambio hacia la flexibilidad numérica fue positivo en todas las entidades federativas, en especial en Baja California, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Estado de México y Morelos.
- 2). La flexibilidad funcional también tendió a aumentar en todas las entidades federativas, excepto en Nuevo León, aunque los índices son menores que los de flexibilidad numérica.
- 3). En cuanto a la flexibilidad salarial por entidad federativa fue negativa en su incremento en todas.

Pregunta	Baja	Media	Alta	Indefinida
I-B- Intervención del sindicato en el cambio tecnológico o de organización	2.7	1.7	4.7	90.9
II-B- El sindicato interviene en el establecimiento de métodos	4.0	—	10.3	85.7
III-B- El sindicato participa en cambios de intensidad	20.5	--	19.5	59.9
I-A- Contratación de eventuales	8.8	54.5	15.1	21.6
II-B- Contratación de subcontratistas	15.6	7.9	10.2	66.3
III-B- Contratación de trabajadores de confianza	0.1	39.2	9.3	51.3
IV-A- Porcentaje de personal de Base	5.0	15.1	1.1	78.8
IV-B- Movilidad entre puestos o categorías	0.2	16.3	23.5	60.0
V-B- Movilidad entre turnos	0.2	8.7	18.9	72.2
VI-B- Movilidad geográfica	0.5	5.5	8.8	85.2
VII-B- Polivalencia	11.1	7.3	1.8	79.8
VIII-B- Criterio principal de ascenso	3.3	30.8	11.8	54.1
IX-B- Horas extras	1.8	19.2	26.7	52.2
X-B- Trabajo en días de descanso	17.1	11.4	28.2	48.2
I- C- Salario	78.6	6.1	12.2	3.1
II-C- Puntualidad y asistencia	16.8	--	10.9	63.4
III-C- Bonos: productividad o calidad	16.5	--	17.9	65.5

Cuadro 12. Cambios hacia la Flexibilidad en contratos colectivos

Para Bouzas, el análisis acerca del estado del arte de la investigación en México sobre flexibilidad laboral debe orientarse a:

- La extensión y profundidad de la flexibilidad en las empresas mexicanas
- Analizar si la contratación colectiva es como se ha afirmado comúnmente rígida.

Bouzas comenta que las investigaciones sobre el tema, reflejan una imagen del nivel de la flexibilidad laboral en la industria mexicana, así como del nivel de rigidez de los contratos colectivos de trabajo donde la heterogeneidad en términos de flexibilidad laboral puede ser elevada.

Los Convenios de Productividad.

En 1992, después de muchos forcejeos, las cúpulas sindicales, empresariales y estatales firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. En este pacto se detalla la propuesta gubernamental de un pacto productivo y político que hace suyos los conceptos más actuales de la Calidad Total y establece un marco de bilateralidad entre empresas y sindicatos y enuncia todo un modelo de industrialización. Los convenios de productividad se refieren a diferentes aspectos que a continuación se presentan.

El análisis de las empresas que ha establecido acuerdos de productividad permite diferenciarlos dependiendo de cual es la estrategia empresarial de reestructuración, por cambio tecnológico, organizacional o en las relaciones laborales.

En primer lugar, la estrategia empresarial, la cual puede enfatizar el cambio tecnológico, el organizacional o la modificación de las relaciones laborales. Cuando la política de personal no se concibe como factor central para elevar la productividad, es probable que las gerencias muestren poco interés hacia los pactos bilaterales. Incluso cuando se considera relevante la política de personal, las gerencias pueden optar por pactos de escasa bilateralidad debido a la generalizada concepción empresarial de que el sindicato no puede ser un interlocutor efectivo y que difícilmente puede aportar algo más que el control sobre los trabajadores. En este caso, las culturas empresariales permeadas de autoritarismo, aunadas a la desconfianza hacia sindicatos patrimonialistas y dirigentes interesados ante todo en la gran política, pueden promover que la parte gerencial defina una estrategia de pactos de productividad con escasa bilateralidad.

No se puede asegurar que todas las organizaciones sindicales y todos los trabajadores están interesados o preparados para la máxima bilateralidad. En muchos casos predominará el interés por los aspectos salariales o los estímulos económicos derivados de los pactos de productividad, por encima de la

posibilidad de constituirse como interlocutores efectivos. Así, los rasgos de las culturas laborales obreras instrumentalistas, en conjunción con los intereses político electorales de las dirigencias impregnadas de la lógica corporativa, pueden desembocar en pactos de productividad que asignen al sindicato un papel poco activo.

Al clasificar los pactos de productividad quedan en dos tipos: ofensivos y defensivos. En los primeros el sindicato se constituye interlocutor activo en los planes de productividad, y despliega una amplia participación en su diseño, implementación y evaluación. En función del programa de productividad, el sindicato puede intervenir en la toma de decisiones que involucran aspectos tecnológicos, organizacionales, de capacitación, de condiciones y medio ambiente de trabajo, de medición de la productividad, y en la determinación de los criterios para distribuir los beneficios económicos de una actividad laboral más redituable.

Los pactos de productividad defensivos limitan la acción sindical a la mera aceptación de los proyectos empresariales a cambio de la preservación de ciertas condiciones de trabajo y, en especial, de la definición de incentivos por productividad. En este caso, el sindicato no participa en el diseño de los planes correspondientes ni en la determinación de los indicadores de productividad. Se trata pues de un pacto instrumental que no modifica las relaciones de poder entre empresa y sindicato. En pocas palabras, sanciona el "dejar hacer" empresarial a cambio de algunos ingresos suplementarios.

a. Los pactos ofensivos

Son pocos los pactos ofensivos, y no se puede sostener que proliferarán en el futuro inmediato. Entre los pactos de este tipo se encuentran los de Teléfonos de México (Telmex), la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC) y los de algunos sindicatos del Frente Auténtico del Trabajo (FAT).

El caso de Telmex es con mucho el más desarrollado. La inclusión de la cláusula 194 en el contrato colectivo de 1990 permitió que el sindicato participara en los programas de productividad. Posteriormente, empresa y sindicato firmaron el "Convenio sobre productividad, calidad y capacitación para la modernización integral de Telmex" (29 de noviembre de 1990), mediante el cual se estableció:

- ❖ El derecho de los trabajadores para participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a recompensas por esfuerzos adicionales;
- ❖ El compromiso para que empresa y sindicato diseñen un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad;
- ❖ La definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;

- ❖ La promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;
- ❖ A ratificación del modelo de calidad;
- ❖ La implantación de programas de capacitación con el objetivo de estimular la capacitación creativa;
- ❖ La promoción del trabajo en equipo y el mejoramiento de las condiciones de vida en el trabajo;
- ❖ La constitución de una comisión mixta encargada de definir los criterios e indicadores para medir la productividad;
- ❖ El compromiso de la empresa para capacitar a los directivos en calidad total.

El sentido general de los acuerdos sobre productividad de los telefonistas, la especificación paulatina de los mismos y el grado de avance en su implementación permiten afirmar que este es el caso más desarrollado en el contexto mexicano. Por ello, no pocas veces sirve de modelo a otros sindicatos al momento de establecer sus propios convenios de productividad. El caso de la CLFC, aunque es un poco diferente, representa también una posición ofensiva del sindicato con respecto a la Industria Eléctrica que estipuló el compromiso estatal para crear una nueva empresa a partir de la CLFC, se formaron las comisiones mixtas de productividad y de estructura administrativa y bases financieras.

Los trabajos de la primera comisión concluyeron con una definición amplia de la productividad en un sentido semejante al que aparece en el contrato de Telmex y que posteriormente apareciera en el ANEPC. Dicho concepto abarcó las condiciones de trabajo, el elemento salarial y la capacitación de la fuerza de trabajo. Más aún, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) logró también que se incluyera en la identificación de productividad algunos elementos relacionados con la gestión gerencial que desbordan el ámbito de los procesos de trabajo, tales como el estilo de dirección, la calidad y disponibilidad de recursos materiales, la comunicación horizontal y vertical, la asignación de recursos financieros, la innovación tecnológica, los programas de desarrollo cultural y social para los trabajadores y la comercialización de los productos. Además, como parte de su estrategia, el SME optó por la aplicación de indicadores globales de productividad para no fomentar la fragmentación de los intereses de los agremiados.

De las organizaciones sindicales independientes, el FAT inicio el proceso de firma de acuerdos de productividad tomando como punto de partida una definición también amplia de productividad, es decir, como combinación de indicadores de resultados y del proceso. A esta definición amplia le sigue, como ocurrió en TELMEX y en la CLFC, la elaboración por parte de una comisión paritaria de un diagnóstico de las perspectivas de la empresa, de los trabajadores y de sus familias. El diagnóstico correspondiente se aprovecha como insumo básico para establecer paritariamente programas y metas de productividad que enfatizan el involucramiento de los trabajadores, su

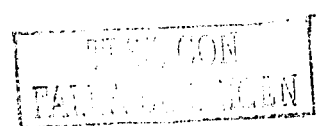
participación activa y la distribución de los beneficios económicos si se cumplen las metas acordadas. El convenio de la empresa Eaton Ejes estableció entre sus objetivos, por ejemplo, la promoción de una nueva cultura de la calidad y la productividad, la capacitación del 100% de la fuerza de trabajo, la adopción del programa SOL de higiene y seguridad, la compra de maquinaria, la impartición de cursos de concientización ecológica y de humanización del trabajo, el fomento de solidaridad entre empresa y trabajadores, la formación de círculos de calidad y la implantación de la filosofía cliente-proveedor.

Los elementos centrales de un convenio de productividad ofensivo son :

- ❖ Definición ampliada de productividad que incluye la mejoría en las condiciones de trabajo, salariales, de capacitación y de calidad de vida del trabajador;
- ❖ Diagnóstico elaborado conjuntamente por la empresa y el sindicato en el cual detectan y analizan los factores que obstaculizan el incremento de la productividad
- ❖ A partir del diagnóstico, se diseñan bilateralmente programas para aumentar la productividad
- ❖ Definición conjunta de los parámetros de medición de la productividad; y
- ❖ Establecimiento bilateral de los criterios y mecanismos para distribuir los beneficios económicos derivados del incremento de la productividad.

b. Los convenios defensivos

En abril de 1992 el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) firmó su primer convenio de productividad de la Comisión Federal de Electricistas (CFE). Este convenio establece que la iniciativa de los planes de productividad, su medición y evaluación son facultades exclusivas de la empresa. Adicionalmente reglamenta los horarios para impartir el adiestramiento y la capacitación, y añade que habrá un estímulo para los trabajadores que asistan a los cursos, pero deja en manos de la empresa la decisión sobre los contenidos de la capacitación. La concepción de productividad que sustentó el diseño de este convenio se manifiesta con toda claridad en estipulaciones como las siguientes: para aumentar su productividad, los trabajadores pueden optar por la reducción de su periodo vacacional a cambio del correspondiente pago extra; en el renglón de permisos, se añade el término "sin goce de salario"; se crea el incentivo catorcenal, que consiste de un día de salario tabulado sin considerar prestaciones; para la asignación del incentivo solamente se toma en cuenta la asistencia y la puntualidad. Como consecuencia de la inconformidad de la base se firmó posteriormente un segundo convenio de productividad más complejo y de mayores alcances.



c. Las empresas que quedan fuera

El reducido número de convenios de productividad pactados a la fecha no significa que las empresas no hayan echado a andar diferentes modernizaciones de carácter unilateral. Dos casos permiten ilustrar cómo se ha impuesto, con ANEPC o sin él, la unilateralidad con relación a la productividad.

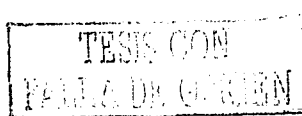
El primero de ellos es el caso de las universidades públicas en las que hace cuatro años se instauró la asignación de estímulos y/o becas a la investigación y docencia para los trabajadores académicos. Estos sistemas de estímulos se han aplicado en todos los casos sin la intervención de los sindicatos, es decir, como decisiones exclusivas de las autoridades universitarias. En el mismo sentido, los montos de los estímulos y becas, así como los sistemas de medición de la productividad se han establecido unilateralmente, aunque en estos últimos han participado eventualmente algunos órganos académicos sin representación sindical. Por otra parte, prevalecen grandes diferencias en cuanto a los montos y criterios para asignar los estímulos entre las universidades que han implementado estas políticas. Asimismo, a la fecha han surgido dudas más que razonables acerca de la conveniencia y efectividad de estas políticas para aumentar la productividad de los trabajadores académicos.

La experiencia reciente de los sindicatos universitarios evidencia la determinación estatal de marginarlos de los programas de productividad dirigidos al personal académico y de restringir su participación al acuerdo de convenios con relación al desempeño de los trabajadores administrativos. La política laboral vigente en esas instituciones no permite prever un cambio hacia el espíritu del ANEPC⁵⁸, excepto para el sector administrativo.

El caso de la empresa Volkswagen de México (VW) es indicativo del desenlace probable de la bilateralidad y del contenido real que puede asumir el ANEPC en ciertas empresas. Después de la firma del ANEPC, y como secuela de un conflictivo proceso de revisión y modificación del contrato colectivo, el sindicato de VW sufrió una notable pérdida en su capacidad para decidir bilateralmente aspectos vinculados con la gestión industrial, y fue prácticamente excluido de las decisiones en torno a la producción. Así, el nuevo contrato colectivo no incluye premios o estímulo por productividad o rendimiento y los limita a los de asistencia y puntualidad. Otros elementos del mismo contrato indican que la empresa tiene libertad para :

- ❖ Emplear subcontratistas, y sólo se compromete a informar al sindicato y reubicar a los trabajadores de base afectados
- ❖ Planear, organizar, administrar y supervisar las tareas laborales
- ❖ Contratar trabajadores eventuales
- ❖ Asignar los ascensos según desempeño y capacitación
- ❖ Definir los turnos de trabajo conforme las necesidades de la producción

⁵⁸ Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y de la Calidad



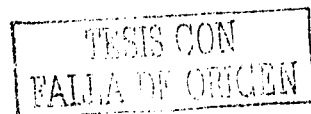
- ❖ Distribuir el horario extraordinario
- ❖ Desplazar transitoriamente a los trabajadores -movilidad interna- durante periodos que no excedan los 45 días; solamente cuando ese periodo sea mayor, se requiere un convenio particular con el sindicato
- ❖ Aplicar sanciones cuando no impliquen despido
- ❖ Asignar premios por puntualidad, consistentes en un día de salario tabulado si en un mes no se tiene faltas, y de veinte días de salario tabulado cuando se hayan obtenido diez premios mensuales por puntualidad
- ❖ El caso de despidos, rescisiones o terminación del contrato, solamente se estipula el acatamiento de la Ley Federal del Trabajo

En suma, el sindicato de VW fue excluido de los planes de modernización y de los programas para incrementar la productividad, imponiéndosele un patrón de flexibilidad alta y unilateral que no vincula el salario al desempeño productivo.

A partir de la segunda mitad de 1993, como resultado de los preparativos para la sucesión presidencial, se modificó el contexto de la negociación sindical en tanto la discusión política adquirió renovado brio, aunque ello no significa el desplazamiento o abandono de la temática productiva. La disputa entre la Fesebes y la CTM, iniciada hacia 1990, pareció resolverse coyunturalmente con el predominio de la CTM a partir de las resoluciones de su Consejo Nacional (febrero) y de la Asamblea Nacional del PRI (marzo). Gracias a su fortalecimiento como instancia político-partidaria y electoral, la CTM proclamó como propio el objetivo de la productividad e inició negociaciones, en junio de ese año, con el objetivo de la productividad integradas en los contratos colectivos. El Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), promovido por el Estado y suscrito en octubre por las cúpulas empresariales y sindicales, incorporó las ideas básicas de la negociación cetemista: Por primera vez el pacto cambiaba la fórmula del incremento salarial para el año de 1994, en el sentido de ser igual a la inflación esperada en ese año más el incremento de la productividad en 1993.

En esas condiciones, la CTM giró instrucciones a sus sindicatos para que incluyeran cláusulas específicas o convenios de productividad en sus futuras negociaciones contractuales. Para tal efecto organizó el "Primer Seminario sobre Sindicalismo y Productividad", realizado los días 5 y 6 de octubre. En ese evento se discutieron, entre otros temas, la aplicación concreta de los lineamientos del ANEPC, las estrategias para pactar convenios de productividad específicos, los compromisos correspondientes a cada uno de los sectores y diferentes mecanismos para evaluar y medir la productividad. Los trabajos del seminario concluyeron con el diseño de un convenio tipo que fue ampliamente difundido por la CTM y las autoridades de la Secretaría del Trabajo. Entre sus contenidos destacan:

- ❖ La promoción de los bonos grupales sobre los individuales;



- ❖ La formación de comisiones mixtas abocadas a la identificación de los obstáculos para incrementar la productividad;
- ❖ La elaboración conjunta de programas de productividad y de calidad;
- ❖ La definición bilateral de los criterios de evaluación;
- ❖ La formación de grupos mixtos de medición, y;
- ❖ La participación de las comisiones mixtas en la determinación de los estímulos por productividad.

Para la formación de las comisiones mixtas se propuso el criterio de la representación paritaria. Para la integración de la parte sindical se soslayó, empero, la representación directa en favor de las dirigencias que ya forman parte de la estructura sindical. Por lo que toca a la forma de pago de los estímulos, se sugirió su especificación conforme periodos y porcentajes respecto del salario, todo ello dependiendo del cumplimiento de las metas preestablecidas y de la puntualidad y asistencia. Asimismo, se planteó la pertenencia al sindicato como condición para recibir los estímulos económicos. Por último, el convenio tipo impulsado por la CTM sugiere la definición de un tope al monto total que la empresa destinará para los estímulos o bonos como porcentaje de las ganancias atribuibles al incremento de la productividad y la calidad.

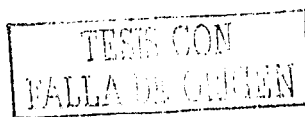
Al inicio de 1994 la Asociación Metropolitana de Ejecutivos de Relaciones Industriales realizó una encuesta de Convenios de Productividad, los resultados más importantes fueron los siguientes:

la mayoría de la empresas celebraron sus convenios de productividad hasta 1994, es decir presionadas por el PECE

- ❖ Predomina el pago individual de bonos
- ❖ El 58% de las empresas que firmaron contratos colectivos al inicio de 1994 establecieron convenios fijando un dos por ciento del salario base por concepto de bonos, igual a lo que el Pacto estableció para los salarios mínimos.

Es decir, la firma de convenios por productividad se ha extendido espectacularmente a partir de enero de 1994 y el pacto firmado en octubre de este año volvió a considerar un incremento al salario base de acuerdo con la inflación esperada en 1995 (4%) más otro por incremento en la productividad en 1994. La Secretaría del Trabajo hizo un censo de Convenios de Productividad en 1994, los resultados pueden resumirse de la siguiente manera:

- ❖ Los convenios de productividad están muy concentrados en las empresas grandes, el 87.8% de los convenios correspondían a empresas de más de 300 trabajadores
- ❖ Sólo el 50% de los convenios prevén medir, diagnosticar y estimular económicamente a la productividad



- ❖ En 1994 el 79.4% de los convenios otorgaron 2% o menos por bono y estos convenios abarcaban al 87.2% de los trabajadores con este tipo de acuerdo
- ❖ La mayoría de los convenios sólo consideran el desempeño general de la empresa y no miden el individual, grupal o departamental
- ❖ Las metas mas comunes se reducen a la asistencia y la puntualidad.

Existen convenios que promueven ya sea bonos individuales, grupales y mixtos. Unos contemplan el funcionamiento de comisiones mixtas mientras que otros no mencionan nada al respecto o asignan sus eventuales funciones a las instancias sindicales tradicionales. Algunos convenios que incluyen comisiones mixtas les asignan funciones amplias, cercanas a lo que ha denominado estrategia ofensiva. Por otra parte, la determinación de los parámetros de medición y las formas de pago se establecen tanto unilateral como bilateralmente. Cuadro 13.

Los periodos de pago se establecen un máximo en el monto de los bonos con respecto al salario base, mientras que otros no indican límite alguno. También varían las condiciones para recibir los bonos: en unos casos basta con alcanzar ciertas metas preestablecidas; en otros, se deja abierto el porcentaje que se puede recibir cuando se superan valores históricos de ciertos parámetros de productividad.

Los recursos totales destinados a los bonos pueden definirse con anterioridad e indicando un tope máximo o pueden depender, sin límite alguno, de los resultados obtenidos. Por último, cabe mencionar que en algunos casos las empresas ofrecieron los bonos por productividad a cambio de la flexibilización del contrato colectivo, la polivalencia o la compactación del tabulador.

En los casos de productividad ofensivos comprenden sólo a una minoría de los sindicatos que han pactado algún convenio particular, y combinan el objetivo de la bilateralidad con una estrategia más amplia que pretende convertir el terreno de la producción en un espacio de negociación potencialmente provechoso para acrecentar las facultades y el poder de la negociación sindical. Los convenios defensivos, por su parte, están sobredeterminados no por una estrategia sindical sino por los proyectos gerenciales encaminados a incrementar la productividad; en ellos.

La bilateralidad se reduce a la enunciación de algunos principios generales de protección del trabajador y a la definición de estímulos económicos muy limitados. Para su ejecución, disponen la vigilancia de los comités ejecutivos, descartando así el establecimiento de comisiones mixtas. Sin embargo, en 1994 la mayoría de los convenios sólo dieron 2% por productividad, la misma cifra que para los salarios mínimos.

En diciembre de 1994 estalló la peor crisis económica en México desde 1929, en aquel año los convenios de productividad dieron en promedio 1.4 % en comparación con 50% de inflación ; en 1996 los convenios dieron 2.2 % contra 25 % de inflación.

Es decir, hasta ahora la política de bonos por productividad no ha sido efectiva para revertir el deterioro salarial, ni está claro a partir de ellos el recambio en sistema de relaciones laborales e industriales.

A mediados de 1995 en plena crisis económica se inició una peculiar negociación entre la CTM y la COPARMEX por una nueva cultura laboral, esta negociación terminó en agosto de 1996. La negociación conformo 8 mesas:

1. Código de ética
2. Remuneraciones
3. Capacitación
4. Productividad-calidad-competitividad
5. La empresa en la sociedad
6. Derechos y obligaciones
7. Conflictos
8. Justicia laboral.

En el documento firmado por la CTM y la COPARMEX, parte del hecho de que la globalización e integración económicas que imponen la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas, además se reconoce que ya ha habido cambios flexibilizadores en los contratos colectivos.

El documento plantea principios éticos que deben normar las relaciones obrero patronales: buena fe, lealtad, justicia, veracidad, responsabilidad, equidad, diálogo, concertación en relaciones laborales. Pero el eje es la idea de que lo central en la relación laboral es el ser humano y no la clase social, que la empresa es una comunidad y debe ser solidaria, por tanto cabe la conciliación y no la lucha de clases.

Se dice en este documento que el ser humano vale por sí mismo por su capacidad de trascender. Pareciera que se trata de una adaptación cristiana del toyotismo, cita Bouza, y que se plantea un cambio cultural que debe pasar de la confrontación a la colaboración.

	EMPRESA				
INDICADOR					
	Singer	Fundición Austral	Empacadora Celaya	Euzkadi*	Telmex
Tipo de bono por productividad	Individual	Individual	Individual	Individual	Colectivo por área
Comisión mixta de productividad (CMP)	Si	No	Si	Si	Si
Participación de la CMP en el diseño de programas de productividad	No	No	Solo para	Si	Si
Participación de la CMP en la definición de criterios de medición	Si	No	Seguimiento	Si	Si
Participación de la CMP en la definición de las formas de pago	Si	No	De indicadores	Si	Si
Representantes directos de los trabajadores en CMP	Si	No	-	Si	Si
Periodo de pago del bono	Mensual	Semestral	Semanal	-	Mensual y anual
Definición de los bonos como porcentaje máximo del salario base	No	No	Si	No	Si

Cuadro 13. Participación de comisiones en la determinación de Bonos

Capítulo II La flexibilidad y control laboral en la industria automotriz en el mundo

La flexibilización y control del trabajo en la organización⁵⁹

Según Benjamín Coriat, la organización del trabajo como factor de productividad a través de su historia ha tendido a caracterizarse como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica, lo que garantiza la supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios. Dado que ése es un espacio donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades, al analizar las organizaciones y sus procesos, nace la preocupación por estudiar la flexibilidad, el control y la calidad de vida en las organizaciones que determina el modelo de gestión de las mismas.

La gestión atiende los mecanismos para mejorar el nivel de satisfacción de sus integrantes, Coriat, cita que el diseño e implantación de modelos compatibles con el modo de regulación dominante pasan por un proceso de adaptación a los cambios en la organización del trabajo. La gestión recibe influencia de las transformaciones económico-sociales porque son formas de regulación. El modelo de gestión asume el papel de regulador de las influencias y es un medio de control que contribuye a los ajustes en las relaciones existentes regulando las interacciones globales y la operación de rutina.

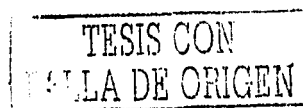
Uno de los métodos que usa el modelo de gestión es la administración y solución de conflictos a través de procesos de negociación entre los diversos integrantes de las organizaciones, la búsqueda infinita de hacer coincidir los objetivos de las personas con los objetivos de las organizaciones que regula fragmentación e integración del trabajo donde la flexibilidad y el control son aspectos determinantes en la calidad de vida del trabajador.

Para Benjamín Coriat, la gestión es una actividad moderna que nace con el surgimiento de las grandes industrias a fines del siglo XIX en Europa y Estados Unidos. El término gestión es de origen europeo y se refiere en su significado más restrictivo a la "acción y efecto de gestionar" esto es a "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio cualquiera" al igual que también se relaciona históricamente con el significado de los términos anglosajones administración, gerencia, control y management entendida como la actividad o conjunto de actividades orientadas al logro de un fin. El concepto latino de "administración" se refiere a la dirección y obediencia para un fin en japonés el término Hoshin⁶⁰ Kanri⁶¹ es control y gerencia, Marshal afirma que las organizaciones no existen

⁵⁹ Coriat, Benjamín. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, S. XXI, México, 1992.

⁶⁰ La palabra hoshin se compone de dos caracteres chinos: ho y sin. Ho significa método o forma y sin aguja resplandeciente o brújula. Así pues, la unión de ambas palabras podrá interpretarse como la aguja de una brújula apuntando a la dirección que se debe tomar o, también, como la metodología para establecer un rumbo o dirección estratégica.

⁶¹ Hoshin Kanri define un modo de gestión empresarial coherente y participativo; como tal, muchas empresas lo están utilizando como metodología básica de gestión del cambio. Los conceptos en los que se basa el Hoshin Kanri no son nuevos ni revolucionarios, pero sí lo es el vuelco que propone para la dirección por objetivos.



para la administración, pero sin una adecuada gestión no hay viabilidad en tales asociaciones humanas para alcanzar sus fines, por lo que se dice que la gestión es el gran "habilitador" para realizar los objetivos de las organizaciones⁶².

La gestión ha sido transformada por los cambios en el entorno, como corresponde a un mecanismo de regulación; hoy en día el centro de la gestión, no está en las tradicionales funciones, sino en los procesos, lo que permite una aproximación a la cotidianidad organizacional más dialéctica enfocada a las interacciones y no a los actores. De igual manera hay un impacto por los cambios ocurridos en los requerimientos o habilidades gerenciales en los cuales se modifica el énfasis de las acciones reactivas a las proactivas y generativas.

Recientemente se ha consolidado el término gestión integral el cual ha sido empleado por el ingeniero Taiichi Ohno, el creador del sistema Toyota, Ohno lo ha definido como "sistema que desarrolla la habilidad humana hasta la plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, utilizando el utillaje (materiales) y las máquinas correctamente, eliminando cualquier costo improductivo"⁶³.

Se entiende mejor la capacidad que poseen las organizaciones en el largo plazo, si se recuerda que la organización no es sólo el conjunto de recursos, sino también de sistemas, procesos procedimientos y acciones que permiten el comportamiento que se adapta al entorno. La coordinación de ese conjunto se constituye en el fundamento básico de la articulación y del control para garantizar la vigencia de las lógicas individuales y de las colectivas para la realización de los valores en el sistema global. Es decir se entiende mejor cómo las lógicas intra firma, concurren en un todo para materializar sus propósitos. Por otro lado dada la complejidad de la gestión, se requiere identificar la existencia de tres elementos estructurales en las organizaciones que permitan conceptualizar la gestión:

- ❖ La orientación estratégica
- ❖ Los procesos y
- ❖ La cultura organizacional.

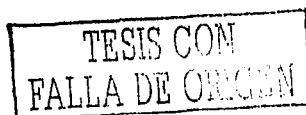
Estos elementos permiten construir un esquema integral de gestión a través de la articulación de tres conjuntos de técnicas administrativas:

- a) Gerencia de procesos
- b) Gerencia por directrices
- c) Transformación cultural.

a.- La gerencia por Procesos

62 Marshall, padre de la economía moderna, el cual destaca como factores productivos a la gestión (organización) y al conocimiento los cuales en los últimos lustros han concentrado la atención de la sociedad.

63 OHNO, Taiichi. El sistema de producción de Toyota, más allá de la producción en gran escala (pp. 35). Editorial Gestion 2000, Barcelona, (1991).



Comprende el conjunto de prácticas, comportamientos, procedimientos, sistemas y mecanismos con los cuales opera la organización en lo cotidiano, que en un 80% deben ser predictibles y su desempeño ajustado a lo esperado. Para intervenir y direccionar los procesos se aplica la gerencia por procesos lo cual busca en los procesos repetitivos lograr el dominio tecnológico de la organización, a través de la documentación dinámica y participativa de las mejores prácticas empleadas en la cotidianidad organizacional. Esta cuenta con una metodología estructurada de solución de problemas, el análisis de los procesos, la gerencia del servicio y la estandarización.

b.- La gerencia por directrices

Esta alternativa define una política como la integración entre un objetivo y el conjunto de estrategias⁶⁴. El proceso de gerencia por directrices comprende los grandes propósitos (visión, misión y valores) la realidad del entorno (análisis DOFA⁶⁵, voz del cliente y referencia competitiva) y las políticas corporativas (objetivos con sus respectivas estrategias, metas e indicadores).

Para alcanzar esos grandes propósitos se debe orientar la organización en el largo plazo, por lo que es necesario identificar y monitorear las variables claves del entorno; con la finalidad de ajustar las estrategias adoptadas y garantizar el cumplimiento de las metas. La orientación estratégica es una necesidad cuando el entorno cambia frecuentemente, por lo que se requiere explorar de manera sistemática y permanente cómo evoluciona el medio ambiente. La posibilidad de garantizar la consistencia entre el largo plazo y el día a día solo se logra a partir de la definición de los objetivos, de las estrategias y de la formulación de un sistema global de indicadores de gestión que contribuya a permitir que todos los esfuerzos diarios realmente apoyen el logro de los objetivos de largo plazo. Tal sistema debe ser concreto, dinámico y realmente ágil.

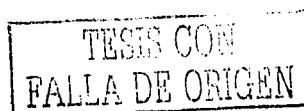
c.- La transformación de la Cultura Organizacional.

La cultura puede ser intervenida mediante la adopción de estrategias transversales que impulsen la adopción de nuevas prácticas, orientando la transformación cultural y buscando promover en las personas nuevos artefactos, conceptos, valores y prácticas y centrando tal proceso en el ejemplo de los directivos. Estos procesos y su orientación estratégica, en última instancia, determinan si los comportamientos empresariales van a ser exitosos en el largo plazo.

La globalización y la integración demandan de las organizaciones que se vinculen a las denominadas comunidades virtuales y empleen las redes internacionales de transmisión de datos como mecanismo de identificación de indicadores y variables de medición de desempeño organizacional. En este

⁶⁴La alta dirección define unos "Grandes Que's", mientras los "cómos" se construyen de manera consensual los distintos niveles y áreas

⁶⁵Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.



sentido el benchmarking contribuye a establecer e identificar las áreas de importancia que pueden emplearse para mejorar el desempeño⁶⁶. A través de esa referenciación competitiva⁶⁷ se puede verificar la pertinencia de los objetivos frente a las exigencias de los mercados para garantizar la validez de los supuestos y las metas.

Articulación del trabajo y la tecnología

Mientras la comunidad y la sociedad corresponden a procesos de materialización de las formaciones sociales, las organizaciones son construcciones deliberadas de grupos de personas que están en conflicto interno o externo⁶⁸, este es un concepto que en esta fase de la sociedad postindustrial adquiere gran relevancia. Kenneth Boulding (1952) en su ensayo titulado la "Revolución Organizativa", hace observaciones sobre aspectos como la racionalidad, la orientación a fines y los mecanismos internos de asignación de roles⁶⁹.

La organización está integrada por personas, procesos y recursos que generan productos o servicios. Tradicionalmente la estructura organizacional restrictiva, identifica únicamente las líneas de autoridad y comunicación. Pero actualmente se entienden las organizaciones como el resultado de tres causalidades⁷⁰

- **Causalidad lineal:** insumos, procesos y productos
- **Causalidad circular retroactiva:** producto, valor agregado, clientes y organización
- **Causalidad recursiva:** producto y proceso interactuando permanentemente.

Esta nueva forma de ver la organización explica mejor la capacidad de coordinación y articulación para el aprendizaje continuo necesario en la "sociedad educadora". En consecuencia, una de las funciones de la organización es volver productivos los conocimientos, pues se han aumentado los niveles de especialización de los nuevos "obreros del saber". Lo anterior significa que la gestión y la división del trabajo están íntimamente relacionadas. Existen dos enfoques que han orientado la división del trabajo; el horizontal o técnico y el vertical o social. El técnico responde a dos criterios: eficacia y eficiencia.

66 BENEDELLI, Bouler y Kelly. Ventajas competitivas a través del benchmarking. Barcelona, 1994.

67 Referenciación Competitiva puede ser definida como el proceso sistemático de buscar e identificar los mecanismos, procedimientos, procesos y sistemas que las organizaciones han desarrollado para aumentar su productividad y competitividad.

68 Hacia 1880, en el ámbito norteamericano, la Corte Suprema declaró que las organizaciones eran personas jurídicas y tenía derecho a protección legal según la enmienda XIV de la Constitución de tal país

69 MAYNTZ, Renate Sociología de la organización., Alianza, Madrid, 1997.

70 MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Gedisa, Barcelona, 1994.

La eficiencia es la búsqueda del mayor impacto económico y funcional con la utilización de una cantidad dada de recursos, mientras la eficacia es el logro de los objetivos de la organización ; la efectividad es la combinación simultánea de la eficiencia y la eficacia.

La división vertical es el resultado de los procesos de nucleación de las formaciones económico-sociales. En la división del trabajo se busca la definición de los tiempos de ciclo, es decir, la definición de la duración y secuencia de las distintas acciones y gestos que integran una determinada labor, la articulación del trabajo que ha intentado caracterizar el espacio de producción, el "Layout", de modo que tiempo y espacio han sido vector considerados en los esfuerzos de organización del trabajo. Morín comenta que, "el espacio y tiempo de producción han llevado a la existencia del *homo faber*, lo cual remite a las otras dos dimensiones: *homo sapiens* y *homo ludens* como partes integrales e integrantes del hombre, que reclaman sus tiempos y espacios propios".

La división del trabajo tiene que ver con el grado de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y definición de objetivos; es decir, los niveles de autonomía y autogestión que permiten los distintos enfoques de articulación, también debe analizarse el papel de aprendizaje en los procesos de organización del trabajo.

El proceso de racionalización del trabajo acelerado a partir de las reflexiones teóricas de Adam Smith y de Charles Babage muestra cuatro fases que buscan el aumento de la relación productos-insumos, éstas son:

- ❖ Fragmentación
- ❖ Mecanización
- ❖ Automatización
- ❖ Informatización

Esta evolución que materializa el concepto de empleado colectivo.

La fragmentación ocurre al descomponer un proceso en un conjunto de actividades o tareas para asignarlas a un grupo de personas, buscando fomentar el profundo conocimiento de estas actividades para lograr el virtuosismo.

La mecanización ocurre intensificando la subdivisión de las actividades hasta que estas pueden realizarse empleando un conjunto de elementos mecánicos que sustituyen la energía humana, correspondiendo las variaciones y correcciones del desempeño a la intervención humana.

La automatización incorpora a las máquinas sistemas de control que recopilan la información necesaria para monitorear y ajustar el funcionamiento de las máquinas sin intromisión humana empleando los mecanismos de retroalimentación y homeostasis.

Los sistemas informáticos permiten la integración virtual de los procesos de trabajo mediante el empleo de la tecnología microelectrónica en la gestión de la producción, lo cual desmaterializa las relaciones y permite generar un tiempo real o instantáneo en el cual se realiza el trabajo, garantizando una circulación de información libre de ruidos y de silencios; tal estrategia se empieza a adoptar en la década de los cincuenta para superar una crisis de control en las organizaciones⁷¹.

Para Morin la organización Taylorista de la industria ya había alcanzado sus límites en la década de 1980, la racionalización Taylorista en las fábricas había agotado sus posibilidades para incrementar la producción. La sociología del trabajo de Alemania Occidental había discutido la crisis del taylorismo precozmente, se habían analizado los conceptos nuevos emergentes de la racionalización en la industria y se había investigado sus consecuencias sobre el trabajo industrial. Había un acuerdo generalizado en torno a la observación de que las empresas estaban probando estrategias post-Tayloristas de racionalización

Para Morin, seguía poco clara la dirección en la que se dirigían los nuevos conceptos y cómo cambiarían las condiciones de trabajo de los empleados. A principios de los años noventa, el debate de la producción Lean, por la manera en la que se discutió por las empresas mismas y por la manera en que influyó en su reestructuración, determinó de forma crucial los temas y la perspectiva analítica de la actual investigación sociológica del trabajo.

Para 1990 las empresas líderes se encaminaban por una vía de reestructuración post-Taylorista que no dependía únicamente de una mayor automatización de la fabricación, sino de un cambio general en la organización tales como la descentralización, la división del trabajo entre las empresas y el trabajo en equipo, conceptos que algunas empresas empezaban a poner en práctica. Además, ponían en duda, de forma crítica, si las condiciones de trabajo de los empleados realmente mejoraban a largo plazo, tal como anunciaban los profetas de la producción Lean⁷².

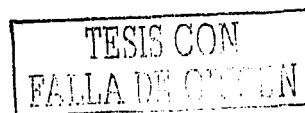
El modelo productivo y la gestión de la incertidumbre

En esta investigación de Boyer, el análisis parte del concepto de "modelo productivo" definido como "un proceso, ampliamente intencional, de puesta en pertinencia externa y en coherencia interna de los cambios técnicos, organizacionales, administrativos y sociales, en respuesta a nuevos problemas de rentabilidad económica y aceptabilidad social"⁷³.

71 Lo cual hace evocar al gatopardo "una revolución sin revolución", es decir todo cambia para que todo siga igual

72 WOMACK, Jones y Roos. La máquina que cambió al mundo. Madrid, 1992.

73 BOYER, Robert. Trabajo y Sociedad. C'FIL-PIETTE, JADE, Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 2000.



De acuerdo con esta definición, un modelo productivo debería permitir que una empresa pueda resolver adecuadamente **dos cuestiones fundamentales**. Por un lado, la obligación de obtener una rentabilidad adecuada para todo el capital invertido y, consecuentemente, la incertidumbre asociada a la posibilidad de vender los bienes y servicios ofrecidos. Por otro, la obligación por parte de los trabajadores de hacer evolucionar sus competencias para garantizar la venta de su fuerza de trabajo al capital y, en consecuencia, la incertidumbre del trabajo en cuanto a la producción de los bienes y servicios en las condiciones requeridas.

El interés por la flexibilidad y el control en el trabajo parecía iniciar entre estas dos obligaciones que parecen oponerse, pero con la gran oportunidad de buscar puntos de convergencia que propiciara incrementos en productividad y ventajas competitivas que permitieran competitividad sustentable.

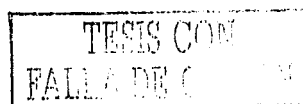
Modos de crecimiento y estrategias de ganancia

Boyer y Freyssenet sostienen que la historia de los modelos productivos en la industria automotriz durante el siglo XX puede comprenderse a partir del análisis de las combinaciones entre los "modos de crecimiento" y las "estrategias de ganancia". No todas las combinaciones posibles entre "modos" y "estrategias" han existido realmente. No en todos los países se dieron las mismas combinaciones ni necesariamente hubo una estrategia única que hubiera sido utilizada por toda las empresas de la industria durante una etapa histórica particular.

Lo que define un modo de crecimiento, según Boyer y Freyssenet, es la manera en que se estructura la competencia en los mercados de bienes y de trabajo. El componente dinámico de la demanda agregada de un país o espacio económico (el consumo, la inversión o las exportaciones) y las características de la distribución del ingreso en ese espacio (más o menos competitiva, pero desigual), son los elementos claves.

Uno de los ocho modelos de crecimiento lo denominaron "coordinado y consumidor" que caracterizó a buena parte de los países centrales entre finales de la segunda guerra mundial y la década de los ochenta. Este modelo se caracterizó por un crecimiento liderado por el consumo masivo y una estructura de distribución del ingreso moderadamente jerarquizada. Según los autores, este modo de crecimiento estuvo vigente durante el periodo señalado en Estados Unidos y en Francia e Italia, pero no en Alemania o Japón.

Frente a los diversos modos de crecimiento, las empresas deben definir una estrategia de ganancia adecuada. Dadas las características de un modo de crecimiento, las empresas no pueden utilizar cualquier estrategia de ganancia, porque las características del modo de crecimiento definirán la estructura y el volumen de la demanda para los productos de la empresa.



Las posibles fuentes de ganancia identificadas por los autores son seis:

- ❖ Las economías de escala
- ❖ La diversidad de la oferta
- ❖ La calidad del producto
- ❖ La innovación
- ❖ La flexibilidad productiva
- ❖ La reducción permanente de costos.

Ninguna empresa descartará la posibilidad de utilizar cualquiera de estas estrategias; sin embargo el modo de crecimiento limitará la posibilidad de explotarlas y combinarlas. Es inútil, por ejemplo, contar con economías de escala si las condiciones de un consumo masivo no se cumplen.

Los autores identificaron seis estrategias de ganancia o modelos productivos que fueron implementadas por el sector automotriz durante el siglo XX.

Los Modelos Productivos

La preocupación ha sido conocer bajo qué condiciones una empresa puede ser rentable. La definición de un modelo productivo depende de lograr que una estrategia de ganancia pueda ser efectivamente implementada. Pero esto no es un proceso mecánico.

Un modelo productivo involucra no sólo la fabricación de bienes y servicios, sino también la concepción, la gestión, el abastecimiento y la venta. En consecuencia, la empresa deberá definir los medios adecuados para implementar su estrategia de ganancia garantizando a la vez que esos procesos puedan ser articulados adecuadamente. La articulación coherente de los medios utilizados con la estrategia de ganancia perseguida no podrá lograrse ni sostenerse si los principales actores de la empresa no acuerdan con la estrategia y los medios mismos.

Un elemento clave para la viabilidad de un modelo productivo es dejar abierta la posibilidad de que cada actor posea la perspectiva de lograr sus objetivos de mediano y largo plazo. Si esto no se logra, la estrategia de ganancia no podrá consolidarse en el tiempo. Por otro lado, dado que los medios utilizados son fruto de elecciones sucesivas, pueden resultar contradictorias como resultado de tensiones entre los actores de la empresa o de restricciones externas.

Las empresas pueden responder de muy variadas formas, con el objetivo de garantizar su estrategia de ganancia. Nada obliga a las empresas a elegir una determinada combinación de medios para sostener una determinada estrategia.

Los casos de Toyota y Honda que si bien tienen sus bases de operaciones en el mismo país, adoptaron estrategias diferentes, y privilegiaron distintas fuentes de ganancias en el marco de un contexto similar.

Mientras la primera se concentró en la estrategia de "reducción permanente de costos", que requería un fuerte control de la organización productiva (en particular, en relación con los proveedores) y de la relación salarial (por el elevado nivel de involucramiento que demandaba de los trabajadores), Honda se orientó a una estrategia de "innovación y flexibilidad", basada en la capacidad de crear y copiar nuevos productos con rapidez, así como alterar la organización de la producción con celeridad frente a las variaciones de la demanda.

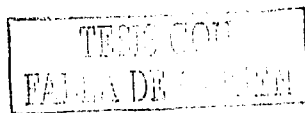
El modo de crecimiento es uno de los principales factores para determinar qué medios serán adecuados a la implementación de una estrategia de ganancia. Los modos de crecimiento actúan no sólo permitiendo una determinada estrategia sino también proveyendo recursos para su instrumentación.

Las configuraciones socioproductivas de las empresas presentan muchos aspectos relevantes. El análisis de las estrategias de ganancia de las empresas automotrices realizado por los autores les ha permitido caracterizar tres componentes fundamentales de todos los modelos productivos.

1. La política de producto (que define los mercados y segmentos a los cuales apunta la empresa)
2. La organización productiva (que refiere a los métodos y medios elegidos para realizar la política-producto)
3. La relación salarial.

Una configuración socioproductiva se convertirá en un modelo productivo en la medida en que pueda articular de manera coherente, aunque en gran medida no intencionada, la política de producto, la organización productiva y la relación salarial con la estrategia de ganancia perseguida. Es decir, la empresa deberá estabilizar una estrategia de ganancia que sea complementaria con el modo de crecimiento de la entidad económica y política en la que la empresa despliega su actividad y establecer un compromiso duradero de gestión de la empresa en relación con los medios empleados para implementar de manera consistente la estrategia elegida. El marco analítico desarrollado por los autores les permite analizar la historia de los modelos productivos en la industria automotriz.

La estrategia les permite descubrir una pluralidad de modelos, producto de la combinación de modos de crecimiento, estrategias de ganancias y medios para alcanzarlas, que mostraron una amplia variación en el tiempo, entre países y empresas. Según Boyer y Freissenet se utilizaron durante el siglo pasado, seis modelos productivos:



- El modelo Tayloriano
- El modelo Woollardiano
- El modelo Fordiano
- El modelo Sloaniano
- El modelo Toyotiano
- El modelo Hondiano.

Un aporte fundamental de la investigación de Boyer, es que pone en duda la pertinencia analítica de la caracterización más típica de la historia reciente del capitalismo industrial (y en particular, de la industria automotriz), que lo describe como la sucesión de tres grandes paradigmas organizativos:

- ❖ La producción artesanal
- ❖ La producción masiva
- ❖ La producción justa

Esta clasificación surgiría entonces de una serie de "amalgamas históricas y confusiones conceptuales". Contra esta interpretación simplificada de la historia del sector de fabricación de automotores, Boyer y Freyssenet presentan una visión más compleja y amplia que permite obtener reglas generales válidas para todos los periodos y todos los espacios. Permite identificar los factores esenciales que pueden garantizar la rentabilidad de las empresas, así como delimitar los márgenes de maniobra que los actores dentro de la empresa tienen para inventar formas de organización productiva aceptables a todos ellos. Estas ideas no son más que la flexibilidad que ahora se reconoce como estrategia necesaria para incrementar la productividad en las empresas.

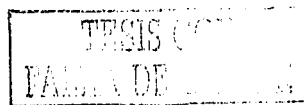
Según Boyer, se ha impuesto una representación de la historia industrial del siglo XX en tres fases a lo largo de los años 1990, tanto en las publicaciones científicas como en los manuales y los medios masivos.

i.- La primera fase sería la de una producción "casi artesanal", caracterizada por una gran variedad de mercancías producidas por obreros de oficio que organizan su propio trabajo para satisfacer la demanda de las categorías sociales superiores, las únicas capaces de acceder a bienes tan personalizados y así producidos.

ii.- La segunda fase llamada de "producción de masa", es decir de fabricación en gran serie de bienes estandarizados por parte de obreros sin calificación, cuyo trabajo estaba rigurosamente delimitado y prescripto.

Gracias a las economías de escala realizadas, habría permitido a las capas populares acceder al consumo de los productos industriales.

iii.- La tercera fase se caracteriza por una actividad productiva que habría entrado desde los años 1990, la denominada de la "producción ajustada",



surgida en Japón antes de difundirse mundialmente, que haría posible la producción de bienes diversificados, de calidad, a precios muy competitivos, gracias a una mano de obra y a proveedores asociados a la mejora continua de los desempeños, para satisfacer un mercado cada vez más competitivo y mundializado.

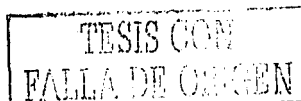
Sobre todo, habría terminado con la división Tayloriana del trabajo, asimilada a la división entre concepción y ejecución. Investigadores del MIT (Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos) teorizaron este sistema con el nombre de lean production, a partir de un programa internacional de investigación sobre los constructores automotrices y sus diferencias de productividad (IMVP, International Motor Vehicle Program). Afirmaban que este sistema "iba a cambiar el mundo" y que era imperativo adoptarlo para las empresas estadounidenses y europeas ⁷⁴.

Para Boyer, el "sistema que iba a cambiar el mundo" no evitó que el país donde se dice apareció, cayera en una crisis larga y profunda, y algunas de las firmas que supuestamente lo encarnaban se vieron obligadas a establecer alianzas con grupos extranjeros, inclusive pasar a sus manos, para reestructurarse y aprender de ellos, que sin embargo se suponían menos eficientes. El encanto que los métodos atribuidos a los japoneses ejercieron sobre los dirigentes económicos y políticos, y sobre muchos universitarios e investigadores, empezó a disiparse.

En México los modelos han llegado sin adecuaciones en el medio, se limitan a implantarlos partiendo del supuesto que ya se han considerado los ajustes pertinentes, pero en otro contexto, en otro terreno, no el de México. Este último comentario de los autores es una de las conclusiones a las que se pretende llegar en la tesis, por lo que el análisis comparativo de las empresas confirma lo que se menciona en la investigación de Boyer, aun cuando no se trataba de confirmar sus ideas, si es oportuno señalar la preocupación de los autores que en este punto hay coincidencia con este trabajo de tesis.

Boyer menciona que una moda intelectual desplaza a otra; un nuevo modelo anglosajón basado en la rentabilidad de corto plazo, debido al poder adquirido por los inversores institucionales (fondos de pensión, fondos comunes de inversión, etc.) estaría imponiéndose, así como diez años antes se afirmaba que la producción en línea era el futuro del mundo. La desilusión es tan cegadora como la fascinación, menciona Boyer. Esto impide aprender del pasado y lleva a reproducir los mismos errores, especialmente el que consiste en hacer de un fenómeno nuevo una tendencia potencialmente general e irreversible, sin examinar las condiciones que presidieron su nacimiento y las condiciones requeridas para que se generalice.

74 WOMACK, J. P. ; JONES, D.T., y ROSS, D. (1991): Die zweite Revolution in der autoindustrie, Frankfurt/New York.



Conviene entonces, una vez más y para no ceder a cualquiera sea la moda de los tiempos, realizar aclaraciones conceptuales y análisis meticulosos. Esto es lo que trataron de demostrar los investigadores del grupo GERPISA. Estudiaron las trayectorias de las empresas automotrices y de los espacios en los que despliegan sus actividades desde fines de los años 1960 hasta fines de los años 1990, llevando a cabo sucesivamente dos programas internacionales de investigación: "Emergencia de nuevos modelos industriales" entre 1993 y 1996 y "La industria automotriz entre mundialización y regionalización", entre 1997 y 1999. En el plano científico, se trata de comprender cómo evoluciona la relación capital-trabajo en la diversidad de sus formas ahí donde se renueva cotidianamente, es decir en las empresas y en los espacios económicos y políticos donde despliegan sus actividades.

En el plano práctico, se trata de delimitar las condiciones de rentabilidad duradera de las empresas, y por lo tanto de su perennidad, y de evaluar así los márgenes de maniobra de los que disponen los actores involucrados: accionistas, bancos, dirigentes, asalariados, sindicalistas, proveedores, estado, colectividades públicas, teniendo en cuenta las perspectivas económicas y sociales propias. Se requiere que las actividades, conexiones y flujos tengan pruebas para localizar automáticamente problemas. Es la respuesta continua a los problemas, lo que hace que un sistema aparentemente rígido sea tan flexible y adaptable a circunstancias cambiantes.

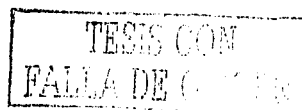
II.1 La Racionalización post-Taylorista.

Otfried Mickler, menciona que de las investigaciones sobre la sociología alemana del trabajo desde la mitad de la década de los noventa se proponen⁷⁵ cuatro estudios empíricos que investigan la relación entre la racionalización post-Taylorista y el trabajo desde perspectivas distintas:

1. Schuman y su equipo de trabajo en 1994 centran sus estudios en la reorganización de los sectores automatizados de la industria.
2. Deib y otros investigadores analizan las redes de las empresas industriales,
3. Mickler junto con otros analistas investigan la transformación de la producción socialista a la producción Lean en Alemania Oriental (1996) y
4. Gerst y otros autores en el año de 1997 examinan el trabajo en grupo en la sala de producción.

Estos estudios se basan en estudios intensivos de casos en fábricas que se apoyan en las entrevistas expertas con los directores y los consejos de trabajo;

75 MICKLER, Otfried. La Racionalización Post-Taylorista y las investigaciones de trabajo en la sociología alemana del Trabajo desde la mitad de la década de los noventa, Revista Reis 9000 pp.245-260.



además, tres de los cuatro estudios emplean la observación de los lugares de trabajo y las entrevistas de los trabajadores.

II.1.1 El estudio Trendreport Rationalisierung⁷⁶ planeado como el seguimiento del *Ende der Arbeitsteilun* de Kern y Schumann realizado en 1984, de donde se desprenden dos cuestiones:

Es real que los conceptos nuevos de producción ganan aceptación

Las nuevas estrategias de racionalización las estructuras del trabajo cambian

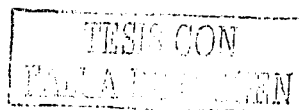
El estudio fue diseñado de una forma muy amplia, la encuesta empírica duró desde 1986 hasta 1992 e incluyó a 12 fábricas de la industria automovilística, 4 empresas de la industria química y farmacéutica y 10 de la ingeniería mecánica. Utilizaron una mezcla de varios métodos, los científicos de SOFI-Gottingen llevaron a cabo 96 observaciones de lugares de trabajo, 300 entrevistas con trabajadores y 500 entrevistas de expertos. Además, estudiaron los datos estructurales cuantitativos de 79,200 empleos en la industria automovilística, 12,000 en la industria química y 4,400 en la ingeniería mecánica⁷⁷.

Los resultados del estudio confirman el pronóstico de Kern y Schumann, que durante los años ochenta, nuevos conceptos de la organización y nuevas formas cualificadas de trabajo se extendieron paulatinamente dentro de los sectores de alta tecnología de las fábricas. La dirección siguió automatizando de manera extensa estas áreas. Pero a la vez se dio cuenta de que el trabajo humano calificado es necesario para la operación de los sistemas técnicos complejos.

Las empresas están probando nuevos conceptos de organización que dependen sobre todo del "regulador de sistemas", un tipo nuevo de trabajo de automatización. Los reguladores de sistemas son todos los trabajadores que tiene que vigilar el proceso automatizado y que no tienen que hacer trabajo manual de forma permanente. La programación de ordenadores, el control de los procesos, la localización de averías y el mantenimiento son las tareas más importantes, además de las tareas ocasionales sencillas como el control de calidad, la limpieza o la alimentación manual de las máquinas. El regulador de sistema es responsable de asegurar el alto rendimiento de un proceso automatizado continuo. El trabajo de regulación de sistemas puede organizarse a varios niveles de calificación, según la variedad de tareas y las intervenciones en el proceso que se requieren. Los autores descubrieron varios conceptos de organización en las empresas, que diferían según el número de los niveles verticales y horizontales de la división del trabajo. Éstos conceptos abarcan desde un incremento en la división del trabajo, pasando por formas de integración limitada de las funciones, hasta un alto nivel de integración que comprende el mantenimiento y el control de calidad. Así, Schumann Baethge-

76 SCHUMANN, M., Baethge-Kinski, V., Kublmann, M., Kurza, C., y Neumann, U. Trendreport Rationalisierung, Berlin, 1994.

77 *ibid*



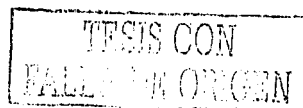
Kinski, Kuhlmann, Kurza y Neumann, en 1994 encontraron una tendencia hacia el empleo de trabajadores calificados, típicamente en equipos de doble función con antiguos trabajadores de mantenimiento.

La tarea y el grado de rendimiento del regulador de sistemas son fundamentalmente nuevos, desde que en el trabajo de automatización las tareas están desligadas del proceso productivo. No tienen ya que manipular materiales en la fabricación compleja e inestable. Las intervenciones necesarias para resolver los problemas que surjan no pueden anticiparse. Por lo tanto, el trabajo exige la capacidad de autoorganización. Sin embargo, las empresas no reaccionaron adecuadamente a esta necesidad, llevaron a la práctica una integración horizontal de tareas sin ninguna regulación formal que permitiera a los reguladores de sistemas organizar sus propios grupos. No se estableció el trabajo en grupo autoorganizado en la tradición de los "grupos autónomos".

Los conceptos nuevos de producción casi siempre llevaron a mejoras en la situación de trabajo, como demostraron los análisis de trabajo y las entrevistas a los trabajadores de Schumann y sus colegas. Los reguladores de sistemas encontraron mucho más atractivo su trabajo después de la integración de las tareas. Tienen mayor capacidad discrecional y una situación de trabajo más interesante sin la necesidad de aceptar un estrés adicional de rendimiento. Sin embargo, sería equivocado suponer que las condiciones del trabajo de regulación de sistema armonizan completamente los intereses de los trabajadores y de la empresa.

Mientras que los conflictos tradicionales relacionados con la intensificación del trabajo perdieron relevancia, asuntos relacionados con las condiciones del trabajo tales como el ruido y el trabajo en turnos mantuvieron su importancia. Sorprendentemente, una nueva lista de existencias surgió: los reguladores de sistemas exigieron integración de tareas y autonomía de trabajo adicionales; querían aún más competencias y afirmaron que las jerarquías existentes ya no satisfacían los requisitos nuevos de la producción de alta tecnología.

Tomando como ejemplo la industria automovilística, ya que puede considerarse que ésta marca el paso de la reestructuración industrial en Alemania, los reguladores de sistemas constituían aproximadamente el 8 por 100 de todos los trabajadores de producción, tal como Schumann y su grupo de trabajo demostraron por lo tanto, se puede argumentar que los "nuevos conceptos de producción" apenas afectaban a los sectores de baja tecnología. Las áreas del trabajo manual en la industria automovilística seguían estructuradas de forma Taylorista hasta los años noventa. Poco cambió durante este periodo para más del 90 por 100 del trabajo en la fabricación de coches, siendo éste de forma predominante de operadores de máquinas poco calificados y de trabajadores de cadenas de montaje. Aunque ocurrieron algunos cambios aislados den la organización del trabajo.



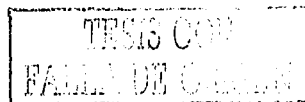
Las soluciones solían ser bastante convencionales. La dirección se dio parcialmente cuenta de los fallos del trabajo Taylorista, especialmente en la cadena de montaje, pero no se comprometieron en abordar una transformación fundamental hacia las nuevas formas de organización se observaron algunas alteraciones pequeñas y aisladas: se eliminaron parcialmente las cadenas de montaje con el uso de la nueva tecnología de transporte, se expandieron de modo cauteloso los ciclos de trabajo, se hicieron algunas mejoras ergonómicas, se introdujeron grupos de trabajo con rotaciones internas para trabajos de ciclo corto, y se integraron el manejo de material y el control de calidad. En las áreas de cadena de montaje, aún dominantes, el cambio organizacional se limitó a la integración de tareas sencillas de control de calidad y a una mayor flexibilidad a través de la rotación de trabajos.

El Trendreport Rationalisierung pone de manifiesto que estos cambios menores no afectaron al entendimiento tradicional de los trabajadores del trabajo y del rendimiento. Mientras que los reguladores de sistema enfatizaron en su percepción del trabajo dimensiones de la motivación intrínseca como la responsabilidad y la autonomía, los trabajadores manuales expresaron una concienciación más tradicional del trabajo. Seguían poniendo énfasis sobre las normas cuantitativas del rendimiento y las condiciones en las que había que cumplir con este rendimiento. Los autores llegaron a la conclusión de que las políticas de desarrollo del trabajo en los sectores de baja tecnología en la industria automovilística alemana no eran adecuadas para cambiar la naturaleza del trabajo restrictivo y enajenado.

Más que ningún otro estudio sociológico de los últimos años, el Trendreport Rationalisierung ha actualizado y ha creado una base empírica amplia y comprobada para el conocimiento de las estructuras de trabajo y los perfiles de capacitación de los trabajadores industriales. Aunque Schumann y colaboradores se centraron en el trabajo en la sala de producción, en esta área analizaron a fondo el desarrollo de la tecnología y de la organización de las fábricas, a través de los cual explicaron los cambios observados en el trabajo en las áreas de alta y de baja tecnología.

Subrayaron la importancia crítica de los conceptos organizacionales de las empresas para el diseño del trabajo; según estos autores, el trabajo de producción no se puede mejorar sustancialmente ni se puede re-profesionalizar con sólo la automatización, sino únicamente con la innovación organizacional. Entienden que ésta es la razón detrás de la tendencia hacia una mejora significativa del trabajo en las áreas de alta tecnología, que varía entre las distintas empresas.

Muchas empresas vuelven hacia un paradigma Taylorista, porque la automatización permite mayor margen para una organización cualificada del trabajo. Pero, aun dentro de esta tendencia, las empresas se deciden a favor de conceptos alternativos de la organización y, de acuerdo con esta decisión,



escogen maneras distintas de dividir el trabajo. Por esto, los investigadores encontraron el tipo de trabajo del regulador de sistemas en una gama variable de niveles de capacitación. Por lo tanto subrayan la importancia decisiva de la política de trabajo de la empresa para la mejora del trabajo industrial.

II.1.2 La división del trabajo y la racionalización sistemática entre las empresas.

Desde mediados de los años 80's, se estudian cada vez más grandes líneas de desarrollo que suelen resumirse como la fórmula "racionalización sistémica" este carácter sistémico encaja perfectamente en el concepto de modernización reflexiva⁷⁸. Un estudio sobre "Las nuevas estrategias de la racionalización y la racionalización entre las empresas", del ISF-Munich, analizó la tendencia a construir redes entre las empresas y a reconfigurar la división del trabajo entre las empresas. La investigación comenzó en 1987 en la industria mobiliaria, pero se adoptó en la industria automotriz y las de su abastecimiento. Los resultados que se publicaron en varias antologías y en algunos ensayos como los de Altmann/Sauer en 1989⁷⁹; Deib/Dohl en 1992⁸⁰ y Deib en 1994⁸¹, determinaron la importancia de integrar las redes de fabricación con las de los proveedores.

Los investigadores decidieron por este tipo de empresas que han desarrollado mecanismos para aumentar la flexibilidad y la productividad de las empresas, desde 1980 las corporaciones automovilísticas desarrollaron una forma nueva de producción masiva flexible en la cual se asignó un papel importante a las empresas de suministro⁸².

Las redes se organizan en forma de pirámide considerando las áreas funcionales como compras hasta los procesos más complejos con distintos grados de dependencia entre la autonomía y el control entre las empresas de compradores y las de suministros, donde el grado de supervisión y de control jerárquico a través de la red sobre las empresas de suministros está aumentando. Surgen nuevas estructuras de poder, en las que la empresa industrial domina y los proveedores se hacen dependientes⁸³. Los investigadores analizaron como se está desarrollando dentro de la red una fuerte segmentación de los empleados en cuanto a condiciones de trabajo y de sueldo. Las empresas de compradores desplazan a los subcontratistas, los requisitos de flexibilidad inducidos por el mercado, los riesgos ocupacionales y las condiciones desfavorables de trabajo son preocupaciones que se trasladan de la industria de la producción a los compradores y proveedores o subcontratistas.

78 PRIES LUDGER, La reestructuración productiva como modernización reflexiva, UAM I, México, 1995.

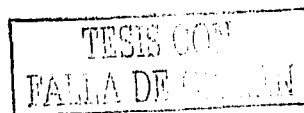
79 ALTMANN, N. y Sauer, D. Systemische Rationalisierung und Zukunftsindustrie Frankfurt/New York, 1989

80 DEIB, M., y KÖHL, V. Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York, 1992

81 DEIB, M. Arbeit in der Autozulieferindustrie. WSI-Mitteilungen, Heft 7, 1994

82 Ibid.

83 Ibid.



Los investigadores señalan que debido a la presión sobre los costos, estos subcontratistas están racionalizando sus empresas de forma continua y están reduciendo plantilla, están aumentando la flexibilidad de la producción y están intensificando el rendimiento.

Los investigadores encontraron que, en las empresas de suministradores de sistemas, sistemas automatizados y reguladores de sistemas calificados, en relación con los nuevos conceptos de organización, pero sus vínculos estrechos en las empresas de compradores, especialmente en cuando a las producciones "justo a tiempo", causan una presión intensa de tiempo y una flexibilidad extremada en el uso de la mano de obra. Por el contrario, la fabricación en los subcontratistas esta marcada básicamente por el taylorismo; la flexibilidad necesaria se alcanza con la rotación de trabajos en las tareas sencillas, se emplea con preferencia mano de obra barata, en detrimento de los salarios de los trabajadores.

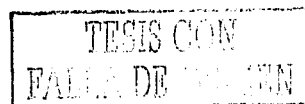
Los trabajadores tienen que alternar entre horas reducidas de trabajo, horas extras y turnos de noche incluyendo los cambios de puestos. Debido a los estrechos vínculos de información y tecnológicos con la empresa de compradores, se vuelve transparente el rendimiento del suministrador; se le pide a los trabajadores que racionalicen su propio trabajo con Kaizen. Están bajo un estrés permanente, que amenaza su salud.

El estudio del ISF-Munich va más allá de la sala de fabricación misma, en el campo tradicional de la investigación en la sociología industrial alemana. Ante la racionalización sistémica con redes ampliamente ramificadas, la sociología industrial no puede limitarse ya a lo procesos sencillos de fabricación o a una empresa en solitario. Como argumentan los autores, es necesario investigar la división del trabajo entre las empresas. Además, este estudio contribuye sustancialmente a la reflexión sociológica sobre el debate acerca de la producción. Lean en la industria, indicando que las redes piramidales de suministro no son, como se sugiere en la literatura de dirección, una cooperación armoniosa de dar y tomar en condiciones de igualdad, sino que incorporan relaciones de dependencia asimétricas.

II.1.3 Un modelo post-Fordista de organización en Alemania Oriental

Con la agitación que acompañó al cambio desde el socialismo estatal a la economía de mercado, el proyecto de investigación "La modernización de la industria automovilística en Alemania Oriental",⁸⁴ se encontró con la rara oportunidad de investigar la construcción de nuevas fabricas y de nuevas redes regionales entre las nuevas empresas según el modelo de los trasplantes japoneses. Se plantearon las siguientes preguntas:

84 MICKLER, O.; ENGELHARD, N.; LUNGWITZ, R. y WALKER, B. Nach der Trabi-Ära- Arbeiten in schlanken Fabriken, Berlin, 1996.



¿Hasta qué punto tienen éxito las empresas automovilísticas al introducir un concepto organizacional tan exigente como la producción Lean en una industria socialista completamente anticuada? Habiendo sido formados en el propio trabajo en las fábricas socialistas estatales.

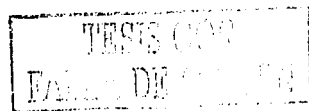
¿Cómo se las arreglan los trabajadores de Alemania Oriental con los nuevos requisitos?,

Este estudio se basa en:

- ❖ 12 casos de estudio de empresas
- ❖ 75 entrevistas con expertos
- ❖ 200 entrevistas con trabajadores y empleados y de la inspección de lugares de trabajo.

El estudio trata de la transformación, en muchos sentidos difícil, de la antigua industria de Alemania Oriental en una economía de mercado. Se cuestionaba no sólo la transformación del anterior sistema político y económico, sino además la tarea crítica de la modernización comprensiva de la sociedad industrial de Alemania Oriental. La industria automovilística de Alemania Oriental fue un buen ejemplo de este proceso radical de transformación, ya que era una industria especialmente anticuada pero ahora, en su forma renovada, tiene buenas posibilidades de sobrevivir. Con inversiones masivas en este puesto en práctica un tipo nuevo de innovación organizacional según el modelo de producción Lean. Así, los inversionistas han creado nuevas redes regionales entre las empresas en Alemania Oriental. Estas constan de pocas empresas de fabricación y muchas de suministro tipo "justo a tiempo" que ganan aproximadamente el 70% del total del valor añadido generado localmente.

La descentralización e integración avanzadas de las tareas de dirección y de los servicios internos con empresas de tamaño medio donde la dirección coopera de manera estrecha e informal y la distancia entre los niveles altos y bajos de dirección es mínima. Esto permite una comunicación mucho menos burocrática que en las empresas enormes y altamente burocratizadas del Occidente, acelera las decisiones y disminuye los gastos generales. La dirección ha dado forma a la organización del trabajo en la sala de producción según los principios de la producción Lean: en las empresas de fabricación de VW-Mosel y Opel-Eisenach se ha introducido el trabajo en grupo. Sin embargo, este trabajo en grupo se parece más a los modelos conocidos de los trasplantes japoneses en los estados unidos que al trabajo en grupo autónomo de Suecia, como se demuestra en particular en el ejemplo de Opel Eisenach. Las personas trabajan en grupos pequeños, turnándose dentro del grupo, pero siguen atadas a los ciclos cortos de la cadena de montaje, no se enriquece el trabajo con funciones de servicio calificadas.



El grupo se supone que se autodirige, pero no tiene mucho margen para hacerlo. Se le pide que aumente la eficacia de la fabricación con el Kaizen, pero el líder del grupo, elegido por la dirección, domina esta optimización inteligente de la fabricación. A causa de la política de asignar escasos recursos humanos a los grupos, se les anima a seguir aumentando la productividad con el Kaizen. Sin embargo, esto aumenta la presión para rendir, la cual da como resultado unas condiciones bastante desfavorables para un proceso de aprendizaje del grupo⁸⁵

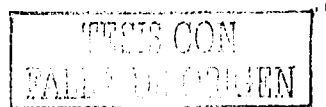
Así surgen fábricas de autos altamente eficientes, contándose entre las más productivas de Europa. La empresas automovilísticas incluso las ponen como fábricas modelo para la reorganización de las fábricas antiguas de Alemania Occidental. Puesto que hay una fuerte competencia internacional para la asignación de los pedidos de fabricación y de las inversiones dentro de las corporaciones, las antiguas fábricas de Alemania Occidental tienen que competir con las altamente eficientes fábricas Lean de Alemania Oriental. Esto acelera la reorganización de las grandes empresas de Alemania Occidental y, a la vez, presiona a los empleados y a los consejos de trabajo para que acepten objetivos de rendimiento tan duros y de contratación de trabajadores tan estrictos como en Alemania Oriental. Así, la modernización de la industria automovilística de Alemania Oriental entra dentro de la política de globalización de las empresas automovilísticas como una estrategia importante.

Los investigadores estudiaron la cuestión de cómo se las arreglaban los trabajadores y empleados de Alemania Oriental con las demandas de una fábrica Lean, siendo ésta una tarea completamente nueva para ellos. Los cambios dramáticos en las empresas automovilísticas han implicado nuevos requisitos y nuevas orientaciones de trabajo para la mayoría de los empleados que seguían.

Para cumplir con los altos estándares de calidad de productos, el nuevo modelo post-Fordista de organización requiere un alto nivel de motivación de los trabajadores manuales, para trabajar duro y de forma continua todos los días y para cooperar con los jefes de los niveles más bajos. Esto significaba que los trabajadores tenían que desarrollar un comportamiento completamente nuevo que era, de alguna manera, contrario al comportamiento retrospectivamente este proceso de modernización, se puede llegar a la conclusión de que tanto los trabajadores de cuello azul como los de cuello blanco de las nuevas fábricas automovilísticas de Alemania Oriental finalmente han podido hacer frente a estos nuevos requisitos. Según los investigadores, esto se debió tanto el potencial tradicional de los trabajadores de Alemania Oriental como a las condiciones específicas del proceso de transformación.

Un factor importante es la contratación de personal joven y calificado que reclutaron después del colapso de la economía de la República Democrática

⁸⁵ op. cit.: 84



Alemana. Los trabajadores están sobre calificados para las tareas básicamente sencillas de las fábricas y tienen un potencial alto de aprendizaje. En estas circunstancias, normalmente se esperaría una alta insatisfacción con el contenido del trabajo y, de acuerdo con esto, una baja motivación para trabajar entre los trabajadores calificados. Una gran proporción de los trabajadores se quejan de la monotonía del trabajo actual, pero la insatisfacción permanece latente sin reducción en el rendimiento.

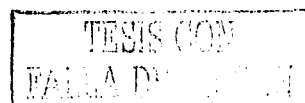
Esto probablemente se debe a varias causas. Las entrevistas muestran que los trabajadores tienen expectativas muy modestas acerca de las demandas en el contenido del trabajo y que están preparados para aguantar el sufrimiento. En los tiempos de la República Democrática Alemana estaban acostumbrados a aceptar condiciones malas de trabajo sin quejarse; era parte de su adaptación a los defectos de la sociedad RDA. Hoy día, con las inseguridades derivadas de las transformaciones, ellos mismo se están retirando hacia la virtud de la modestia.

Utilizando el ejemplo del levantamiento de las fábricas Lean, el estudio de Mickler y otros investigadores, permite analizar los conceptos post-Fordistas de organización, aunque sea una industria que se ha modernizado en condiciones sociales especiales. La rápida revolución del socialismo de estado a la economía de mercado y la globalización de la industria automovilística caracterizaron de manera crítica la dinámica y la forma de la reestructuración como dos mecanismos interconectados.

Con el ejemplo de las empresas de Alemania Oriental, los procesos de aprendizaje organizacional para hacer frente a la reestructuración de conjunto de las fábricas se podían estar, y se podían analizar las consecuencias sociales para los empleados.

Se encontró, de acuerdo con los conocimientos de la sociología organizacional, que las buenas condiciones para hacer frente con éxito a una reestructuración difícil son: poca distancia jerárquica, una comunicación densa, el consenso y una capacitación buena y homogénea de los empleados. Sin embargo, al contrario de la ideología de la producción Lean, los investigadores observaron formas bastante poco favorables de trabajo para los trabajadores en la sala de producción.

Esto lo explicaron a través del marco general que es específico a Alemania Oriental: por ejemplo, un mercado de trabajo extremadamente desfavorable, consejos de trabajo débiles y la muy buena disposición de los empleados a adaptarse, los cuales permitieron a los directivos poner en práctica una organización bastante estrecha del trabajo, dejando a los trabajadores en la sala de producción con poca decisión discrecional y poca participación.



II.1.4 El trabajo en grupo en la sala de producción

Los investigadores del Sofi-Göttingen⁸⁶ estudiaron el trabajo en grupo en la industria automovilística, donde se ha difundido rápidamente desde 1992. Se preguntaron;

¿Qué condiciones y constelaciones políticas dentro de las empresas apoyan el desarrollo del trabajo en grupo?

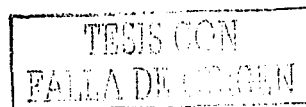
¿Qué formas de trabajo en grupo se pueden distinguir empíricamente y cuáles son las consecuencias del trabajo en grupo sobre los trabajadores?

El estudio se enfocó en seis fábricas de dos empresas automovilísticas alemanas, Mercedes Benz y Volkswagen, y en una gran empresa de suministros, con la investigación de aproximadamente 80 grupos. Se utilizó una mezcla de métodos, compuesta de la observación intensiva de lugares de trabajo y de grupos, entrevistas de expertos con directivos y consejos de trabajo, y entrevistas abiertas y estandarizadas con trabajadores.

En los años setenta, apoyada en el programa de los gobiernos sobre la calidad de vida en el trabajo, había habido una discusión en la industria alemana acerca del rediseño del trabajo con la ayuda del trabajo en grupo, conceptos orientados por el acercamiento sociotécnico de las empresas suecas. Se habían llevado a la práctica los cambios en las salas de producción de modo muy restringido hasta principios de los años, debido a la resistencia interna. La discusión de la producción Lean y la presión de la crisis en la industria automovilística han llevado a una rápida difusión del trabajo en grupo en las salas de producción desde 1993. Para la dirección, los conceptos de equipo se convirtieron en el principio central de la organización moderna de las fábricas para conseguir incrementar la productividad y para lograr mayor flexibilidad. Durante los últimos años, la mayor parte de las empresas han estado experimentando con conceptos como los trabajo en grupo, la descentralización y Kaizen. Por lo tanto, la realidad de la sala de producción se caracteriza ahora por una gran variedad de formas de trabajo en grupo.

El término "trabajo en grupo" se utiliza de manera vaga en la discusión científica: a menudo se clasifica de modo indiscriminado como trabajo en grupo tanto el trabajo restrictivo como el calificado, organizado en grupos. Los investigadores proponen que se distingan dos líneas básicas de desarrollo colocadas en extremos opuestos de los dos polos del trabajo en grupo. Uno de los modelos, inspirado por los trasplantes japoneses, difiere en sólo unos pocos aspectos del concepto Taylorista de organización. Se puede llamar trabajo en grupo Taylorista modificado". El otro modelo de los conceptos de grupo

86 GERST, D.; HARDWOG, T.; KUHLMANN, M., y SHUMANN, M. (1998): "Group Work in the German Automobile Industry", en J.P. Durand, P. Stewart y J.J. Castillo (eds), *Teamwork in the Automobile Industry*, Macmillan Press.



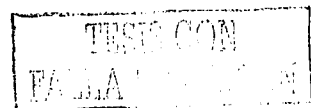
contemporáneos, que a menudo se llama auto organizador o trabajo en grupo autónomo, se caracteriza por una diferencia fundamental comparado con las estructuras tayloristas previas en la fabricación.

Tanto el diseño de los trabajos como el poder discrecional son extendidos. Las funciones de servicio se incluyen con el propósito de aumentar la variedad de las tareas y las destrezas en el trabajo.

La autoorganización y la capacidad de decisión de los grupos son los objetivos principales del desarrollo. Para conseguir esto se proporcionan los recursos apropiados: se eligen vocales del grupo, quienes siguen formando parte del grupo a la vez que actúan como vocales y coordinadores. Reuniones autoorganizadas de grupo ayudan a mejorar la coordinación y a solucionar problemas tanto de fabricación como de comunicación.

Este concepto de trabajo en grupo requiere un papel nuevo de la dirección de bajo nivel en la sala de producción. Se debe delegar en los grupos la responsabilidad y las funciones del servicio. Los directivos de los niveles más bajos no deben intervenir como un superior, sino actuar como un entrenador. Este concepto también toma en serio la participación en el lugar de trabajo. El grupo mismo se incluye en las negociaciones de los salarios del trabajo. Además, está involucrado en el desarrollo de todo el proceso de producción, el cual da como resultado una mejora en las condiciones de trabajo del grupo.

Gerst et al. informan que Mercedes empezó a introducir el trabajo en grupo que corresponde al concepto de autoorganización a principios de los años noventa. El mismo proceso se pudo observar en Volkswagen, tal como pone de manifiesto una investigación reciente de Mickler et al. En 1998. El concepto de trabajo en grupo autoorganizado parece coincidir con rasgos institucionales alemanes tales como el trabajo cualificado. Las empresas Mercedes y Volkswagen intentaron formar estrategias a nivel de toda la corporación a través de la negociación de acuerdos con los consejos de trabajo, que incluían las características del trabajo en grupo autoorganizado, los recursos necesarios y el modo de introducir este trabajo en grupo. Sin embargo, a pesar de este concepto dominante para toda la empresa, aún hay un gran margen de discreción dentro de la fábrica para la puesta en práctica del trabajo en grupo. En gran medida, los cambios en la sala de producción dependen de las políticas de los actores respectivos y del proceso social de implementación, por ejemplo, de las políticas de la dirección local y de los consejos de trabajo. Estos incluso tienen autoridad para modificar el acuerdo general si existe un consenso entre ellos dentro de la fábrica. Como demuestran las investigaciones de Gerst y de Micker. La puesta en práctica del trabajo en grupo comenzó de manera prometedora y dinámica en ambas empresas. Se dotó generosamente a los proyectos de grupo de recursos y plantilla adicional, se les dio tiempo para discusiones de grupo y posibilidades de formación. Sin embargo, los distintos grupos se desarrollaron de modo muy diferente, especialmente si se comparan las áreas de producción de alta y baja tecnología.



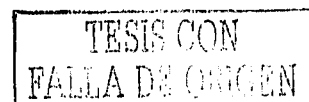
Los casos más positivos de desarrollo de grupo se encuentran según Gerst y su grupo de trabajo, en las áreas de alta tecnología; por ejemplo, en el caso de una fábrica de piezas de motor en la cual los operadores de las máquinas tenían que fabricar tubos de escape en ciclos cortos y en remesas grandes⁸⁷. Después de la reestructuración, el trabajo dentro de los grupos se caracteriza por una integración bastante amplia de tareas, incluidas las funciones de servicio: la rotación da a todo el mundo la oportunidad de aprender a hacer cada tarea.

Como resultado, han surgido perfiles de trabajo enriquecidos, uniformes y solapados, mostrando una mejora que permite una alta flexibilidad en el uso del trabajo. Además, los trabajadores también han desarrollado una autoorganización de largo alcance de su trabajo.

Las tareas diarias de los grupos incluyen la organización de la asignación de trabajadores a las máquinas, la planificación de las vacantes y la secuencia en la que se despacharán los pedidos. La autoorganización se apoya en vocales de grupos elegidos, quienes están integrados al grupo y tienen que llevar a cabo trabajo de producción, su papel se puede describir como de coordinador, moderador y vocal del grupo. Sin embargo, el grupo entero toma las decisiones, no el vocal solo. Una vez a la semana se asigna tiempo de discusión para los grupos, que los trabajadores utilizan para solucionar problemas de producción y sociales, en las áreas de baja tecnología, especialmente en las áreas de cadena de montaje. También encontraron algunos casos de grupos autoorganizados, pero prevalecían de forma aplastante las variaciones restrictivas de trabajo en grupo. Había, por ejemplo, un caso de trabajo en grupo situado en el área de recortes de la última cadena de montaje: aquí el trabajo en grupo se limitaba fundamentalmente a la fusión de varias tareas en un ciclo de trabajo más largo.

La rotación de trabajos está muy restringida: la mayoría de los miembros del grupo sólo están capacitados para llevar a cabo unos pocos trabajos debido a una falta de oportunidades de formación. De acuerdo con esto, la flexibilidad entre los colegas es baja. El grupo también muestra una pequeña medida de autoorganización. El vocal de grupo está en una posición especial. No modera ni representa al grupo hacia fuera, sino que actúa exclusivamente como un especialista con responsabilidades específicas como la reelaboración o la adquisición de piezas. Aunque los líderes del grupo fueron elegidos, los directivos de los niveles más bajos (Maister) les consideraban sustitutos de los antiguos capataces y les presionaban para que cumplieren los objetivos impuestos por la dirección. En la práctica, ha evolucionado un modelo que en muchos aspectos se parece al trabajo de grupo Taylorista perfilado antes: la naturaleza del trabajo del trabajo en grupo está fuertemente influenciada por las estructuras Tayloristas que perduran.

87 GERST, D.; HARDWOG, I.; KUHLMANN, M., y SHUMANN, M. (1998): "Group Work in the German Automobile Industry", en J.F. Durand, P. Stewart y J.J. Castillo (eds), *Teamwork in the Automobile Industry*, Macmillan Press.



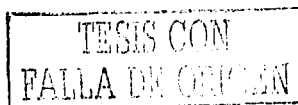
Gerst y sus colegas, dicen que, en resumen, su investigación de esta reestructuración pone de manifiesto que la puesta en práctica de conceptos no tayloristas de la organización es un proceso social que es altamente dependiente de un conjunto de premisas. Son necesarias las políticas de dirección con varios niveles jerárquicos y una codirección activa que consiste en representantes laborales; sin estos elementos no se puede alcanzar el ímpetu para un cambio radical de la organización⁸⁸. El concepto del grupo de trabajo autoorganizado está respaldado por los trabajadores y lo ven como una mejora fundamental de sus condiciones de trabajo. La mejora de las capacitaciones y la expansión de las responsabilidades estimulan el compromiso de los trabajadores en la solución de problemas y proporcionan una base para la participación. Esto se aplica en particular a las áreas de alta tecnología. Por otra parte, en las áreas de baja tecnología, por ejemplo las cadenas de montaje, un incremento en la carga de trabajo.

Sin embargo, los trabajadores, en cadena de montaje en grupos autoorganizados son más capaces de controlar estas presiones, debido a su ámbito de acción común. Los trabajadores en cambio, dentro de los conceptos modificados de grupo taylorista, no son capaces de hacer frente a la intensificación del trabajo a través de la cooperación, es decir, esta forma de trabajo en grupo restrictivo no mejora la situación negativa de los trabajadores de las cadenas de montaje.

Aunque el trabajo en grupo se está introduciendo de forma amplia dentro de la industria automovilística alemana, las condiciones de trabajo de los trabajadores en las áreas de baja tecnología, con mucho la mayoría de los empleados, no están mejorando de modo sustancial. Estos resultados de Gerst, están en la misma línea que los del Trendreport Rationalisierung. No permiten predicciones optimistas para el desarrollo futuro del trabajo de baja tecnología, especialmente considerando que las empresas automovilísticas en Alemania, desde hace unos años, han empezado a revisar su concepto actual de organización. Las empresas ya no se interesan mucho por los conceptos de grupos autoorganizados, y están cada vez más volviendo a la estandarización del trabajo de la cadena de montaje, acortando los ciclos y utilizando como modelo los conceptos japoneses de grupo. Tal cambio de concepto fue observado por Schumann en Mercedes Benz. Un desarrollo similar se puede ver en Volkswagen, donde la dirección ya descentralizada está recortando los recursos de los grupos para reducir costos, pero a la vez está estrechando el ámbito de acción de los grupos de forma extremada. En muchos casos, el trabajo en grupo está regresando a los conceptos tayloristas modificados.

La industria del automóvil fue uno de los motores de la economía mundial del siglo XX y será uno de los impulsores de las economías regionales para las próximas décadas del siglo XXI. Esta industria incide en el nivel de empleo, de

88 GERSI, D., HARDWIG, I., M. y SHUMANN, M., (1998) "Group Work in the German Automobile Industry", en J.P. Durand, p Stewart y J. J. Castillo (eds) *Teamwork in the Automobile Industry*, Mcmillan Press.



inversión y de integración regional de las economías, por esta razón el modelo de gestión de las empresas de la industria automotriz ha sido modificado a partir de modelos de organización denominados --por los personajes que los crearon y desarrollaron-- modelos Fordista y Toyotista implementados por Henry Ford en los Estados Unidos de Norte América y Keichiro Toyoda en Japón.

Estos modelos de organización se consideran modelos⁸⁹ de gestión "puros" por que los utilizaron Henry Ford y Keichiro Toyoda en sus empresas, pero que al adecuarlos en otros países y en otras épocas, adquieren características que los hace diferentes entre sí, -- aún cuando la finalidad es la misma -- por que se orientan a desarrollar ventajas competitivas y al incremento de la productividad en la producción de autos en dos ambientes de trabajo que tienen culturas diferentes que se refleja en la flexibilización para organizar el trabajo. El sistema de producción de Toyota, denominado como el modelo japonés, ha sido por mucho tiempo considerado como la fuente del sobresaliente comportamiento de Toyota como empresa manufacturera. Las costumbres distintivas del sistema, como las tarjetas kanban⁹⁰ y los círculos de calidad, por ejemplo, han sido usados ampliamente en otros lugares -incluso, siguiendo sus propios esfuerzos-. Importantes empresas de manufactura como GM, Ford y Chrysler, han creado de manera independiente iniciativas para desarrollar sistemas de producción como el de Toyota.

El modelo de organización no se limita a las fábricas de autos, se extiende a las formas de organización en diferentes sectores, lo que se analiza en este trabajo de investigación es la tendencia por la participación de los diferentes actores en las organizaciones y en especial en la industria automotriz en dos empresas establecidas en México. Algunas empresas que han intentado adaptar el sistema de Toyota, pertenecen a campos tan diversos como la industria aéreo espacial, productos de consumo o procesamiento de metales⁹¹. Pocas empresas de manufactura han logrado implementar el sistema de Toyota con resultados positivos, aunque las compañías que lo han intentado han sido increíblemente abiertas a sus prácticas. Cientos de miles de ejecutivos de miles de negocios han recorrido las plantas de Toyota en Japón y en los Estados Unidos. Frustrados por la inhabilidad para replicar el modelo de Toyota, muchos de estos visitantes asumen que el secreto del éxito de Toyota reside en sus raíces culturales.

La mundialización genera intentos para simplificar los modelos⁹² de organización, según Robert Boyer⁹³, estas simplificaciones se deben a un fenómeno que apareció en la década de los 90's. Los analistas económicos

89 KHUN, Thomas. Estructuras de las Revoluciones Científicas, FCE, México, 2000. Modelo lo define Thomas Kuhn como "Conjunto de supuestos teóricos, epistemológicos y metodológicos aceptado en una comunidad..." "Como una representación de la realidad...."

90 KANBAN es una herramienta basada en la manera de funcionar de los supermercados. KANBAN significa en japonés "etiqueta de instrucción"

91 Spear Steven y Bowen Kent. Descifrando el AND del sistema de Producción Toyota. Harvard Business Review.

92 Modelo lo define Joel Barker, como "conjunto de principios que fijan modos, procedimientos y límites...."

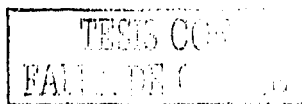
93 Entrevista realizada a Robert Boyer por Philippe Pons. Le Monde el 29 de febrero del 2000, sobre Modelos Productivos, Argentina, 2001.

aplicaron a los Estados nación el mismo código de lectura que aplican a las compañías para evaluar su competitividad, donde los que no logran adaptar su sistema de contribuciones, la propagación de las nuevas tecnologías y hasta su sistema educativo, están condenados o a la decadencia, o a la adopción de modelos como último recurso por falta de alternativa de un modelo único de organización. Por ejemplo, en el momento en que Estados Unidos se preocupó por la valorización de su economía a escala mundial, aparecieron (en Asia, en Europa del Este) economías muy prometedoras a las que se bautizó como "emergentes", ya que se esperaba que convergieran hacia un modelo canónico. En este sentido algunos ejemplos son Rusia y Taiwán.

Boyer menciona que un factor determinante para la adopción de modelos desarrollados en otros países, es que los Estados Unidos están al tanto de su más grande expansión y que además cuentan con la mayoría de los investigadores en ciencias sociales, por eso son la referencia de la "nueva economía". Además, todos los países son examinados con la misma vara que a Estados Unidos, país joven que ha erradicado todas las formas anteriores de socialización y que se consideran y son considerados como la tierra del tema comercial por excelencia. Se compara con esta sociedad, la figura emblemática del capitalismo, a todas las demás sociedades para descubrir que son "arcaicas" o "emergentes". En otras palabras, la mayoría de los analistas norteamericanos y algunos que han sido educados bajo su manto van a aplicar a las demás economías las herramientas utilizadas para analizar a la sociedad norteamericana, suponiendo que son justas, necesarias y suficientes. Ignoran la evolución de las organizaciones en contextos diferentes.

El dogma de un modelo único de referencia norteamericano no ha sido violado, solo temporalmente en los años 60-70 con el éxito de Japón y de Alemania, que triunfaron con otros métodos, y hasta los norteamericanos venían desde lejos a tomar lecciones en estos países. Con la caída de la coyuntura en Alemania y en Japón, la apreciación positiva de estos países se volvió brutalmente negativa y el modelo canónico norteamericano eclipsó de nuevo a los demás. Japón, por ejemplo, que tiene la particularidad de ser moderno, sin ser occidental, y cuyo capitalismo presenta particularidades marcadas, es un ejemplo prueba de la validez o no de las tesis sobre la convergencia. Su economía está en plena mutación y pone en duda un sistema de gestión y de relaciones entre las empresas, que era el fundamento de lo que se había convenido llamar el modelo japonés.

El modelo de organización ha sido base de cambios sustanciales en organizaciones de otras partes del mundo a través de organizaciones japonesas fuera del territorio japonés y en organizaciones no japonesas pero con aplicaciones del modelo japonés. Boyer menciona que en la teoría económica clásica misma, la ventaja competitiva se nutre de las diferencias entre los países. Además, la internacionalización va a profundizar en las especificidades de cada economía, que pueden, según sus dotaciones institucionales, dar



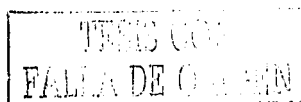
contenidos diferentes a una misma "revolución tecnológica", la revolución informática es un ejemplo: En este aspecto Japón está atrasado.

Pero la unión que está a punto de operar entre la telefonía portátil y la Internet podría en un plazo eliminar a Windows y permitirle recuperar el "retraso", incluso sobrepasar las tecnologías norteamericanas. De hecho, en todas las épocas, cuando se habla de convergencia, es porque un orden antiguo está siendo desestabilizado por un nuevo paradigma productivo o una nueva fase de internacionalización. Por un lado, la diversidad está seguramente reducida por el hecho de las destrucciones que de ella resultan, pero, al poner en práctica el paradigma emergente, se abren caminos muy diferentes que desembocan en soluciones inesperadas, innovadoras y a veces superiores en eficacia al modelo de referencia. Boyer cita una hibridación es el proceso por el cual una innovación, introducida en una sociedad diferente de aquella que la vio nacer, va a adaptarse a ese medio, a lo largo de sondeos y de reparaciones, y así va a renovar la diversidad, la hibridación no se reduce a una simple imitación adaptación, la hibridación de un modelo es una simplificación, suponer que un modelo productivo se da una vez para siempre y que es suficiente con que el gestor lo ponga en práctica no es correcto. Una visión como ésta, menciona Boyer, da lugar a una especie de "one best way", representada por un modelo productivo óptimo único, sin considerar el contexto y la época, de manera que compañías y naciones deberían convergir hacia configuraciones análogas.

Los modelos productivos sacan, por lo contrario, su competitividad de su especialización y de la diferenciación de unos con respecto de los otros. También es conveniente reconocer el carácter relativo de la superioridad productiva derivada de la participación de los actores de la organización, entre otros factores. Una pluralidad de modelos coexiste porque estos se adaptan a contextos varios. La noción de hibridación, no se designa a una simple adaptación puntual a las resistencias del medio sino, aunque parezca imposible, a un principio de transformación de los modelos productivos en contacto con sistemas sociales y económicos diferentes de aquellos sobre los cuales han ganado terreno.

Una hibridación se da cuando principios productivos nuevos se combinan con viejas rutinas: es un proceso complejo que se escalona de la simple imitación a la innovación radical. A pesar de las diferencias históricas y culturales de los dos países, Boyer menciona que si se pueden discernir convergencias como por ejemplo en las experiencias francesa y japonesa ante el desafío de la mundialización. Francia y Japón han tomado los métodos de la época de Ford.

En Francia, el Estado fue el gran mediador de la aclimatación de la producción masiva. En Japón, las grandes empresas fueron en su origen un modelo original, resultado de la adaptación de esos métodos en la sociedad local. Pero ambos casos tienen que ver con sociedades desestabilizadas por la Segunda Guerra Mundial, que modificaron su organización económica para llegar a una



configuración que fuera compatible con el nuevo medio internacional, preservando una gran parte de su herencia social. En detalle, los modelos de gestión difieren, pero las elites de los dos países manifestaron una misma voluntad de modernización siguiendo una vía propia.

Otro punto en común de los modelos francés y japonés es la timidez para forjar una teoría que tome en cuenta esas dos trayectorias y las legitime, no como los creadores y promotores de la modernidad, sino como experiencias propias. La importancia de los ajustes al modelo de Ford se reflejan, por un lado, en las respuestas que las empresas, en particular las multinacionales que están dando las nuevas condiciones de competencia en el mercado internacional. Por otro lado, en las nuevas formas de realizar la producción, aspecto que es posible dado el acelerado desarrollo y difusión de las innovaciones tecnológicas y de su modelo de organización con características diferentes al modelo Fordista en la forma y menos relevante en el fondo.

Las innovaciones industriales flexibles no son la causa generalizada del desarrollo de redes en la producción flexible, pero suministran la infraestructura material indispensable para el desarrollo de dichas prácticas⁹⁴. Además, permiten la producción de series cortas diferenciadas en empresas integradas⁹⁵, lo que transforma el esquema espacial imperante bajo el modelo de producción Fordista pero con adecuaciones propias de cada cultura. Durante las últimas tres décadas ha habido una importante transformación en los modos de operar y de organizar la producción dentro del sector automotriz. Actualmente se reconoce que, si bien no se ha alcanzado plenamente la globalización de la producción, si se ha logrado un creciente desarrollo de conjuntos regionales fuertemente integrados a escala mundial⁹⁶. En el caso de la industria automotriz en México este proceso de mundialización de los modelos de gestión ha sido columna vertebral de la industria nacional por el impacto directo e indirecto en sus procesos de producción y en el grado de participación y flexibilización en la organización del trabajo.

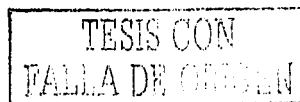
Si resultara que las tendencias internacionales son hacia alguna de las ventajas competitivas como la flexibilización, entonces habrá de analizar la "flexibilización" realizada en los países que han preferido los modelos Fordistas, denominado "neo-taylorismo". EE.UU. considera el medio ambiente de Brasil, pero no considera los niveles de salarios, la ausencia de garantías y cobertura social de los Nuevos Países Industrializados del Tercer Mundo.

El nivel de flexibilización en la organización del trabajo determina una situación que permite la flexibilidad, donde los factores de empleo e ingreso proporcionan una dotación inicial suficientemente segura de sobre la cual se han apoyado en

⁹⁴ op. cit.: 16

⁹⁵ MALDONADO, S. La rama automovilística en los corredores industriales del Noroeste de México. Comercio Exterior, 1995, vol. 45, Número 6, Banco Nacional de comercio exterior, México

⁹⁶ VELTZ, P. Mundialización, ciudades y territorios. Editorial Ariel, 1999, España



una primera etapa de Taylorización primitiva, para acceder luego a un nivel de Fordismo periférico. Sin embargo, los "viejos países industrializados" del Tercer Mundo conocieron una forma anterior de industrialización "Cepalina", con un régimen de sustitución de importaciones y relaciones salariales sem-Fordistas reguladas por el corporativismo: éste es el caso de México, Argentina y Brasil. Estos países conocen así una cierta "reflexibilización", que se disimula a veces con la proclamada importación de "métodos japoneses", como el Toyotismo mal entendido en Nissan mexicana o el Toyotismo con influencia del modelo japonés instalado en la empresa Ford en México.

II.2 Una crítica a los modelos de organización

Algunos economistas burgueses de la postguerra⁹⁷, incluso algunos con un tinte de izquierdistas, han declarado que: "Es el Just in Time, más el kanban, más los TQ (Equipos de Calidad), más la Calidad Total, más las normas ISO 9.000, es la empresa como una gran familia en donde los trabajadores cantan el himno de la corporación antes de comenzar cada jornada y se "sienten" orgullosos de pertenecer a ella. Muto Ichiyo demuestra, con la simple contundencia de narrar los hechos, que esa respuesta es parcial y por lo tanto falsa. Transmitiendo el testimonio vital de Kamata Satochi⁹⁸, nos advierte que la esencia del toyotismo, del "mundo de la empresa", es: "trasladar la competencia inter empresa, a la competencia-rivalidad entre obreros". Ichiyo retoma el análisis de Marx que privilegia las relaciones sociales como categoría central respecto a las económicas o a las técnicas, aunque todas están relacionadas. Así, Ichiyo nos lleva a ver que lo central del toyotismo es la irrupción de nuevos patrones de dominación del capital sobre el trabajo para aumentar la productividad y extraer una mayor cuota de plusvalía que permita una nueva superación de las crisis capitalistas, lo que obviamente no significa eliminarlas.

Estas nuevas formas de dominación social tienen una de sus vertientes centrales en el propio proceso de producción. El proceso de producción de las grandes fábricas Fordistas basadas en la parcialización del trabajo, descompuesto en gestos simples que ejecutaban trabajadores sujetos a la velocidad de la cadena de producción había generado una unidad objetiva en la clase trabajadora que, a su vez era soporte de poder relativo del trabajo en el proceso de producción. La clase obrera ejercía permanentemente ese poder y la "libertad" del patrón se veía limitada por las rigideces tanto de los convenios colectivos de trabajo, como del poder institucionalizado en los sindicatos, en los delegados y comisiones internas de las empresas. Este poder relativo del trabajo en el proceso de producción tenía profundos vasos comunicantes con todos los ámbitos de la sociedad.

⁹⁷ En relación con "La izquierda en el umbral del siglo XXI". Crítica del libro clave para entender los nuevos métodos de producción

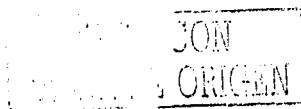
⁹⁸ Kamata Satochi se proletariizó en la fábrica Toyota y reflejando su experiencia personal escribió dos libros: "Toyota la fábrica de la desesperación" y "El revés del milagro", dos libros editados por Mأسpero y Ediciones Obreras de Francia.

La unidad objetiva de los trabajadores en el proceso de producción se extendía más allá de cada fábrica, de cada "mundo de la empresa" y ello se manifestaba en la identidad obrera conocida mundialmente como los trabajadores de mameluco azul. La burguesía, temiendo que la Revolución Rusa de 1917 pudiera despertar emulaciones (independientemente de que el hecho trágico de su degeneración burocrática alejaba cada vez más esta perspectiva) y conmovida por la crisis de los '30, con todas sus consecuencias, reconoció institucionalmente el poder relativo del trabajo, como una táctica para desviar la ola revolucionaria que recorría el mundo en las primeras décadas del siglo. El reconocimiento institucionalizado al poder del trabajo se focalizó en legalizar los nuevos sindicatos de masas por industria que nacieron al calor de las grandes fábricas Fordistas. En el plano más general, este reconocimiento se manifestó en la aceptación de las llamadas conquistas sociales y en la elaboración de políticas activas tendientes al "pleno empleo". En el terreno del derecho nació un amplio tejido de leyes, reglamentos y convenios incluso el derecho de huelga, o hasta "el control obrero" se estamparon en las constituciones y aunque se sabe que la Constitución es pisoteada, pierde efectividad como instrumento de dominación del capital sobre el trabajo, el derecho a la huelga cuestiona el centro del andamiaje de dominación, basado en la exclusividad del Estado al uso de la fuerza, pues la huelga es un hecho de fuerza que se justifica cuando se demandan injusticias o lo que se considere un atentado a los derechos de los trabajadores.

El "derecho" a negarse a trabajar es, en su más puro sentido, el derecho a la rebelión, a negar la relación de opresión establecida por el trabajo muerto, el capital, sobre el trabajo vivo. Las regulaciones, reglas o normas, las llamadas leyes sociales, la seguridad social, la jornada de 8 horas, fueron conseguidas por las luchas mundiales del movimiento obrero y reconocidas por la burguesía mundial quien terminó aceptándolas de mala gana ante la posibilidad de que el movimiento obrero avanzara por la vía de la revolución socialista.

Esa política burguesa, conocida como keynesianismo consistía en aceptar hacer concesiones al poder del trabajo, a condición de pactar con la dirigencia burocrática del movimiento obrero que los conflictos se plantearían y encerrarían en el plano sindical, centralmente el salarial, castrando la lucha de los trabajadores por el poder en toda la sociedad con el fin de construir una sociedad sin explotación.

El keynesianismo inaugurado a raíz de las crisis de los años 20 que desembocó en el crac de octubre de 1929, cobró fuerza después de la II Guerra Mundial y pudo sostenerse hasta los '70 por varios factores, entre ellos la traición de la dirección sindical y política de los trabajadores. Sin disminuir la importancia de los factores superestructurales adquiere relevancia el hecho de que la batalla por el poder, por liberarse de la dominación o por imponer nuevas reglas de dominación, se inicie en el ámbito de la producción, y en este sentido cobra una importancia determinante al extenderse a todos los ámbitos de la sociedad, de la



nación y del mundo. John Holloway, refiriéndose a la implantación del Toyotismo en la Leyland, afirma al respecto: "Si los cambios en la industria del automóvil son representativos de cambios más generales en el patrón de las relaciones empresa-trabajadores, entonces no resulta sorprendente que haya paralelismos entre los cambios del estilo empresarial y los cambios en el Estado. La dirección de las empresas y del Estado son dos aspectos de la misma cosa, son dos formas de relación de capital, la relación de dominación entre capital y trabajo. Las condiciones de esa explotación, las luchas en torno al proceso de trabajo, son la clave para comprender no solamente los cambios en la dirección de las empresas, sino también el desarrollo del Estado. Más aún, dado que la dirección empresarial está más cerca del proceso de trabajo y responde a él más directamente, no es sorprendente que las tendencias en el desarrollo político sean preanunciadas por las tendencias en la dirección empresarial".⁹⁹

Generalmente lo que pasa en el nivel productivo no es categorizado como relevante a la hora de hacer análisis y construir políticas, sin embargo Marx había señalado la importancia del constante cambio de estas relaciones. En El Manifiesto Comunista señala que: "La burguesía no puede existir sino a condición de revolucionar incesantemente los instrumentos de producción y, por consiguiente, las relaciones de producción y con ello todas las relaciones sociales".¹⁰⁰ Más adelante, en El Capital, reafirma el profundo sentido de los cambios en las relaciones sociales y en el poder del patrón que se desenvuelven en el proceso de producción. Como por ejemplo: "La maquinaria, asimismo, revoluciona radicalmente la mediación formal de las relaciones capitalistas, el contrato, entre el obrero y el capitalista." vivientes."¹⁰¹ Para Marx: "La habilidad detallista del obrero mecánico individual, privado de contenido, desaparece como cosa accesoría e insignificante ante la ciencia, ante las descomunales fuerzas naturales y el trabajo masivo social que están corporizados en el sistema fundado en la máquina y que forman con éste, el poder del patrón".(destacados nuestros)¹⁰².

Para Marx el sistema de producción capitalista no se trata de un proceso de trabajo sino de valorización del capital, pero ese sistema comienza en la producción en donde el paso de la manufactura a la industria cambia las relaciones sociales, el contrato entre el obrero y el patrón, porque la máquina no sirve al obrero sino que éste debe seguir el movimiento que imprime la máquina. Este sistema dice producción¹⁰³. Se establece así una lucha constante por imponer el dominio sobre el "movimiento" o sea sobre quién y como domina el tiempo de trabajo.

99 John Holloway, La Rosa Roja de Nissan

100 Carlos Marx, El Manifiesto Comunista, Ediciones Pluma, Buenos Aires, 1974.

101 Carlos Marx, Maquinaria y Gran Industria. El Capital, OE, Tomo1, De. Ciencias del Hombre, Bs.As.,1973.

102 Ibid

103 No se puede desconocer el poder que emana del dominio de la superestructura de la sociedad, comenzando por el Estado, instituciones, ideologías, etc. Se señala que a nivel de la producción ya hay un poder del capital sobre el trabajo, sin el cual es imposible la producción capitalista. Pero existe también un poder relativo del trabajo sustentado en diferentes parámetros: en el saber hacer, en el grado de organización, en la historia de la clase trabajadora y sus mejores representantes, en la tradición y en el grado de las derrotas y victorias parciales del trabajo sobre el capital y viceversa.

Este dominio es inestable y en las fábricas Fordistas la conflictividad era permanente ya que todo cambio de máquinas o herramientas se encontraba frente a relaciones rígidas y no flexibles. Los trabajadores no eran sumisos a los cambios que les significaban un aumento considerable de la explotación. Por otro lado, el trabajo repetitivo en el uso de una misma máquina producía también un conflicto debido a la alienación provocada por el trabajo monótono, aburrido, en tanto el trabajo intelectual se concentraba totalmente en la Oficina Técnica y sólo quedaba el trabajo manual para el trabajador. Los conflictos en las fábricas repercutía en las relaciones sociales, los parámetros de dominación del Fordismo basados en el contrato social del reconocimiento institucional de los sindicatos y del "bienestar social" habían llegado a su fin.

Con inflación creciente, gasto público en ascenso, ganancias decrecientes, altos niveles de actividad huelguística, evidenciaba que el equilibrio de la posguerra estaba llegando a su fin" afirma John Holloway¹⁰⁴ en La Rosa Roja de Nissan¹⁰⁵, refiriéndose a la crisis de los años 1973 y 1974.

En ese momento la productividad, como tasa, se volvía negativa y comenzaban a presentarse los primeros signos del fin del "pleno empleo". Por otro lado, en el campo político internacional, el triunfo de las masas vietnamitas sobre el ejército de EE.UU. junto a "la rebelión" de los países productores de petróleo, y la actividad revolucionaria en los países del tercer mundo en forma de semi-insurrecciones como el Cordobazo argentino, o el Mayo francés de 1968 que volteó al hombre fuerte de la Europa continental, Charles De Gaulle, mostraban hasta qué punto había llegado la crisis. La burguesía enfrentaba el cambio de las relaciones sociales como un problema de vida o muerte para todo el sistema capitalista.

Es en este marco que la burguesía focaliza su atención en Japón y en su forma de organizar la producción completamente diferente al Taylorismo-Fordista que imperaba en los países más desarrollados. Holloway sostiene que los métodos de la Nissan, similares a los de la Toyota: "Representan no sólo la expansión del capitalismo japonés sino también, mucho más importante, una tendencia significativa en la estructura de la dominación capitalista sobre el trabajo"

No fue el Toyotismo la única salida a la crisis capitalista de los '70. En países como los nuestros muchas burguesías se inclinan rápidamente hacia otros métodos caracterizados por la destrucción de todas las restricciones Fordistas

104 Nacido en Escocia, actualmente trabaja como profesor del Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Puebla, ciudad que fuera centro emblemático de la revuelta juvenil mexicana en los sesenta. Aunque se puede inscribir en la tradición marxista, sus textos actuales lo colocan a años luz de la teoría de la revolución que formulara Marx. Es uno de los grandes teóricos del Estado y un estudioso de la naturaleza de los movimientos del capital.

105 HOLLOWAY John. "La rosa roja de Nissan", en revista Cuadernos del Sur, N° 7, 1988, "Crisis, fetichismo y composición de clase", revista Cuadernos del Sur, N° 14, 1992, "La Liberación de Marx", en Eduardo Lucita (comp.), La Liberación de Marx. Buenos Aires, Cuadernos del Sur, 1992; (junto a Eloísa Peláez) "Aprendiendo a hacer reverencias: posfordismo y determinismo tecnológico", en V. V. A. A., Estudios sobre el Estado y la Reestructuración Capitalista, Buenos Aires, Cuadernos del Sur, 1992, "Reforma del Estado: capital global y Estado nacional", en revista Cuadernos del Sur, N° 16, 1993; Marxismo, Estado y Capital, La crisis como expresión del poder del trabajo, Cuadernos del Sur, 1994; "Reportaje" en Revista En Clave Roja o 9/10, 1995, "Historia y Marxismo Abierto", en Revista Periferias No. 1, 1996,

establecidas en los contratos de trabajo llamadas globalmente políticas de flexibilización laboral y además sabemos que hay un mix de combinación de diferentes proporciones de fábricas Toyotistas coexistiendo con fábricas de alta flexibilización, taylorismo salvaje, que actúan como proveedoras de fábricas donde predomina la forma de producción Toyotista. Aún en éstas últimas hay grandes sectores que trabajan en puestos de baja calificación, con trabajos repetitivos en donde el objetivo patronal se focaliza en aumentar la frecuencia de los ritmos de trabajo. En toda esta gama hay algo en común. Las "nuevas" relaciones son impuestas después y como consecuencia de grandes derrotas de los trabajadores.

Al respecto Holloway refiriéndose a la reconversión de la fábrica inglesa Leyland, destaca que: "...las técnicas patronales de Nissan en Suderland pueden ser de inspiración japonesa, pero su base real está en la derrota de los obreros en Cowley, Longbridge y en otras partes. La dirección empresarial introdujo técnicas patronales japonesas como el Just in time".

Respecto a la producción japonesa Holloway señala: "Es un estilo de dirección basado en la presunción de que los trabajadores son disciplinados y leales (al capital), de que no habrá paros imprevistos, y que la calidad de los productos en cada una de las fases del proceso será confiable. Presume por lo tanto que cuando un director dice: "Ve", el trabajador va.". Es acá donde nos reencontramos con Ichiyo, menciona Holloway, porque Ichiyo cuenta historias paralelas entre el proletariado japonés y el inglés en este caso el occidental, en cuanto estos métodos se están generalizando en todo el planeta. Ichiyo denuncia y muestra las nuevas relaciones de producción establecidas a partir de las derrotas de los trabajadores del Japón y lo hace no sólo viendo las luchas sindicales sino las luchas políticas y las relaciones que tienen éstas con la aplicación o no de los nuevos paradigmas productivos.

Para los que desprecian la conciencia de la clase, el Toyotismo y los trabajos de Ichiyo y Holloway son irrelevantes en relación a los problemas políticos y organizativos que estos métodos condicionan, para nosotros que creemos en la necesidad de que las batallas de la clase trabajadora sean conscientes, estudiarlos es fundamental. Ichiyo nos sumerge en la historia y las particularidades del poder de los trabajadores nipones, en consecuencia su trabajo arranca en la posguerra¹⁰⁶. Después de la II Guerra Mundial la derrotada burguesía japonesa atravesó por un período de extrema debilidad. Dos gigantes libraron batalla en el Japón: por un lado las fuerzas de ocupación militar del imperialismo yankee y por el otro el movimiento obrero japonés que creció como un coloso. Su poder: "Se extendió como fuego en un pastizal seco".

106 Textos tomados de la publicación *Cahiers d'études et recherche*, Nro. 5, 1987, del Institut de Recherche et Formation, París, Francia. El autor, Muto Ichiyo, fue colaborador de la revista inglesa *AMPO Japan-Asia Quarterly Review* y del *Pacific Asia Resource Center*, con sede en Tokyo. Ha escrito diversos trabajos sobre la izquierda revolucionaria en Japón.

El crecimiento más rápido fue el de la Confederación de Sindicatos de Industria (Sambetsú), dirigido por comunistas que pasan de nada en el '45 a una organización de 1.600.00 a fines del '46¹⁰⁷. Una característica remarcable de esta precoz irrupción obrera de posguerra fue el control obrero sobre la producción, con la creación espontánea de Comités de Taller. Estos Comités se unieron a nivel regional y finalmente a nivel nacional para formar la Sambetsú.

En estas empresas (donde la patronal se negaba ponerlas a producir bajo condiciones no rentables) los trabajadores tomaron el poder y volvieron ellos mismos a poner la producción en marcha, poniendo a los directivos bajo su control. Aun allí donde no habían tomado las fábricas en sus manos los trabajadores crearon, dentro de las empresas, situaciones tales que podrían llevarlos fácilmente al control de la producción. Fuera de las fábricas el control popular sobre la alimentación y sobre el sistema de racionamiento se extendió rápidamente, como lo afirmo Muto Ichio¹⁰⁸.

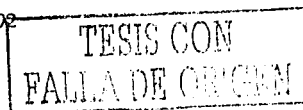
El imperialismo y la burguesía necesitaban retomar el control de la situación. El capital, en cuanto trabajo muerto, no puede existir si no mantiene la sumisión del trabajo vivo, si no reproduce permanentemente el sistema de explotación. De esta relación antagónica surge, para la burguesía, el imperativo de la búsqueda constante no sólo de mayor productividad, sino también de nuevas formas de organizar la producción que mantengan y/o refuercen su dominación, doblegando la abierta o sorda rebelión del trabajo. Y eso como parte de una compleja y articulada estrategia que busca debilitar el poder latente u organizado de los trabajadores, impedir en definitiva que el levantamiento de los explotados abra el camino hacia la toma del poder y la revolución social.

II.2.1 La búsqueda de la sumisión del trabajo

En los primeros tiempos de la industria capitalista, con la manufactura y el maquinismo, los patrones eran dueños de la materia prima, de máquinas y herramientas, de la comercialización y del dinero, pero los trabajadores de oficio conservaban "el saber hacer" del trabajo. Este "saber hacer" era la base de la articulación de un cierto tipo de poder obrero, que ponía límites y cuestionaba la sumisión real de la fuerza laboral al capitalista, a despecho de lo estipulado en el contrato de trabajo. Taylor buscó trabajos calificados, a los que descompuso en gestos simples que pudieran ser realizados, mediante herramientas adecuadas, en forma repetida, estandarizada y controlable por la patronal. Ford adicionó "la cadena", capaz de acelerar los ritmos laborales y minimizar los desplazamientos físicos del operario. La resultante fue un salto en la productividad capitalista y, simultáneamente, un enorme debilitamiento del poder obrero que emanaba del "saber hacer".

107 ALBARELLO María Florencia LA EXPERIENCIA TOYOTA Observatorio de Conflictos, Argentina <http://www.nodo50.org/observatorio/toyotismo2.htm>
fecha de consulta, junio 2 del 2003.

108 MUTO Ichio: Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón. Editorial Antídoto.



Con Taylor y Ford la burguesía dio un paso muy importante en la sumisión real del trabajo, en acrecentar su poder y mantener el sistema de explotación. En las nuevas condiciones de la gran industria conocidas como Fordismo, el "poder de los obreros" se desplazó decididamente hacia la masificación de sus organizaciones y fundamentalmente hacia su unidad objetiva. Mientras las empresas competían entre sí en el mercado, los trabajadores de esas empresas se mantenían unidos en un mismo sindicato y peleaban y concertaban condiciones de trabajo y salarios para todos los trabajadores de las fábricas, plasmadas en los convenios colectivos.

Sobre esta base objetiva renovada, y en un mundo convulsionado por la Guerra Mundial, la Revolución Rusa de 1917, y la gran crisis y depresión de 1930, se libró una batalla ideológica, política y sindical cuyos protagonistas fueron por un lado las grandes empresas y el Estado burgués, pero también organizaciones obreras clasistas y revolucionarias. Ford, enemigo acérrimo de la organización sindical, pretendía mantenerla por fuera de sus empresas, y durante algunos años lo logró. Pero diez y siete años después de la implantación de la cadena en la fábrica Ford, en el año 1930, el movimiento obrero pudo imponer el reconocimiento institucionalizado de su "nuevo" poder y ello se plasma en el reconocimiento e institucionalización del sindicato por industria. A lo largo de la década de los treinta, una oleada de grandes y duras luchas cambió la fisonomía del sindicalismo norteamericano, con el surgimiento de masivos y combativos sindicatos de industria, cualitativamente distintos a los relativamente "elitistas" sindicatos por oficio de la etapa anterior. La expresión de este proceso fue la consolidación de una nueva central sindical, la CIO ¹⁰⁹

Procesos comparables de desarrollaron a nivel mundial los sindicatos de oficio en ese mismo tiempo dejaron lugar a los sindicatos de industria. En dónde residía este nuevo poder de los trabajadores? No en el "saber hacer" del trabajador calificado que había sido la base de los sindicatos por oficio del período anterior, sino en el desarrollo de la unidad obrera masiva. La cadena y las nuevas formas laborales acercaban objetivamente el trabajador calificado al sin oficio: el 79% de los trabajadores de la Ford aprendía en la fábrica su tarea en menos de una semana.

El llamado "obrero especializado" de la nueva época no será resultado de la calificación semi- artesanal de antaño, sino de la preparación estandarizada de la mano de obra para las necesidades de la industria. Pero por ello mismo, la unidad y masificación de la organización sindical obrera fue un fenómeno paralelo al de la producción Fordista. Los grandes sindicatos de industria incorporaron incluso a las grandes masas de trabajadores inmigrantes, a los que se debió recurrir para cubrir las necesidades de mano de obra.

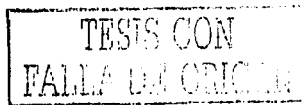
109 Congreso de Organizaciones Industriales



Con esta herramienta, su unidad, el movimiento obrero enfrentó las duras persecuciones patronales de los años veinte, y luego resistió las consecuencias derivadas de la gran crisis mundial de 1930, comenzó su recuperación y logró avanzar, incluso grandes pasos, sobre los logros de la etapa anterior. Su fuerza impuso numerosas conquistas sociales, salarios reales en alza, jubilación, seguridad social, sindicalización masiva, pleno empleo. Progresos, sin duda, pero limitados y contradictorios porque fueron orientados hacia la colaboración de clases, a despecho de la ola de revoluciones que siguió al aplastamiento del nazismo, y junto con todo ello se extendió la burocratización y la intromisión estatal en la organización obrera. Pero entrar en la consideración de ello extendería innecesariamente esta introducción.

En todo caso, vale subrayar que nada es estático y menos en el terreno de la construcción y articulación del poder. Pese a la política de comprar a los dirigentes y perseguir a los activistas, pese a la traición de las direcciones obreras encarnadas en la burocracia sindical y en el estalinismo, el equilibrio basado en los métodos de regulación y dominación característicos del Fordismo y el llamado "Estado benefactor" se volvió completamente inestable en el inicio de los '70. El movimiento obrero avanzó con sus luchas y puso en jaque a todo el sistema capitalista. Si bien la lucha, lamentablemente no tuvo una dirección consciente y revolucionaria, y por eso no devino en la conquista del poder por parte de los trabajadores, igualmente demostró el poder de los obreros emanado de su unidad. Esta crisis terminó de convencer a la burguesía de la necesidad de generalizar "nuevos patrones de dominación", asentados en una nueva relación desde el centro mismo de la producción. Para esto pudo apoyarse en una experiencia práctica que durante tres décadas había servido al avance de Japón. Se presentó al Toyotismo (acompañado, aunque no siempre se lo diga, con su contracara el Taylorismo salvaje o sistema de máxima flexibilización), como la forma de Organización Científica del Trabajo que posibilitaba, aunque más no sea por un período, mantener vivo el sistema de explotación capitalista. Así se propagandizó este modelo (o combinación de modelos) que se extendería aceleradamente por todo el mundo en virtud de "la globalización".

Muto Ichiyo nos habla de la nueva Organización Científica del Trabajo pero visto desde el otro lado de la barricada. Denuncia que la política de la patronal, con los nuevos métodos de producción basado en los TQ, apunta a destruir la unidad desde la fábrica misma, cambiando las condiciones objetivas que la forjaban. Con esto apuntaban también a destruir el poder obrero institucionalizado en las organizaciones obreras, en la medida en que el mismo podía escapar al control y los límites de la colaboración de clases, alentando procesos de clasismo y radicalización política, y fomentando "nuevos dirigentes" completamente patronales. Ichiyo nos dice: "La erosión del poder obrero en las fábricas repercutió rápidamente en el sindicato e hizo emerger un nuevo tipo de dirigentes próximos a la patronal,...quienes tomaron la dirección nacional de la Tekko Roren en 1959".

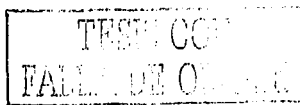


En el Japón se desarrolló una nueva táctica para controlar el poder obrero desde las mismas bases objetivas que lo soportaban y evitar que su desarrollo pusiera en peligro a todo el sistema capitalista. Una escalada que en su forma se presenta como Just In Time, Calidad Total, TQ o Racionalización o flexibilización, pero cuya esencia es un objetivo económico-social-político fundamental para la burguesía: la destrucción de la unidad del movimiento obrero para aniquilar esa fuente de poder obrero y mantener e incrementar las ganancias capitalistas. La insistencia en la cuestión de la unidad no significa que la consideremos como la única fuente de poder obrero.

La fuente última es, precisamente, la dependencia del capital ante el trabajo vivo y el antagonismo vital que recrea las bases objetivas para la rebelión obrera mientras subsista el trabajo asalariado como fuente de plusvalía en provecho de la clase burguesa. Por eso Ichiyo tiene total razón cuando denuncia al toyotismo como un arma para destruir la unidad y lograr que los obreros compitan entre sí, motivados por el nuevo mito del "mundo de la empresa" y dando la espalda a la búsqueda de un mundo nuevo, forjado mediante la eliminación de la propiedad privada de los medios de producción y la elevación de los trabajadores a clase dirigente, ejerciendo el poder con un estado de tipo radicalmente distinto.

Consideradas sólo como categorías técnicas o económicas maquinismo, Taylorismo, Fordismo o Toyotismo, las diversas formas de Organización Científica del Trabajo, aparecen como distintas expresiones de lo mismo. Pero penetrar en su contenido social permite apreciar diferencias cualitativas. Desde el punto de vista del poder de los trabajadores, debemos considerar que el Toyotismo lamentablemente ha logrado en gran medida, dar pasos muy importantes para destruir la unidad proletaria.

Si se quiere, un símbolo de esto, podemos verlo en el reemplazo de la fraternidad del mameluco azul, por la falsa "unidad en la familia de la empresa" cada una con sus uniformes distintivos al estilo de los Mac Donald's. Todo esto invalida razonamientos supuestamente reconfortantes del tipo: "si el movimiento obrero pudo sobreponerse una vez al maquinismo, y otra vez al taylorismo-Fordismo, seguramente podrá sobreponerse ahora al Toyotismo". Este razonamiento, además de falso lógicamente (las generalizaciones inductivistas son arbitrarias, puesto que nada permite asegurar que si un fenómeno se repite dos veces deberá repetirse siempre) es falsa políticamente, porque no denuncia, como sí lo hace Ichiyo, el peligro que representa para la clase obrera esta nueva escalada burguesa. Se trata de comprender este peligro, enfrentarlo, y desarrollar prácticamente nuevas fuentes de poder de los trabajadores en las que apoyarse para el cambio social y terminar con el sistema de explotación capitalista. Los trabajadores japoneses aceptaron este método de producción no por un "espíritu sumiso" del pueblo japonés. Muto Ichiyo derrumba este mito. Demuestra que sólo se impuso este modelo a través de la derrota de enormes huelgas, algunas abiertamente políticas y antagónicas a la alianza contrarrevolucionaria del Japón con EE.UU.



La burguesía japonesa, con el activo sostén de las bayonetas del ejército de EE.UU. en la inmediata posguerra, y una clara estrategia anti-obrera, pudo imponer a los trabajadores el "individualismo" y el "espíritu de sumisión" que tanto alaban los comentaristas burgueses. Muto Ichiyo nos dice que no hay Toyotismo sin derrota de los trabajadores y con esto nuevamente apela a categorías marxistas, de relaciones sociales, y no a categorías económicas burguesas. En la lucha de los oprimidos contra los opresores y en el desenlace de esta confrontación, está la clave de cada período histórico.

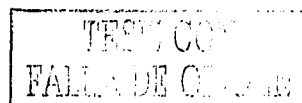
II.2.2 Los aumentos de salarios como detonador de avances tecnológicos

Muto Ichiyo narra los hechos y las trampas. Nos alerta que una de estas trampas fue privilegiar la "lucha por aumentos de salarios", en desmedro del combate enderezado contra los planes de racionalización y la lucha política: "La ironía reside en que estos aumentos de salarios aceleraron precisamente las presiones para una rápida renovación de la maquinaria industrial y de una racionalización (Toyotismo y flexibilización).

El capital se vio presionado a pasar de la explotación de la plusvalía absoluta a la plusvalía relativa." Recuerda que los trabajadores japoneses solos y aislados, extraviados por la ceguera de la dirección estalinista (por no decir la traición), y "la falta de internacionalismo, impidió que las masas enfrentaran la realidad del mundo y en especial la de Asia". Ichiyo señala que encerrarse en el sindicalismo y, dentro de él, en el enfrentamiento salarial como sustituto de una lucha dentro de una estrategia social, política e internacionalista, termina debilitando al movimiento obrero. Tras la zanahoria de mejoras salariales para algunos sectores, llegaron los garrotes contra el conjunto de la clase obrera. Por eso es importante la lucha diaria y actual que deben llevar a cabo los activistas obreros en nuestro país y en todo el mundo, donde las burguesías están desenfrenadamente tratando de implantar, e implantando, los nuevos métodos de explotación. Con estos nuevos métodos de explotación y con su consecuencia en gran medida deseada, la desocupación, la burguesía mundial ha logrado debilitar el poder de los sindicatos y de las organizaciones obreras. Las nuevas condiciones de la producción y sus consecuencias sociales y políticas ha cambiado totalmente el panorama y presentan nuevos desafíos.

Estamos viviendo "la Globalización", con su nuevo modelo (combinación de modelos) que impone a los revolucionarios descartar ciertas herramientas de lucha e impulsar nuevas. Combatir al nuevo modelo capitalista pasa también por analizar lo que sirve y lo que ha dejado de ser útil en el programa de los revolucionarios.

Muto Ichiyo nos brinda hechos, experiencias y conclusiones de lo acontecido en Japón, en la lucha del movimiento obrero desde el fin de la guerra hasta mediados de los 80's. Durante 40 años el Toyotismo se desarrolló sin que el movimiento obrero mundial, incluida nuestra corriente, advirtiera la magnitud y

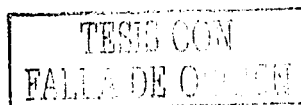


naturaleza del ataque. Es hora de superar semejante rémora. Ichiyo nos permite ver a Japón desde la óptica de un revolucionario, lo que no es frecuente, y esto otorga al presente trabajo importancia no sólo testimonial: puede servir como herramienta de lucha contra el "marketing ideológico" que presenta a Japón como el paradigma de la felicidad, de modelo deseable para el progreso de la humanidad y que se impone como una ineludible consecuencia objetiva del desarrollo de las nuevas técnicas y herramientas, como una realidad económica desvinculada del desenlace de las luchas entre el capital y el trabajo.

Ichiyo se ubica desde este último ángulo. Narrando desde las desgarradoras historias de las mujeres trabajadoras de la Sony, hasta los problemas de las intencionales intoxicaciones de los trabajadores de Minamata. Denuncia también a los dirigentes sindicales que condujeron a la encerrona de luchar sólo por aumentos salariales, y dejaron expedito el paso a los planes de implantación de nuevas formas de explotación capitalista que disminuían el poder de los trabajadores. En el año 1918 Lenin tomó en consideración el hecho de que los métodos Tayloristas y Fordistas (por entonces recién inaugurados) aumentaban enormemente la productividad. Denunció que esos métodos en manos de la patronal significaba un aumento brutal de la explotación, pero advirtiendo también que contenían elementos de avance científico-tecnológico que la joven República Soviética debería adoptar, y rápidamente.

En la concepción leninista, la contradicción que esto planteaba se debería enfrentar con dos medidas complementarias: por un lado rebajar las horas de la jornada laboral y simultáneamente posibilitar que, aprovechando esas horas que quedaban libres, los obreros se elevaran política y culturalmente para ejercer efectivamente la administración del Estado y el poder. Lenin tenía una fórmula económico-social (bajar la jornada) y política (incorporar a la clase obrera efectivamente al poder del Estado). El estalinismo desnaturalizó esta perspectiva, adoptando métodos capitalistas bajo la forma brutal del stajanovismo y liquidando tanto el poder de los obreros a nivel del Estado como en los centros mismos de producción. El enfoque de Lenin sigue siendo ilustrativo, aunque no exista en ningún lugar del mundo un gobierno bolchevique leninista, puesto que hoy se trata de plantear la unidad de la lucha por una rebaja cualitativa en los tiempos de la jornada laboral sin pérdida de salario, acompañada con el planteo de una batalla político-cultural por la toma del poder por los trabajadores en todo el mundo.

La desocupación, como consecuencia inexorable del nuevo modelo, tiene ya más de una década en Japón que durante unos 40 años aplicó casi sin competencia los nuevos métodos de superexplotación, disfrutando de los privilegios de los que llegan primeros. Hoy, al generalizarse tanto el Toyotismo como su contrapartida el Taylorismo salvaje o sistema de máxima flexibilización en todo el mundo, se comienzan a ver palmariamente sus nefastas consecuencias universales.



La destrucción ecológica del planeta, el hambre, y la desocupación masiva con medidas de flexibilización que a su vez provocan más desocupados, presionan en un círculo cerrado infernal para que sean aceptados los nuevos métodos. Quedan a la vista los resultados de barbarie a que conducen estos métodos de explotación en el sistema capitalista. Ichiyo dando herramientas para profundizar el análisis que nos permita descubrir las debilidades de la aplicación en todo el mundo del "Toyotismo". Avanzar en el camino que nos señalara Lenin comienza por asimilar la magnitud de los cambios operados en el mundo, y asumir el desafío de forjar en la lucha un nuevo programa internacionalista y revolucionario capaz de orientar a los trabajadores para enfrentarlo globalmente.

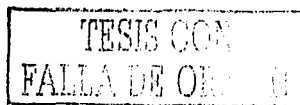
II.2.3 Nuevos preceptos de la organización productiva ¹¹⁰

Al mismo tiempo, cabe destacar que el mundo laboral, tanto en sectores privados como en estatales, sufrió cambios muy profundos que van más allá de simples desafíos a los sindicatos. Los productores europeos, como Volkswagen, GM (OPEL), FORD u otros, empezaron desde mediados de los 80' y, con mayor énfasis, desde fines de los 80', a emplear una serie de cambios de estrategias empresariales, como la just-in-time-production (producción justo a tiempo), lean production (producción esbelta) y trabajo de grupo que se unen bajo el lema del Toyotismo. Bajo estas estrategias de remodelación productiva se reduce el almacenamiento de partes para la producción, exigiendo de los abastecedores, que ya no pertenecen a la fábrica madre, la entrega de los materiales y productos a un tiempo determinado para la fábrica automovilística. Se puede decir, sin exageración, que hoy en día las carreteras europeas forman los almacenes de una gran parte de las entidades productivas privadas.

Al lado de estos conceptos de lean production y just-in-time-production figuran conceptos de reorganización del trabajo. En primer lugar, se trata de los llamados conceptos de trabajo de grupo, quienes perpetúan la idea que en el proceso productivo capitalista sea posible la eliminación de la cadena de montaje, establecida en la producción de tantas mercancías desde los años 20' del siglo pasado. En la primera mitad de los años 90', estos conceptos fueron discutidos, por lo menos dentro de los sindicatos mayoritarios alemanes, de manera favorable. Esta apreciación por parte de sectores sindicales se arraigaba en los ensayos sindicales de los años 80' para humanizar el mundo laboral, concepto que implicaba tanto el mejoramiento de la salud laboral como el trabajar en grupos autogestionados, cuyo objetivo principal hubiera sido ejercer un cierto control sobre la velocidad e intensidad de la producción.

Pero el fin real no era la abolición de la cadena de montaje, sino más bien el acceder a los recursos intelectuales, la sabiduría obrera sobre los procesos de producción, que había sido ocultada por ellos mismos, para no tener que

¹¹⁰ Palabras de LARS STUBBE, Sindicalista alemán, en su Ponencia presentada durante la celebración del Foro Globalización y Movimientos Sociales en Europa I, organizado el 5 de octubre del 2000, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México, DF.



intensificar su propio trabajo. En estos grupos de trabajo no solamente se debe discutir cómo se pueden cumplir las metas ordenadas por la administración de la empresa de manera más rápida, sino también es una exigencia señalar dónde hay fallas organizativas en la fábrica para que puedan ser eliminadas. Esto conlleva claramente a que el enfrentamiento laboral, que antes se daba entre todos los obreros de la fábrica contra la administración empresarial, ahora se da entre los obreros mismos. Ellos tienen que cumplir con las metas dadas de arriba, lo que crea tensión y estrés entre los mismos trabajadores. La competencia en el proletariado, entre obreros viejos y jóvenes, entre más y menos aptos, se hace sentir con una nueva ferocidad aquí.

Otro personaje importante de esta primera fase fue Romano Alquati¹¹¹, quien se dio a la tarea de emprender investigaciones empíricas en las fábricas empleando el método de la "encuesta participativa" (en italiano: *conricerca*) lo cual implicaba un encuentro de igual a igual entre investigadores e investigados —es decir, entre intelectuales y obreros— en la búsqueda de una liberación común. Alquati nombró "obrero-masa" (en inglés, *unskilled worker* o *mass production worker*) al nuevo sujeto político: el trabajador emigrante no calificado y totalmente separado de los medios de producción que estaba suplantando al obrero profesional.

El obrero-masa era la concreción de tres fenómenos paralelos: 1) el Fordismo, o sea, la producción masiva y la revolución del mercado; 2) el taylorismo, o sea, la organización científica del trabajo y la cadena de montaje; y 3) el keynesianismo, o sea, las extensas políticas capitalistas que llevaron a la construcción del estado del bienestar. El conjunto de tales medidas expresaba la respuesta del capital al "asalto al cielo" obrero de los años diez-veinte del siglo XX.

Los obreristas pensaban que las grandes transformaciones Fordistas ya se habían llevado a cabo también en Italia, y que se estaba ahora gestando la etapa del "rechazo del trabajo", o sea, aquel extrañamiento total del obrero con respecto a los medios de producción, que desemboca en el "ausentismo" y en un cuestionamiento más radical del mecanismo de explotación. Desde este punto de vista, la historia de la clase obrera aparecía como una formidable novela épica en donde las grandes transformaciones productivas, desde la revolución industrial hasta la automatización, correspondían la progresiva realización del más viejo sueño de la humanidad: liberarse de la fatiga. Tal enfoque se apartaba radicalmente de la ética del trabajo, caballo de batalla del PCI¹¹². Según Sergio Bologna¹¹³, "Quaderni Rossi"¹¹⁴ trituró la hegemonía en las prensas de Mirafiori", es decir, se alejó del pensamiento del fundador del partido, Antonio Gramsci^{115 116}.

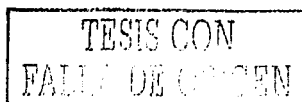
111 Romano Alquati, Mario Tronti, Sergio Bologna y Antonio Negri entre otros crean un periódico político de intervención: *Classe Operaia* (Clase Obrera). Comienza el obrerismo italiano. 1966

112 Partido Comunista Italiano

113 Sergio Bologna "Il rapporto fabbrica-società come categoria storica". Véase: *Primo Maggio*, No.2, Milán, 1974.

114 Los cuadernos Rojos publican en Junio de 1962 acerca de la Primera «huelga salvaje» en la fábrica Fiat de Turín.

115 Antonio Gramsci, *Quaderni del Carcere*, edición Valentino Gerratana, Einaudi, Turín, 1977, Cuaderno 22, "Americanismo e Fordismo", pág. 2146.



Los obreristas no amaban el historicismo del fundador del PCI (Tronti y Asor Rosa, por ejemplo, habían sido alumnos de Galvano Della Volpe, un antigramsciano furibundo), pero apreciaban las notas sobre "Americanismo y Fordismo", donde Gramsci bosquejaba la transición hacia las nuevas formas de dominación capitalista. Igual que él, seguían con atención las transformaciones del capitalismo norteamericano: "en América —escribió Gramsci— la racionalización determinó la necesidad de elaborar un nuevo tipo humano conforme al nuevo tipo de trabajo y proceso productivo"¹¹⁷.

Pronto los obreristas maduraron la certeza de que el fenómeno de la migración interna tendía a volver obsoletos los antiguos desequilibrios entre norte y sur (eje de las preocupaciones de Gramsci). Y esto no porque el capitalismo italiano los había resuelto sino, al contrario, porque la "cuestión meridional" se estaba ahora extendiendo a todo el país, y en particular a las fábricas del norte, donde se venía acumulando la rabia de este nuevo proletariado. Un acierto de estos autores fue la elaboración del concepto de "composición de clase". Así como en Marx la composición orgánica del capital expresa una síntesis de composición técnica y de valor, para los obreristas la composición de clase remite a un nexo entre rasgos técnicos "objetivos" y rasgos políticos "subjetivos".

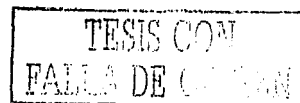
La síntesis de los dos aspectos determina el potencial subversivo de las luchas, y esto permite enmarcar la historia en periodos, cada uno caracterizado por la presencia de una figura "pujante". En cada momento, el capital responde a una determinada composición de clase con una reestructuración a la que sigue una recomposición política de la clase o sea, el surgimiento de una nueva figura pujante. Asimismo, las diferentes expresiones de esta recomposición favorecen una "circulación de las luchas".

Una primera manifestación de la nueva composición se había observado en el verano de 1960 cuando, en ocasión de una convención del partido neofascista (que entonces participaba en un gobierno de centro-derecha) a celebrarse en Génova, una serie de violentas manifestaciones había sacudido ésta y otras ciudades del país. Hubo varios muertos, casi todos jóvenes, y la prensa habló despectivamente de "una revuelta de rockeros criminales" ("teddy-boys", según la expresión entonces de moda) pero, en una crónica escrita por un autor cercano al obrerismo, leemos que "los hechos de julio son la manifestación de clase de la nueva generación crocida en el clima de la posguerra (...) Una generación que "está fuera de los partidos"¹¹⁸.

116 Gramsci fue un filólogo que dejó la filología académica por la política revolucionaria, pero que nunca olvidó su formación filológica. Esta combinación produjo uno de los marxismos más originales del siglo XX, un marxismo atento a la dimensión prepolítica, cultural, de las luchas entre las clases sociales y sensible a la dialéctica existente entre internacionalismo y persistencia de los sentimientos nacionales. De esas tres cosas y del hombre Gramsci, es decir, de la tragedia del revolucionario que reflexiona sobre lo público y lo privado en las cárceles mussolinianas

117 GRAMSCI, Antonio, Racionalización de la producción y del trabajo. : Notas sobre Maquívolo, Nueva Barcelona, 1984.

118 Danilo Montaldi, "Il significato dei fatti di luglio", Quaderni di Unità Proletaria, No. 1, Cremona, 1960. Ahora en: Danilo Montaldi, Bisogna sognare. Scritti 1952-1975, Colibrì, Milán 1994, pp 578-595. Montaldi era un intelectual libertario cercano al grupo francés Socialisme ou Barbarie y ejerció considerable influencia sobre los primeros obreristas aun sin pertenecer al grupo.



En 1962 explotó el caso FIAT. Al vencerse los contratos de trabajo del sector automotriz, la corporación se encontró al centro de un grave conflicto laboral que desembocó en los violentos enfrentamiento de Piazza Statuto (7,8,9, de julio). Acusados de firmar contratos-burla, los sindicatos oficiales se encontraron desplazados por decenas de miles de obreros en huelga que protagonizaron una verdadera revuelta urbana. La policía no pudo retomar Piazza Statuto sino hasta tres días después, y sólo gracias a refuerzos llegados de otras ciudades. Otra vez los protagonistas eran, en gran parte, jóvenes y meridionales.

El PCI se deslindó inmediatamente, denunciando a los insurrectos como "provocadores fascistas". Era el amanecer de una nueva etapa de la historia italiana: mientras las prácticas y los tiempos del enfrentamiento de clase cambiaban rápidamente, aumentaba la distancia entre la izquierda histórica y los movimientos contestatarios. La discusión en Quaderni Rossi fue muy viva y en 1963 sobrevino una primera ruptura. Si bien había acuerdo en valorar los potenciales revolucionarios de la nueva situación, también existían serias discrepancias sobre los pasos a dar. Mientras Panzieri¹¹⁹ era muy cauteloso, Tronti, Alquati, Negri, Bologna, Asor Rosa, y Faina querían actuar. En 1964, fundaron Classe Operaia, "periódico político de los obreros en lucha". Además de la investigación teórica, el grupo se proponía consolidar la red de relaciones y contactos madurados en los años anteriores.¹²⁰

II.3 Clasificación de los modelos del grupo GERPISA

En esta investigación se analizaron los trabajos realizados por el grupo académico francés GERPISA. Este grupo emprendió un estudio en más de 20 fábricas pertenecientes a 12 grandes empresas de nueve países, en el que participaron cerca de 30 investigadores¹²¹. Las unidades estudiadas se agruparon según las tres filosofías básicas de la producción. Cabe mencionar que para delimitar la investigación no se profundizará en el modelo Kalmar, que se instala en empresas europeas.

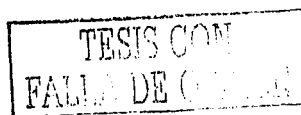
- ◆ El modelo Fordista
- ◆ El modelo de Kalmar
- ◆ El modelo japonés

Según el grupo de investigadores, estos modelos como ideales, constituyen otras tantas generalizaciones (por ende, no tienen existencia real en su forma pura), la utilización de modelos permite presentar los complejos resultados de estas investigaciones en un marco de referencia claro y lógico al delimitar los indicadores para interpretar el modelo de gestión.

119 PANZIERI, R. La crisis del movimiento operario. Scritti, interventi, lettere, 1956-1960. Lampugnani, 1973. Panzieri había sido director de la revista teórica del PSI, Mondo Operaio.

120 Además de los citados, entre los integrantes de Classe Operaia, mencionaré a: Giuro Daghini, Luciano Ferrari-Bravo, Guido Bianchini, Enzo Grillo (traductor al italiano de los Grundrisse), Oreste Scalzone, Franco Piperno, Franco Berardi, Gianfranco Della Casa, Gaspare de Caro, Gianni Annaroli, Riccardo d'Este.

121 CARRILLO, Jorge. Aprovechando la red de Gerpisa., Numero 101.

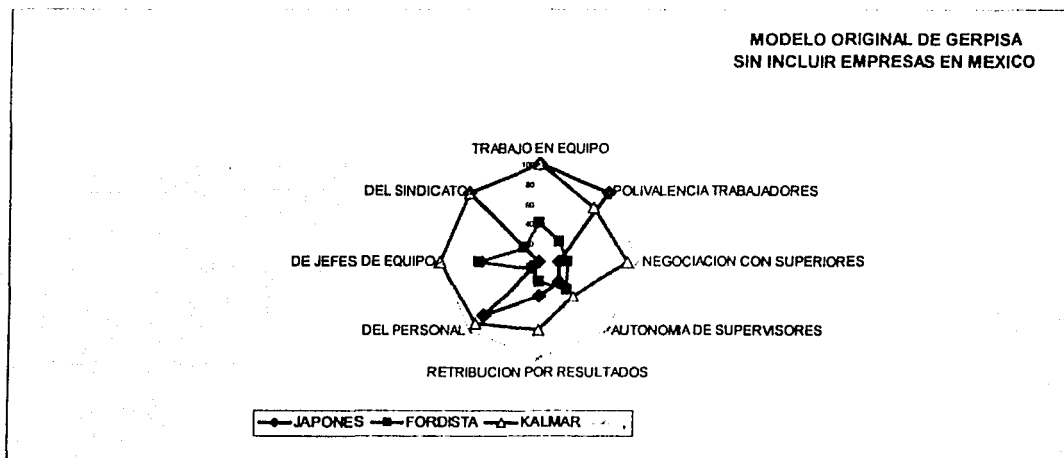


Los investigadores de GERPISA recopilaron información en el que se obtuvo la tendencia o preferencia de ocho indicadores específicos que determinan el grado de aceptación o de puesta en práctica del trabajo en equipo, indicadores relativos a la producción ligera, que en esta tesis se registraron en una escala de uno a diez (escala de Rensis Likert adecuada para este propósito) que se procesó para elaborar los gráfico y el análisis comparativo de esta investigación.

Los ocho indicadores que constituyen lo que se denomina el modelo de gestión para los tres casos que analizó el grupo GERPISA son:

- ❖ Grado de aplicación del trabajo en equipo
- ❖ Grado de polivalencia
- ❖ Grado de negociación de las decisiones con los superiores
- ❖ Grado de autonomía y responsabilidad de los capataces (supervisores)
- ❖ Grado de retribución por resultados
- ❖ Grado de participación individual del personal
- ❖ Grado de apoyo sindical a los cambios de la organización
- ❖ Grado de democracia en la designación de los jefes de equipo

El modelo Kalmar, introducido experimentalmente por Volvo, es aplicado a la organización del trabajo no sólo por otras empresas suecas de renombre, sino también por muchas empresas de Europa occidental (especialmente de Alemania), que han hecho suyo el lema de la humanización del trabajo con el objeto de atraer y conservar a los trabajadores; dicho modelo se sirve de conceptos como el trabajo en grupo.



Cuadro 14. Gráfico original de los indicadores del grupo GERPISA,

En Kalmar, se ha hecho en particular, un intento por romper la monotonía de la cadena de montaje introduciendo los grupos autónomos, la democracia industrial, las bonificaciones por polivalencia y la elección de portavoces de los trabajadores. Según el grupo GERPISA, el modelo Toyotista original, cuya forma concreta son las unidades de producción japonesas implantadas en el extranjero, son la experiencia más acabada de propagación de los métodos japoneses fuera del país que los inventó. En el modelo japonés o Toyotismo, - cita el grupo GERPISA-, se espera que los trabajadores sean polivalentes y que, en la práctica, perfeccionen sus competencias profesionales mediante el mecanismo de rotación entre los distintos puestos de trabajo. Los supervisores desempeñan una función de apoyo técnico, mientras que los jefes de equipo cumplen un papel a la vez social y técnico. En este modelo, la presión ejercida por los colegas es también un factor importante del funcionamiento del grupo. El estudio de GERPISA¹²² --que es la guía para esta investigación--, concluyó que las fábricas se podían ubicar en cinco categorías y que de estos modelos se desprenden las aplicaciones en las formas de gestión que se han instrumentado en otros países.

II.3.1 La primera categoría: Tipo neo-Fordista

Incluye a las unidades de Ford en Dearborn (Estados Unidos), Peugeot en Sochaux (Francia), Citroen en Aulnay (Francia) y Volvo en Gante (Bélgica). Exceptuando a la fábrica de Volvo en Gante, y conforme a las arraigadas tradiciones de Ford, el trabajo en equipo no se había integrado en ninguna de estas fábricas. La polivalencia del personal era muy escasa, no se practicaba el trabajo en grupos y los sindicatos se oponían a la aplicación de la producción ligera; el sistema salarial se regía en función de los puestos de trabajo.

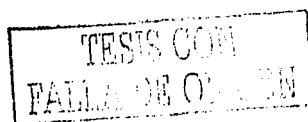
II.3.2 La segunda categoría: NeoFordista: tendencias de producción ligera

Incluía las fábricas de Renault en Flins (Francia), Renault-FASA (España), Fiat en Melfi (Italia), Saab en Trollhattan (Suecia) y las unidades de General Motors en el Brasil. Este modelo japonés truncado prosigue su evolución, puesto que, aunque ha incorporado la técnica del trabajo en equipo, ya sea no ha adoptado todas las medidas complementarias o ha tropezado con una fuerte resistencia sindical. Se encuentran en esta variante algunos elementos de democracia industrial, pero los supervisores conservan un nivel de responsabilidades considerable.

II.3.3 La tercera categoría: Denominada de "Europa septentrional"

Practicada en las fábricas de Volvo, Volkswagen y Mercedes, empresas que, mediante la adopción de diversas técnicas, han logrado disimular sus preferencias fundamentales por el Fordismo. En estas empresas se han

¹²² GERPISA, El Impacto Social y Laboral de la Mundialización en el Sector de la Fabricación de Materia de Transporte



introducido la producción ligera y la elección de jefes de equipos de trabajo (portavoces), los que han contado con el apoyo de los sindicatos.

II.3.4 La cuarta categoría: Denominada de “tipo japonés-estadounidense”

Se considera la más importante y se practica en las fábricas de NUMMI y Saturno (ambas en los Estados Unidos), así como en la planta de Opel en Amberes. En la fábrica de NUMMI: los jefes de equipo son designados por una comisión paritaria formada por representantes de la dirección y del sindicato, que los elige de entre una lista de candidatos que han recibido una formación adecuada y que cumplen los requisitos definidos por la dirección (polivalencia, competencias técnicas, dotes de mando).

Análogamente, la fuerza del sindicato explica que algunas de las decisiones relativas a la vida en el lugar de trabajo sean objeto de negociaciones con la dirección. Por otra parte, en la fábrica Opel de Amberes, los representantes de los equipos son nombrados por la dirección una vez que ha quedado claramente establecido que tienen el apoyo de sus colegas.

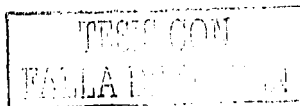
II.3.5 La quinta categoría: Modelo “japonés de relaciones entre el personal”

Aplicado en dos fábricas de Toyota (Tahara y Kyushu) y en la unidad de producción de Nissan en Kyushu; este modelo, a pesar de corresponder estrechamente al arquetipo, muestra sin embargo algunas influencias europeas y estadounidenses. Por ejemplo, los trabajadores que se designan jefes de equipo deben recibir la aprobación previa de los demás trabajadores.

La investigación de GERPISA, menciona que uno de los principales conceptos asociados con la producción ligera (o Toyotismo) es el de trabajo en equipo y los jefes de equipos. Conforme al sistema japonés tradicional, los jefes de equipo son designados y cumplen funciones centradas más bien en la formación, la sustitución de los colegas ausentes o la ayuda a los que se han retrasado en su trabajo.

En cambio, en los sistemas que propician prácticas democráticas, los jefes de equipo son, en lo posible, elegidos. Uno y otro enfoque presenta ventajas e inconvenientes que por sí solos no determinan cambios en la productividad, lo que impacta es el conjunto de los ocho indicadores que constituyen lo que se denomina el modelo de gestión de los tres casos que cita el grupos GERPISA y que con los mismos indicadores se analiza la tendencia de los modelos de gestión utilizados en las empresas Nissan y Ford instaladas en México.

El grupo GERPISA menciona que cuando los jefes de equipo son designados tienen el pleno respaldo de la dirección, pero no necesariamente el de los trabajadores que deben movilizar; además, los jefes de equipo elegidos democráticamente tal vez tengan pleno respaldo por parte de los trabajadores,



pero puede que no estén de acuerdo con la dirección e incluso que carezcan del perfil idóneo para este rol. Entre estos dos extremos, hay varias otras posibilidades: una consiste en que la dirección y una comisión sindical seleccionen conjuntamente a los jefes de equipo; otra, en obtener una confirmación de la fuerza de trabajo después de que se haya designado al jefe de equipo; la tercera alternativa consiste en disponer de varios candidatos, que la dirección considere aceptables en cuanto a sus capacidades de mando y sus competencias de formadores, entre los cuales los trabajadores elegirán al jefe de equipo. De este modo, las personas elegidas tendrán a la vez la confianza de la dirección y la legitimidad que da el proceso de elección democrática.

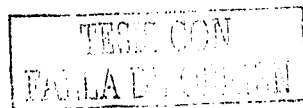
El sistema de producción de Toyota y el método científico que se relaciona con el, no fueron impuestos en Toyota, ni siquiera fueron escogidos conscientemente. El sistema creció de manera natural a partir del trabajo de la compañía a lo largo de cinco décadas. Consecuencia de esto es el que el sistema de producción de Toyota no este por escrito, y que los trabajadores de Toyota no sean capaces de articularlo. Es por ello que sea tan difícil de comprender para los que son ajenos al sistema. GERPISA describe el funcionamiento del sistema de Toyota, intentando hacer explícito, lo que es implícito. GERPISA describe principios y reglas de diseño, -que muestran como Toyota plantea todas sus operaciones como experimentos-, y una regla de mejora, que describe como Toyota le enseña el método científico a los trabajadores en todos los niveles de la organización. Son estas reglas, no las prácticas específicas y las herramientas descritas por observadores en las plantas, la esencia del sistema de Toyota .

II.4 El Modelo Kalmar

Los antecedentes de este modelo están en la planta Kalmar de la empresa automotriz Volvo, ciudad de Skovde en la década de los 70s. Esa planta pasa de ser un proveedor independiente en los años veinte a una reconversión de tipo Fordista en los cuarenta. Esta reconversión genera problemas psicofísicos y enfrenta a la administración de la planta a la búsqueda de soluciones en los años setenta. Como resultado aparecen los grupos de trabajo semiautónomos, que crean la "oportunidad de rediseñar el trabajo, mediante la delegación de prerrogativas previamente adscritas al rol gerencial, y al mismo tiempo funciona como un grupo de autoayuda y apoyo emocional" En tales colectivos se autodefinen cargas y roles de trabajo y se trabaja en la "solución consensada" de problemas. Valga decir que en el diseño de la nueva planta había ingerencia de los trabajadores a través del sindicato¹²³.

En el rediseño se buscó una solución no lineal, flexible, polivalente con alto grado de autogestión de los grupos de trabajo, con la incorporación de tecnología, y con el apoyo de los administrativos y supervisores en el proceso de delegación para la autonomía y la autogestión. La experiencia se aprovecha en

123 BACAL, April. La dimensión social de la empresa sueca, Universidad Autónoma Metropolitana, México. 1993.



la planta de la ciudad de Vara y más recientemente en el proyecto de la "Planta de Uddevalla" (1986); allí se pone en funcionamiento el "Taller de Entrenamiento" con un enfoque novedoso que posee entre otros dos rasgos

- 1) El aprendizaje permanente previo a la construcción y puesta en funcionamiento;
- 2) La organización del trabajo definido por los trabajadores al finalizar el entrenamiento.

Lo que se observa en esta breve descripción de la construcción del modelo participativo de la Volvo es la promoción de la calificación permanente, de la cooperación horizontal y del autocontrol en las operaciones. Este proceso ha sido calificado por Lipietz como "implicación"¹²⁴. En la cual se negocia con los obreros el nivel de involucración y se concerta la reorganización del trabajo.

Estas acciones se inscriben dentro de la evolución que se ha verificado en Suecia alrededor de una "implicación" global de los trabajadores de lo cual es importante anotar algunas normas: en 1973 se dictó una ley que concedió el derecho a un "representante en la dirección de las empresas" a los trabajadores. En 1976 se aprobó la ley sobre la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones en la empresa, apoyado sobre negociación e información permanente a los trabajadores. En 1982 se estableció un "convenio de desarrollo" para estimular la cooperación y el desarrollo¹²⁵.

En resumen, este modelo pretende crear un lugar de trabajo que restaure el orgullo y la dignidad profesional. Como bien lo dice el ex-vicepresidente de Recursos Humanos de Volvo Jönson "Volvo aspira a tener artesanos bien capacitados y experimentados, cuyo objetivo sea construir coches de la más alta calidad y hacerlo en la forma más eficiente"^{126, 127}. La flexibilización se proyecta con alianzas estratégicas en lo externo y en lo interno, con la aparición de nuevos roles, perfiles, habilidades y conocimientos de quienes son los protagonistas del aumento del valor en las empresas -lo que se refleja en salarios variables, bonificaciones a la productividad y responsabilidad etc.

La plantilla laboral puede ser en cualquier momento representada a partir de un diagrama matricial que relaciona las personas con los procesos, proyectos y actividades, la cual variará de acuerdo a las realidades de la organización. Pero estas nuevas realidades corresponden a la expresión "organización virtual" en el tiempo y en el espacio. El advenimiento de la sociedad postindustrial afecta en gran medida la manera en que las comunidades se organizan para proveer sus

124 LAPIETZ y LEBORGNE: Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo, en Debate sindical. Escuel Bogotá 1994

125 BENIGSSON, Folke El sector privado y el modelo sueco en democracia, desarrollo y equidad, Nueva sociedad, Caracas 1990

126 Ibid.

127 Adicionalmente hay necesidad de referenciar dos avances que habilitan la existencia de organizaciones virtuales: la tele virtualidad que según QUÉAU, podría definirse como el resultado del cruce entre las telecomunicaciones y las imágenes de síntesis. Por otro lado están las comunidades virtuales que requieren de redes de banda ancha por donde se distribuyen imágenes, utilizando terminales inteligentes en tiempo real, con lo que se desarrollan los diálogos a distancia.

bienes y servicios; las funciones de regulación e interacción social son modificadas por la incorporación masiva de nuevas tecnologías y la construcción de redes globales de transmisión de datos.

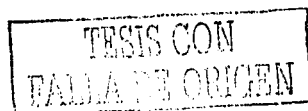
Esta situación altera radicalmente la manera de relación y registro de los eventos de los seres humanos; durante buena parte de la historia conocida, la fijación de los datos relevantes se hacían mediante acciones físicas en papiros, tablillas, cueros, telas; en la segunda mitad del siglo XX, se ha iniciado el advenimiento de la sociedad magnética, la cual desmaterializa las interacciones y los registros.

La sociedad magnética evoluciona aceleradamente a convertirse en una sociedad virtual; en la cual el tiempo instantáneo generado por las redes y los potentes computadores de fin de siglo materializan la "aldea global"; pero también promueven un extrañamiento de las personas, a pesar de que técnicamente se encuentran allí; sin embargo la cercanía y relación a veces invocan tiempos y espacios que no son simultáneos. A pesar de la evolución tecnológica de fin de siglo en las sociedades postindustriales, tiene vigencia la propuesta del desarrollo a escala humana de Max Neef¹²⁸ sustentada en tres pilares básicos:

- La satisfacción de las necesidades humanas fundamentales,
- La generación creciente de auto independencia y
- La articulación orgánica de las personas, con la naturaleza y la tecnología.

En esa escala, hay necesidad de reconocer las nuevas necesidades del sujeto social. Así es como se entiende que las organizaciones son construcciones dinámicas y dialécticas y que la autogestión plantea en última instancia que las cosas se hicieron para el hombre y no el hombre para las cosas. La práctica de la autogestión es parte sustancial de las primeras comunidades de la humanidad, donde las funciones administrativas son ejercidas por quienes representan la voluntad general. Como se ha dicho en otras oportunidades: Hay que profundizar en las prácticas de delegación, de la cogestión y de la "autonomía de gestión". Se requiere avanzar hacia la cogestión y paralelo con esto democratizar el acceso a la propiedad o invitar a los trabajadores a compartir el capital de las empresa. Expresión de estas formas de organización virtual son los equipos flexibles que requieren de nuevas tecnologías para su comunicación. Las organizaciones al evolucionar hacia la gestión autónoma alcanzarán sinergias interdependientes, resultantes de la cooperación condensada y autoimpulsada de los individuos mediante esfuerzos complementarios para lograr objetivos comunes sin estar sujetos a estructuras jerárquicas rígidas.

¹²⁸ Neef, Max., Desarrollo a Escala Humana: Conceptos, Aplicaciones y Reflexiones Editorial Icaria, Barcelona, 1993.



En el próximo milenio se deberá superar esa tendencia que ha aparecido en los últimos años de emplear la "la coacción psíquica", se requiere que las organizaciones sean vistas como ámbitos apropiados para la creación, reconociendo que el ser humano no es solo *homo faber* sino *homo ludens*¹²⁹, es decir como un ser humano que busca la felicidad. En el estudio de las organizaciones se han planteado desde una perspectiva sistémica donde trabajo y tecnología son dos factores claves para entender los modelos de gestión en el próximo milenio. A este análisis subyacen las transformaciones de la sociedad, de las naciones y de las organizaciones de cara a los mercados globales y las comunidades virtuales. De igual manera, se ha tenido en cuenta el concepto de cultura organizacional, que es fundamental para entender que la principal riqueza de una organización o de una nación son los seres humanos que la habitan.

II.5 El Modelo Taylorista

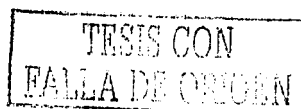
El estudio de tiempos comienza a tener importancia en 1881 con Frederick W. Taylor en Estados Unidos, a quien se le considera el padre del Estudio de Tiempos y Movimientos. Taylor desarrolló un sistema basado en el concepto de la tarea, en este Taylor proponía que se debería planear el trabajo de cada empleado con una anticipación de por lo menos un día, y que debían programar las operaciones de cada trabajador, entregándoselas por escrito, detallando las tareas y los medios para llevarlas a cabo. Taylor comenzó por definir una operación en pequeñas partes llamadas elementos de la operación en pequeñas partes llamadas elementos de la operación, los cuales se median individualmente y el con juntarlas se obtenía el tiempo total asignado a la tareas. En esta forma Taylor comenzó a establecer tiempos específicos para las diferentes operaciones con lo cual se pudo comenzar a programar la producción basándose en estos tiempos. Los trabajos de Taylor se comenzaron a tomar en cuenta con gran aceptación cuando fueron presentados en junio de 1903 en la reunión de la A.S.M.E.¹³⁰ en Saratoga, donde Taylor presentó su artículo "Administración del Taller", y en el cual expuso los fundamentos de la administración científica.

El estudio de tiempos es el análisis científico y detallado de los métodos, herramientas y máquinas utilizadas para realizar un trabajo y la puesta en práctica de estos para determinar el tiempo necesario para dicho trabajo. En tanto el concepto de tiempo estándar, es la cantidad de tiempo necesaria para ejecutar una operación, mediante el uso de un método y equipo dados, bajo condiciones de trabajo normales y con una habilidad de tipo normal por parte del trabajador. Esta definición cita tres aspectos fundamentales del tiempo estándar:

129 HUIZINGA Johannes . *Homo Ludens* 1938. En 1938, el autor menciona: "Cuando se vio claro que la designación de *homo sapiens* no convenía tanto a nuestra especie como se había creído en un principio porque, a fin de cuentas, no somos tan razonables como gustaba de creer el siglo XVIII en su ingenuo optimismo., se le adjuntó la de *homo faber*. Pero este nombre es todavía menos adecuado, porque podría aplicarse también a muchos animales el calificativo de *faber*"

Es allí, cuando sugiere "que el nombre de *homo ludens*, el hombre que juega, expresa una función tan esencial como la de fabricar, y merece por lo tanto ocupar su lugar junto al de *homo faber*".

130 Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos



La elección de un método de trabajo, será el resultado del análisis por parte del ingeniero, del método de trabajo actual, cambiándolo y practicándolo para obtener uno mejor para poderlo implantar al trabajador. Este método será afectado en función de las innovaciones que también se le hagan al equipo (herramientas, mesas de trabajo, troqueles, prensas..).

Las condiciones de trabajo normales son un concepto que surge cuando se necesita determinar un tiempo estándar, se deben tomar en cuenta las condiciones de trabajo y fatigas que imperan en la planta, como son: clima, humedad, luz, ruido, color del área de trabajo, polvo, necesidades fisiológicas y monotonía de movimientos entre otros.

Cuando se habla de habilidad, se observa que algunos trabajadores son más hábiles que otros para desarrollar determinadas operaciones, y por otros trabajadores que son mas lentos y sin experiencia.

Se requiere determinar el tiempo que se necesita para llevar a cabo una operación mediante la selección de un trabajador cuya habilidad sea de tipo intermedia.

Es muy importante que al realizar un estudio de tiempos, se toma en cuenta que no todos los operadores son igualmente capaces. Se deberá seleccionar a un operador de capacidad media o con un poco más de capacidad del promedio, así se obtiene un estudio mas eficiente que al hacerlo con un operador poco capaz.

La selección de un trabajador inexperto, el estudio nos arrojaría un resultado de tiempo elevado, con lo cual no se tendría ninguna mejoría, por el contrario si se selecciona un operador eficiente , el tiempo se reduciría bastante y las operaciones estarán muy justas y forzarían el ritmo de trabajo.

Se recomienda que el analista de tiempos se dirija al supervisor , que es quien mejor conoce las capacidades de los trabajadores y podrá indicar cual es la persona que reúne las características de operación, así como también se muestre cooperativo para el estudio

El trato con el trabajador es importante, el analista y el operador deben tener una relación amable y cooperativa, haciéndole saber que la operación va a ser estudiada y analizada, antes de comenzar el estudio se aclarará todas las dudas que el operador tenga, así como recibir con atención todas las mejorías y sugerencias que el trabajador haga, escuchándolo pacientemente y tomando nota de lo que el sugiere.

El supervisor y el analista deberán darle confianza en sus opiniones al trabajador para que éste se sienta seguro y libre de presión.

El analista deberá tomar en cuenta no sólo la operación, si no la posición de los materiales que va a ensamblar, el acomodo de estos y en que grado se dificulta la operación desde el punto de vista materiales, para poder sugerir en el reporte estos detalles para su atención.

Estos aspectos se darán en un informe, mediante un croquis que muestre las distancias que el operario tiene que recorrer para alcanzar los materiales así como el acomodo de estos en su lugar de abasto. De esta manera el informe del analista y los comentarios y observaciones que anote, servirán de mucha ayuda para poder perfeccionar los métodos, disminuir los tiempos y aumentar la productividad. Se reconoce la determinación del tiempo estándar, se da cuando los tiempos elementales que tomarán llevar a cabo una operación se evalúan multiplicando el tiempo elemental medio transcurrido, que es el promedio de varias tomas de tiempos, por un factor de conversión. Es considerado como un conjunto de relaciones de producción interna al proceso de trabajo que tienden a homogenizar la cadencia o ritmo de producción y a eliminar los tiempos muertos en las jornadas laborales, fundamentado en la fragmentación y en la "Norma de Rendimiento". Se basa en el estudio del trabajo, en la selección técnica del obrero, en la separación entre la concepción y la ejecución, en el supuesto de cooperación amistosa entre los obreros y los patronos.

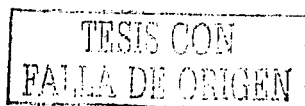
La definición precisa y la descomposición del trabajo, en el "Management" científico, se expresan en la metáfora de "la mano y el cerebro", para representar a la dirección y a los ejecutores¹³¹.

A fines del siglo XIX los Estados Unidos y Europa enfrentaron la aparición de frecuentes crisis económicas resultantes la mayoría de las veces de fenómenos naturales, sequías, inundaciones, etc.; eventos que alteraron la base económica de estos países y generaron una ola de inmigración a los Estados Unidos, la cual amplió la frontera agrícola y afectó las comunidades indígenas del Oeste de esa nación. En Norteamérica se presentaron crisis financieras en 1873, 1894 y 1907, las cuales se caracterizaron por afectar la convertibilidad del patrón monetario en oro y la estabilidad de su equivalencia, tales crisis sucedieron a etapas de particular prosperidad o como se denominó "euforia de los negocios"¹³². El Taylorismo aporta la introducción del cronómetro a los talleres, por esto el tratamiento de los flujos se da a través de los análisis de tiempos y movimientos, lo cual origina que mediante tablas se relacionan microtiempos a micromovimientos, donde la productividad está determinada por la eficacia del trabajador individual en su puesto¹³³. El Aprendizaje demandado por el Taylorismo es el del dominio de la tarea, el cual ocurre una vez al iniciar el trabajo, tales actividades son compartimentalizadas y se agrupan en departamentos describiéndose en los manuales de funciones y procedimientos.

131 LIPIETZ, Alain y LEBORGNE, Danielle. "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posFordismo". Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I 1992

132 op. cit.: 11

133 MASUDA, Yoneji La sociedad informatizada como sociedad postindustrial, Tecnos, Madrid, 1984.



Los aspectos anteriores reflejan buena parte de la contextualización que subyace al Taylorismo: la definición del entorno como un conjunto de variables que se mantienen estables en el tiempo; la determinación de un factor productivo como factor relevante para la eficiencia, que permite controlar los costos y la productividad y el costo de un factor que condiciona el costo global, el cual es la mano de obra directa¹³⁴.

Frente a la participación de los empleados, el Taylorismo separa las actividades de concepción de las actividades de ejecución, bajo la expresión de la mano y el cerebro. Las acciones de planeación se asignan a la gerencia¹³⁵, con el consecuente traslado físico de los responsables de las plantas a las oficinas administrativas; esto genera una pérdida afectiva de las contribuciones individuales y colectivas de los ejecutores al mejoramiento del sistema productivo de la firma.

Otros autores, afirman que el Taylorismo busca "desarrollar en grado máximo en el trabajador las actitudes maquinales y automáticas, destruir el viejo nexo psicofísico del trabajo profesional calificado que exigía una cierta participación activa de la inteligencia, de la fantasía, de la iniciativa del trabajador y reducir las operaciones productivas a su solo aspecto físico y maquina"¹³⁶. En esta primera fase de disposición de las labores se presentan formulaciones teóricas de dos tendencias:

a.-Las normativas a partir de los hechos organizacionales y de las prácticas administrativas recomiendan guías de conducta.

b.-Las descriptivas mediante la observación del desenvolvimiento organizacional caracterizan a los individuos o a los contenidos de las acciones de estos.

Tales teorías enfocan la gestión partiendo de la observación de los resultados alcanzados por las organizaciones, definiendo tal actividad como el conjunto de funciones adelantadas por los administradores y centrando sus conclusiones en lo que se denomina "proceso administrativo"; esto es planeación, organización, dirección y control.

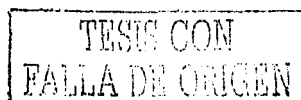
II.6 El Modelo Fordista

Es una forma de organización del trabajo que correlaciona el proceso de producción y el patrón de consumo. A partir del desarrollo de los principios del taylorismo, se realiza con la integración de los diferentes segmentos del proceso de producción, mediante la asignación de los obreros a puestos de trabajo rigidamente determinados en función de la distribución de planta. La integración se logra mediante la adopción de la línea de producción, "cadena de producción

134 LORINO, Philippe El control estratégico de gestión, Marcombo, Bs As, 1994.

135 BRAVERMAN, Harry. Trabajo y capital monopolista, Nuestro tiempo, México, 1987.

136 GRAMSCI, Antonio. Notas sobre Maquiavelo, Los altos salarios, 1984.



semiautomática", que prefija la cadencia, lo cual se complementa con la asignación de cada operación a los puestos generando una circulación de los materiales y una secuencia de actividades libre de cuellos de botella¹³⁷.

El tiempo del Fordismo derivado de la cadena de producción no es un "tiempo asignado" como el Taylorista, sino un "tiempo impuesto", porque se incorpora como ritmo, cadencia o velocidad de la cinta transportadora o cadena "semiautomática de producción", la cual predefine los desplazamientos y la gestión del espacio, generando un esquema rígido, eliminando la polivalencia y movilidad de los trabajadores en todos los niveles de la organización.

El nivel de participación de los empleados en el Fordismo es igual que en el taylorismo: inexistente. No hay instancias de participación ni consulta, sin embargo hay toda una línea de esfuerzos por superar la caracterización Taylorista del trabajo como conjunto de gestos, a través del "enriquecimiento del trabajo". Este conjunto de estrategias de superación de la monotonía buscó generar más complejidad y variedad en las actividades de los operarios¹³⁸.

La efectividad de las unidades productivas debe buscarse mediante la utilización del efecto de experiencia y las economías de escala. El efecto de aprendizaje o experiencia se infirió de la observación sobre la disminución de la cantidad de mano de obra requerida para producir un número dado de artículos cada vez que se duplicaba la producción total acumulada, lo que se observaba también en la totalidad de factores productivos. Las economías de escala se alcanzaban porque los altos volúmenes de producción permiten distribuir los costos denominados fijos, entre las muchas unidades fabricadas logrando reducir los precios y aumentando las ventas, lo cual hace que el Fordismo adopte una "Norma Social de Consumo", expresada en el fomento a la demanda a través de los salarios -salario mínimo-, en la constitución de la seguridad social, en la zonificación del espacio urbano y en la difusión del consumo de bienes durables "automóvil" y "casa", aspectos analizados por Hilpert¹³⁹ y por Le Corbusier¹⁴⁰.

Durante la década de los veinte se presentan grandes desbalances en las economías europeas y norteamericana eventos que se amplifican y colapsan el sistema financiero en 1929; forzando cambios inicialmente en los Estados Unidos y Suecia y después de la segunda guerra mundial en Europa y Asia Pacífica. Tales cambios se expresan a través de un nuevo patrón monetario: el dólar y la definición de un nuevo orden económico y político mundial.

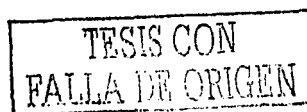
Frente a esta crisis conocida como la crisis de 1929, es importante anotar que "adopta la forma de una exigencia de liquidez la cual derriba el andamiaje de las

137 *op. cit.*: 56

138 Entre los autores que trabajaron el tema están los profesores norteamericanos Mc Clelland, Hesberth y Mayo y los investigadores asociados al Instituto Tavistock de Londres, Inglaterra, tal tendencia se había generado en las investigaciones adelantadas en los laboratorios de la Western Electric en el cuarto de alambrado.

139 HILPERT, Thilo, La ciudad funcional, Madrid, IEAL, 1983, p. 64. (1983)

140 LE CORBUSIER, Principios de urbanismo, Barcelona, Planeta, 1986, p. 45, (1986).



deudas" generando pánico financiero tal y como lo precisa Aglietta¹⁴¹. Antes, durante e inmediatamente después de la segunda guerra mundial las economías europeas y asiáticas experimentan crisis que luego se difunden a todos los países. Ford buscaba generar una cultura corporativa homogénea basada en ideales puritanos; creó un departamento de personal, un departamento sociológico y un departamento médico, encargados de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, disminuir los índices de ausentismo y rotación¹⁴².

II.7 El Modelo japonés

La flexibilidad en el modelo japonés es una característica de los modelos de producción de Alemania, en Japón toman como base los fundamentos de la productividad propuestos por Taylor y Ford, sólo que intentan eliminar los factores político-culturales que resultan nocivos para garantizar la participación y por tanto el compromiso de los trabajadores. En ese sentido se entiende la sugerencia de Bell, respecto al rompimiento existente entre la política y la economía, entre la cultura y la economía, donde según su interpretación la crisis cultural, en la que se incorpora la crisis económica, se debe a la exacerbación del individualismo¹⁴³. En ese sentido, se hace entendible el éxito del modelo japonés. Este modelo de producción se conoce bajo el nombre de modelo "Toyota" o modelo "Ohnista",¹⁴⁴ y se fundamenta en dos principios básicos:

- 1) La producción de "justo a tiempo"
- 2) La "autoactivación".

Evidentemente, este modelo de producción promueve la incorporación de altos niveles de tecnología en el proceso de trabajo, pero también queda respaldado por la cultura japonesa proveniente del periodo de posguerra. Las condiciones económicas fijaron los retos que tanto gobierno como empresarios vencían ya a principios de los años setenta.

Esto impuso una lógica que guiaría a la producción a ofertar las pequeñas cantidades que demandó el precario mercado japonés de los años cincuenta. De ahí que el principio del "justo a tiempo" implique otra serie de elementos que redondean el alto grado de adaptación del modelo japonés, así como su gran capacidad para bajar los costos. El "justo a tiempo" impone una disciplina de "inventarios cero", tanto de materia prima como de productos terminados, este es el primer elemento que determina la reducción de los costos¹⁴⁵.

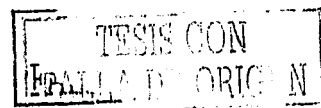
141 op. cit.: 11

142 Frente a estas acciones de Ford el autor Gramsci afirma que "el método de Ford es racional y que debe generalizarse, pero para esto es necesario un largo proceso, que provoca un cambio de las condiciones sociales y un cambio de los hábitos individuales lo cual no puede ocurrir mediante la sola coerción, sino mediante la acción equilibrada de la coacción (autodisciplina) y de la persuasión".

143 BÉLL., Daniel. Las contradicciones culturales del Capitalismo. Alianza Editorial, Madrid, 1987.

144 op. cit.: 18

145 ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad?, Norma, Colombia, 1993, 199 pp.



A la vez, el principio de los "inventarios cero" es lo que otorga la lógica a la idea de "empresa mínima", que hoy emerge como el principal objetivo de la modernización productiva. Se trata de una estructura con una alta propensión a flexibilizar los volúmenes de producción, así como a variar el tipo de producto. Para ello, desde el momento en que se concibe el esquema de una empresa se definen estrategias para evitar los excesos tanto de personal como de equipo¹⁴⁶.

Estos son los principales puntos que Occidente ha intentado copiar del modelo japonés, y que hasta cierto punto incorporan, a través de una política administrativa predeterminada. Esto es lo que Ohno concibe como un modelo adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados¹⁴⁷. Pero existe otro factor que posiblemente represente la esencia del éxito japonés, se trata del factor humano, y por lo tanto, de la cultura laboral que impera en el Japón. Si a algún factor de la producción se le debe el mayor mérito en el mantenimiento de un alto grado de productividad, con el respectivo grado de calidad requerida actualmente, es al papel que juegan dentro del proceso de producción los trabajadores japoneses. Se trata de un relación de trabajo en la que existe un compromiso negociado que reditúa en una alta participación por parte de los trabajadores; ya sea para controlar la calidad, ya sea como fuerza innovadora para mejorar los procedimientos en la organización del trabajo. Aquí radica realmente la fuerza del modelo japonés. Evidentemente, el compromiso asumido por parte de los trabajadores está respaldado por el compromiso empresarial en cuanto a la remuneración.

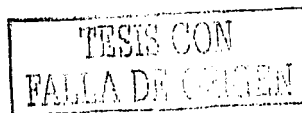
Un sistema de remuneración basado en la productividad colectiva, rompiendo el individualismo, propicia el compromiso del grupo para garantizar el volumen y la calidad. Una remuneración de retiro que garantiza la reproducción material del trabajador después de su "vida productiva", promueve mayormente su compromiso con los objetivos de la empresa, esto es, con el tiempo efectivo de trabajo. Esto hace que, el trabajador japonés tenga un alto grado de participación en las innovaciones organizacionales que repercuten favorablemente en los objetivos de productividad que hoy imperan en las nuevas condiciones de la competencia internacional.

El mismo aspecto de la innovación tecnológica recae en la mano de obra, que en el caso japonés, al contar con un alto grado de capacitación, fortalece la potencialidad de los trabajadores para proponer mejoras en los sistemas de calidad.

Entonces, los requerimientos de diversificación en la producción, que sólo se sustenta en una estructura flexible, depende en mucho del compromiso de los trabajadores con la empresa. Ese constituye el desafío de los empresarios y naciones que piensan al revés.

146 Así, disminuiría el efecto negativo que Bell sugirió al analizar los casos de Steel, GM e IBM, en lo que se advierte el peso de un equipamiento industrial voluminoso que con el tiempo queda obsoleto, impidiendo a las empresas flexibilizar su dimensión según las condiciones del mercado.

147 Ibid.



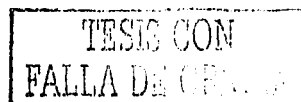
De tal forma que, si la tendencia de hoy apunta hacia incorporar al trabajador activamente, con una disposición de polivalencia en un marco de automatización y alta calificación de la mano de obra, habrá que pensarse en la oportunidad de un trabajador altamente participativo. Esto provocará, para beneficio de las empresas, la reconfiguración de las estructuras de poder y autoridad al interior de las unidades productivas, donde se tendrán que construir nuevos estilos de liderazgo, que permita y motive el incremento de productividad¹⁴⁸. Gran ejemplo ofrece la experiencia del modelo de producción japonés, aunque hoy, también ellos resientan la presión de una economía internacional conflictiva.

A partir de las nuevas tendencias del orden internacional, se hace evidente que la competencia comercial recaerá en la capacidad innovadora de cada economía. La peculiaridad de este fin de siglo es que, el potencial tecnológico que determinará la jerarquía de las naciones gira entorno a la capacidad de cada economía para impulsar las tecnologías blandas. Esto es, el conjunto de conocimientos organizacionales que desarrollen todas las habilidades de los recursos humanos, y sobre todo, de aquellos encargados de la producción directa. Esta es la enseñanza que nos deja el modelo de relaciones laborales japonés, y en menor medida también, el alemán.

De hecho, los intentos que se han realizado en Estados Unidos para implementar un modelo a semejanza del japonés, confirma la validez del paradigma laboral oriental aunque, también, refleja la erosión de un modelo de relaciones laborales donde el intercambio entre empleadores y trabajadores favorece progresivamente a los primeros. En ese sentido, es fundamental advertir que los empresarios norteamericanos comienzan a reconocer que no se puede promover una actitud obrera más cooperativa sin ofrecer "algo" a cambio. La crisis del paradigma "norteamericano" obliga a tener muy presente que la esencia de todo tipo de relación social se fundamenta en un intercambio entre las partes. Así, un empleador y un trabajador no solamente intercambian valores a partir de la compra de la fuerza de trabajo; el intercambio se torna mucho más complejo cuando reparamos en cuestiones culturales, y ahí, el intercambio simbólico adquiere mayor relevancia.

El status de una empresa se transfiere al ámbito privado como status individual, etcétera. Sin embargo, la crisis económica en ese país, previo desmantelamiento del Estado benefactor, así como una capacitación cada vez menos dirigida a las exigencias del nuevo orden internacional, han provocado la falta de compromiso del trabajador norteamericano, en un momento en que su participación es fundamental para redefinir las estrategias organizacionales. Si esta es la situación que prevalece en economías como la norteamericana, menciona Martínez, ¿cuáles son las condiciones laborales en economías como la nuestra? ¿Cuáles son los principales retos de la cultura laboral en México? ¿Cómo se definirán las posibilidades inmediatas para cumplir con los requerimientos del nuevo orden internacional?.

148 MARTÍNEZ V., Girselda. "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", en Revista Nueva Sociedad, Venezuela, enero / febrero, 1995.



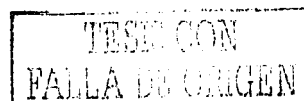
- En primer lugar, es necesario reconocer que la economía mexicana se mantiene marginada en relación a los avances de la tecnología, esto es, que no desarrolla tecnología de punta ni accede a ella, puesto que a diferencia de los que el empresariado mexicano cree, la tecnología no circula como una mercancía común en el mercado internacional. Por lo cual, es absurdo pensar que las naciones poseedoras de la tecnología de punta la transferirán a sus competidores comerciales, sin importar su jerarquía en el orden internacional.
- En segundo lugar, nuestra economía carece de un circuito que vincule, dinámicamente, la relación producción-educación, y como consecuencia la investigación que requiere el impulso de nuevas condiciones del proceso de trabajo adolece, también, de un agresivo programa de capacitación que rescate la situación en el mediano plazo.
- En tercer lugar, lo que urge es el impulso de una nueva cultura laboral que tenga presente, como una cuestión fundamental, la necesidad de garantizar el intercambio de valores entre las partes. Pues la crisis económica por la que atraviesa nuestra sociedad, ha servido para confirmar las actitudes despóticas del empresariado mexicano, quienes pretenden resolver el problema con recortes de personal. Es decir, que en los hechos, independientemente que el discurso empresarial se vaya modernizando, se ha optado por una burda concepción de la flexibilidad laboral¹⁴⁹.

En suma, Martínez et al., mencionan que lo que la economía mexicana requiere es la constitución de un modelo de relaciones laborales que contemple la especificidad de nuestra cultura, así como las variantes que impone la crisis económica y política que hoy nos azota. Se requiere fundar un nuevo pacto laboral cifrado en nuevos valores que garanticen el reconocimiento de ambas partes, de manera que el compromiso adquirido tanto por empleadores como trabajadores permita avanzar en la construcción de organizaciones que resuelvan los laberintos del nuevo orden internacional. Las premisas bajo las cuales se articula el trabajo en este sistema de producción son:

- 1) transferencia máxima de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añaden valor
- 2) implementación de un sistema de detección de defectos, para determinar las pausas últimas de los mismos.

El sistema Toyota reduce los costos por la eliminación de los elementos innecesarios produciendo exactamente la cantidad deseada de productos en el

¹⁴⁹ MARTÍNEZ Girselda V. MONTESINOS Rafael Profesora investigadora del departamento de Administración UAM-A. profesor-investigador, UAM-I; miembro fundador de prospectiva política de México, A.C.



tiempo justo, lo cual elimina los inventarios a lo largo de las operaciones. El objetivo central es la reducción de costos y los secundarios son:

- a. Control cualitativo
- b. Aseguramiento de la calidad
- c. Respeto por las personas ¹⁵⁰.

Estos objetivos se expresan en el concepto de autonomización, o automatización con sentido humano. Las máquinas automáticas permiten orientar la atención de las personas a los problemas, cuando ocurren fallas separando las actividades normales y las anormales¹⁵¹.

Los cuatro elementos claves para la implementación de este proceso son:

- a. Kanban, o producción justo a tiempo
- b. Jidoka, o autocontrol ;
- c. Shojinka, o flexibilidad en el trabajo o polivalencia;
- d. Soifuku o pensamiento creativo.

Este sistema desarrolla unos indicadores y una gestión visual de la producción en la cual todo el mundo puede reconocer los problemas; también apoyado en el sistema de indicadores, entonces los objetivos y los resultados se evalúan de manera visual, en todos los niveles y en todas las áreas^{152, 153}. El esquema Toyota impulsa una estandarización global, dinámica que garantice la racionalización para erradicar la Mura o improductividad, la Mura o inconsistencia y el Muet o irracionalidad en la gestión¹⁵⁴, lo que Coriat en su libro "Pensar al revés", cita que el Toyotismo hace las cosas al revés¹⁵⁵.

Benjamin Coriat nos da las claves de este proceso revolucionario en los modelos de organización del trabajo que ha conseguido lo que se ha denominado como el "*milagro económico japonés*". El toyotismo parte de la definición del tiempo de Ciclo o duración de la fabricación de un producto, que parte de la observación global, del conjunto de las acciones y sus interacciones; para tal efecto las

150 MONDÉN, Yasuro El sistema de producción de Toyota Machii, Buenos Aires, 1991.

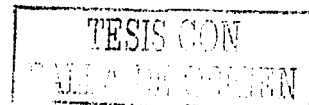
151 OHNO, Taiichi. El sistema de producción de Toyota. (pp. 35). Barcelona, Productivity press-gestion 2000, Barcelona, (1991).

152 Ibid.

153 OHNO, Taiichi. Es oportuno transcribir estos comentarios de Ohno "Creo que Ford era un racionalista de nacimiento, y a medida que leo sus escritos, cada vez estoy más seguro de ello. Tenía una forma consciente y científica de pensar sobre la industria americana. Por ejemplo, sobre en cuanto a temas sobre asuntos de estandarización y la naturaleza de la improductividad en el negocio, la percepción de las cosas de Ford era ortodoxa y universal" tales afirmaciones reeditan y actualizan al racionalizador de la sociedad norteamericana.

154 OHNO, Taiichi. El sistema de producción de Toyota, Barcelona, Productivity press-gestion 2000, Barcelona, (1991).

155 op. cit.: 18



"celdas de fabricación" reconocen que el tiempo costoso y creativo es el de las personas y no el de los equipos, por lo que se debe garantizar la ocupación permanente de las personas, aún si se requiere no emplear o subutilizar equipos. La conceptualización del tiempo en el Toyotismo reconoce una simultaneidad distinta a la secuencia y duración perfilada en el taylorismo e impuesta por el Fordismo, que parte de las tareas específicas.

Como lo expresa Coriat "La contribución propia del Ohnismo consiste en el perfeccionamiento de las técnicas que garantizan el paso de los principios del tiempo asignado y del tiempo impuesto al principio del "tiempo compartido"¹⁵⁶. El modelo diseñado en la Toyota "concibe organizaciones del trabajo en U y combinarlas concatenándolas espacialmente unas con otras", con lo cual se reducen los tiempos de espera, de almacenamiento y de transferencia; de igual manera se logra que "las tareas que se asignan a los trabajadores pueden ser redefinidas y reorganizadas a cada momento". El nivel de participación promovido por el Toyotismo es alto en lo relacionado con la concepción, ejecución y control del trabajo, igualmente se estimula y apoya el trabajo en equipo entendiéndolo como una competencia de relevos en el que el objetivo es mantener determinado promedio de desempeño y trasladar el control a los trabajadores como conjunto. Esto se apoya con "la función general de fabricación cuya característica central es que reasocia tareas que según las recomendaciones Taylorianas están cuidadosa y sistemáticamente separadas"¹⁵⁷.

En este modelo se pasa de una división del trabajo según el régimen de prescripción a uno de implicación apoyado en un control social del trabajo. En la gestión del espacio, el sistema japonés elimina los movimientos y espacios Improductivos, por lo que Womack afirma que "no había casi nadie en las plantas, no había ejércitos de trabajadores indirectos, tan visibles en General Motor y prácticamente todos los trabajadores que estaban a la vista añadían valor al coche Este resaltaba más incluso porque las naves de Takoko (de Toyota) son muy estrechas"¹⁵⁸.

El aprendizaje continuo es una condición básica en el modelo japonés porque las propiedades dinámicas de la articulación del trabajo demandan experiencia en los empleados y efectos de aprendizaje derivados del trabajo cotidiano y de la búsqueda del dominio tecnológico por la organización. Las empresas japonesas invierten en la capacitación de los recursos humanos, lo cual garantiza la polivalencia y la plurifuncionalidad; impulsado esto con el salario a la antigüedad y el mercado interno de trabajo, se incita la implicación. Las ganancias de productividad se derivan de la reasociación de las tareas,

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Op cit.:18

¹⁵⁸ Op cit.: 72

multifuncionalidad y construcción de economías de envergadura¹⁵⁹. Desde el punto de vista de los mercados globales, el Toyotismo reacciona contra la identidad Fordista de "espacio capital" igual a "espacio nacional", de la producción y los mercados: lo cual se expresa en la ola de apertura económica que se inicia en los países desarrollados y se enfoca hacia los países en desarrollo, con la finalidad de permitir la libre circulación de los factores productivos, lo mismo que al ensanchamiento de los mercados.

El Toyotismo elimina los poros en las jornadas por la utilización del taller de tiempo completo y su conversión en flexible, lo que se suma a la versatilidad conferida por los robots, los cuales emplean herramientas intercambiables en acciones re-programables, que hacen rentable la producción a escalas muy pequeñas, dejando de lado los tradicionales conceptos de Efecto Experiencia y Economía de Escala centrales en la Producción en Serie¹⁶⁰.

El neo-Taylorismo y Kalmarismo, son modelos donde se proponen que el primero restablece el contexto anterior al Fordismo, es decir, retroceso del estado del bienestar y adopción de medidas centradas en la oferta y no en la demanda, disminución de la tributación a la renta y eliminación de subsidios. Difusión masiva de la tercerización o outsourcing y contratación de trabajadores temporales de manera continua, a pesar de la flexibilización. Los defensores de tal tendencia insisten en que es la mejor manera de responder a los desafíos de una demanda estable y una sobreoferta de bienes y servicios, sin embargo el denominado paradigma de "producción flexible" japonés muestra todo lo contrario. La flexibilización del trabajo pone nuevamente de presente esa expresión de Marx: "En nuestros días, todo parece estar preñado de su contrario"; porque en la economía del conocimiento de la sociedad postindustrial, se promueve la elevación de la rotación del personal que expulsa de las organizaciones el conocimiento acumulado por las personas; lo cual debe originar inversiones en inducción y capacitación de los nuevos empleados, de manera permanente.

El neo-Taylorismo no genera espacios de consenso; ni estimula la participación de los operarios, por el contrario se vuelve a las condiciones de arbitrariedad y jornadas de trabajo extensas. También se generaliza una creciente automatización de las operaciones buscando mantener "el saber hacer" dentro de la organización; refinando los principios de la administración científica de separación entre la planeación y la ejecución de las labores, lo cual podría significar que "lo viejo se apodera de lo nuevo" en cuanto a formas de

159 Las economías de envergadura se logran por la capacidad para obtener, a partir de dispositivos de Organización o tecnológicos una producción diferenciada y variada

160 EL OHNMOISMO se relaciona con planteamientos teóricos sobre la Gestión Organizacional, desarrollados fusionando los métodos de la Teoría General de los Sistemas y del Estructural-Funcionalismo. (Lawrence y Lorsch 1967, Guchi 1981, Peters y Waterman 1984). Los cuales reconocen la importancia de la interpelación con el entorno: Gerencia Estratégica, de la solidificación de una conciencia social: Cultura Corporativa de la existencia de la homeostasis y de la sinergia: Estabilidad Organizacional Dinámica. Factores estos que exigen el diseño de "Sistemas de formación" al igual que destacan la Aleatoriedad Organizacional -criterio de la contingencia-, por la variedad del medio ambiente y la existencia de la Entropía, todo lo cual exige una elevada adaptabilidad.

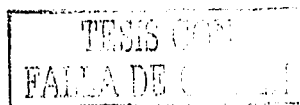
articulación del trabajo. Pocas empresas de manufactura han logrado imitar exitosamente el sistema de Toyota, aunque las compañías que lo han intentado han sido increíblemente abiertas a sus prácticas. Cientos de miles de ejecutivos de miles de negocios han recorrido las plantas de Toyota en Japón y en los Estados Unidos. Frustrados por la inhabilidad para replicar la actuación de Toyota, muchos de estos visitantes asumen que el secreto de el éxito de Toyota reside en sus raíces culturales. Pero ese no es el caso. Otras compañías japonesas como Nissan y Honda no han sido exitosas en alcanzar los estándares de Toyota logrando esta introducir sus sistemas en otras partes del mundo, incluyendo los Estados Unidos, donde la compañía este año esta construyendo más de un millón de automóviles, mini-vans y camiones ligeros.

¿Entonces, por que ha sido tan difícil codificar el sistema de Producción de Toyota? La respuesta, es que los observadores confunden las herramientas y prácticas que ven en las plantas que visitan con el sistema en si. Eso hace imposible para ellos resolver una aparente paradoja en el sistema, específicamente, que las actividades, conexiones y flujos de producción en una fábrica de Toyota están descritos rigidamente, mientras que al mismo tiempo las operaciones de Toyota son enormemente flexibles y adaptables. Actividades y procesos son continuamente retados y empujados a un más alto nivel de desempeño, permitiéndole a la compañía una innovación y mejora continua. Para entender el éxito de Toyota, se debe comprender la paradoja, se tienen que ver que las rígidas especificaciones, que son las que hacen posible la flexibilidad y la creatividad del sistema. Eso fue lo que se encontró después de un estudio extensivo de cuatro del sistema de producción de Toyota en el que se analizaron más de 40 plantas de producción en los Estados Unidos, Europa y Japón, algunas operando bajo el sistema y otras no. Se estudió el proceso en empresas manufactureras pequeñas que fabricaban desde casas prefabricadas, auto partes, automóviles, teléfonos celulares, impresoras para computadoras, a piezas de plástico por inyección y aluminio.

Se estudiaron no solo la rutina de producción sino también funciones de servicio como mantenimiento del equipo, entrenamiento para los trabajadores, supervisión, logística, manejo de materiales y diseño y rediseño de procesos.

Se encontró que, para los de fuera, la clave es entender que el sistema de producción de Toyota crea una comunidad de científicos. Cuando Toyota define una especificación, esta estableciendo una serie de hipótesis que pueden ser probadas. En otras palabras, esta siguiendo el método científico.

Para hacer cualquier cambio, Toyota usa un riguroso proceso para resolver problemas que requiere un análisis detallado del estado actual de la situación y un plan para la mejora, que es, en efecto, una prueba experimental e los cambios propuestos. Con cualquier cosa menor a este rigor científico, los cambios en Toyota serían menos que pruebas de ensayo y error, como caminar con la vista vendado por la vida.



El hecho de que el método científico este tan integral en Toyota explica por que el alto grado de especificación y estructura en la compañía no promueve el ambiente domando y control que uno puede esperar. De hecho, al observar a la gente hacer su trabajo y al ayudar a diseñar procesos de producción, se determina que el sistema de hecho estimula a los trabajadores y administradores para que se involucren en la clase de experimentación que es ampliamente reconocida como la piedra angular de una organización aprendiente. Eso es lo que distingue a Toyota de todas las demás compañías que se analizaron.

El sistema de producción de Toyota y el método científico que se relaciona con el, no fueron impuestos en Toyota, ni siquiera fueron escogidos conscientemente. El sistema creció naturalmente a partir del trabajo de la compañía a lo largo de cinco décadas. Consecuencia de esto es el que el sistema de producción de Toyota no este por escrito, y que los trabajadores de Toyota no sean capaces de articularlo. Es por ello que sea tan difícil de comprender para los que son ajenos al sistema.

El funcionamiento del sistema de Toyota, al intentar hacer explícito, lo que es implícito, describiendo cuatro principios, tres reglas de diseño, que muestran como Toyota plantea todas sus operaciones como experimentos y una regla de mejora, que describe como Toyota le enseña el método científico a los trabajadores en todos los niveles de la organización. Son estas reglas, no las prácticas específicas y las herramientas descritas por observadores en las plantas, la esencia del sistema de Toyota.

El conocimiento tácito que sustenta el sistema de producción de Toyota se captura en estas cuatro reglas básicas. Estas reglas guían el diseño, operación y mejora de cada actividad, conexión y camino para cada producto y servicio.

Regla 1: Todos los trabajos deben de ser altamente específicos, en cuanto a contenido, secuencia, tiempos y resultados.

Regla 2: Cada conexión cliente-proveedor debe de ser directa, y debe de haber una forma no ambigua (sí o no) para enviar solicitudes y recibir respuestas.

Regla 3: El camino para cada producto y servicio debe de ser simple y directo.

Regla 4: Toda mejora debe de ser realizada de acuerdo al método científico, bajo la guía de un maestro al nivel más bajo posible en la organización.

Se requiere que las actividades, conexiones y flujos tengan pruebas para localizar automáticamente problemas. Es la respuesta continua a los problemas lo que hace que este sistema aparentemente rígido sea tan flexible y adaptable a circunstancias cambiantes.



Regla 1: Cómo los encargados de Toyota del trabajo de la gente reconocen que el diablo está en los detalles; ése es porqué se aseguran de que todo el trabajo esté especificado altamente en cuanto a contenido, secuencia, la sincronización, y el resultado. Cuando el asiento de un coche está instalado, por ejemplo, los pernos se aprietan siempre en la misma orden, se especifica el tiempo que toma para dar vuelta a cada perno, y así que es el esfuerzo de torsión a el cual el perno debe ser apretado. Tal exactitud se aplica no solamente a los movimientos repetidores de los trabajadores de producción pero también a las actividades de toda la gente sin importar su especialidad funcional o papel jerárquico.

El requisito que cada actividad se especifique es la primera regla sin especificar del sistema. Ponga esto calvo, la regla se parece simple, algo usted esperaría que cada uno entendiera y que pudiera seguir fácilmente. Pero en realidad, la mayoría de los encargados Toyota exterior y sus socios no llevan este acercamiento el diseño y la ejecución de trabajo -- incluso cuando los piensan lo hacen. Los operadores en una planta auto típica de Estados Unidos instalan el asiento de pasajero delantero en un coche. Se suponen para tomar cuatro pernos de una caja de cartón, para llevar los y una llave de esfuerzo de torsión al coche, para apretar los cuatro pernos, y para introducir un código en una computadora para indicar que el trabajo se ha hecho sin problemas, entonces esperan el coche siguiente para llegar.

En las plantas de Toyota, los operadores (nuevos y viejos, menores y supervisores) siguen una secuencia bien definida de los pasos para un trabajo particular, está claro cuando se desvía una de las especificaciones. Los trabajadores en Georgetown de Toyota, Kentucky, instalan el asiento derecho delantero en un Camry. El trabajo se diseña como secuencia de siete tareas, que se espera que sean terminadas en 55 segundos mientras que el coche se mueve a una velocidad fija en la zona de un trabajador.

Las actividades complejas e infrecuentes uniformes, tales como entrenamiento de una mano de obra inexperta en una planta nueva, lanzar un nuevo modelo, cambiando sobre una cadena de producción, o cambiar de puesto el equipo a partir de una porción de una planta a otra, se diseñan según esta regla. A la una de los proveedores de Toyota en Japón, por ejemplo, el equipo a partir de una área de la planta fue movido para crear una nueva cadena de producción en respuesta a cambios en la demanda para ciertos productos.

La mudanza de la maquinaria estaba dividida en 14 actividades separadas. Cada actividad era subdividida adicionalmente y diseñada para una serie de tareas. Asignar una persona específica para hacer cada tarea en una secuencia especificada. Como cada una de las máquinas fue movida, la manera que las tareas fueron hechas realmente fue comparada con que se esperó según el diseño original, y las discrepancias fueron señaladas inmediatamente.

Para que la gente haga su trabajo como secuencia altamente especificada de pasos, mantenga el control, orientado al cumplimiento de tareas¹⁶¹. La ejecución de la actividad prueba las dos hipótesis implícitas en su diseño: primero, la persona que hace la actividad es capaz de realizarla correctamente y, el segundo, el que realiza la actividad crea el resultado previsto.

Regla 2: La segunda regla explica cómo cada conexión debe ser estandarizada y dirigir el proceso con la gente implicada, la forma y la cantidad de las mercancías y los servicios que se proporcionarán, las peticiones de la manera se hacen por cada cliente, y el tiempo previsto en el cual las peticiones serán satisfechas.

La regla crea una relación del proveedor-cliente. Cuando un trabajador hace un pedido de piezas, no hay confusión sobre el proveedor, el número de las unidades requeridas, o la sincronización de la entrega, cuando una persona necesita ayuda, no hay semejantemente excedente de la confusión que la proporcionará, cómo la ayuda será accionada, y qué servicios serán entregados. La pregunta verdadera que se refiere a nosotros aquí es si la gente interactiva en Toyota que ella hace diferentemente en otras compañías. Cuando un trabajador necesita un insumo da la petición al que surte los materiales. Comúnmente, tal petición se hace con un kanban, una tarjeta laminada que especifique el número de identificación de la parte, la cantidad de piezas en el envase, y las localizaciones del proveedor de la pieza y del trabajador (el cliente) que lo instalará. Básicamente kanban se aplica para lo siguiente:

- ❖ Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- ❖ Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- ❖ Que no se agregue trabajo innecesario a aquellas ordenes ya empezadas
- ❖ Prevenir el exceso de papeleo innecesario.

Otra función de kanban es la de movimiento de material, la etiqueta kanban se debe mover junto con el material, si esto se lleva a cabo correctamente se lograrán los siguientes puntos:

- ❖ Eliminación de la sobreproducción.
- ❖ Prioridad en la producción, el kanban con mas importancia con prioridad
- ❖ Se facilita el control del material.

En Toyota, las tarjetas kanban¹⁶² instalaron acoplamiento directos entre los proveedores y los clientes. Las conexiones son lisas, son justas como cuidadosamente pensó hacia fuera y se ejecutó. Por ejemplo, el número de

161 ZAPATA, Francisco. "El conflicto sindical en América Latina", CORMEX, México, 1986. Este autor sugiere, refiriéndose al conflicto sindical, que las relaciones entre el capital y el trabajo se han de comprender desde una perspectiva global, que abarque los ámbitos políticos, económicos y socioculturales; ubicando como los diversos conflictos se desenvuelven en el tiempo y el espacio.

162 La etiqueta kanban contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal, en otras palabras es un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de que se va a producir, en que cantidad, mediante que medios, y como transportarlo.

partes en un envase y el número de envases en la circulación para cualquier parte dada son determinados por las realidades físicas del sistema de producción, las distancias, los tiempos del cambio, etcétera. Asimismo, el número de trabajadores por equipo es determinado por los tipos de problemas esperados para ocurrir, del nivel de la ayuda la necesidad de los miembros del equipo, y de las habilidades y de las capacidades del líder del equipo.

Otras compañías dedican recursos substanciales a la gente que coordina, pero sus conexiones no están generalmente así que directo e inequívoco. Cualquier supervisor puede contestar a cualquier llamada para la ayuda porque no han asignado una persona específica. La desventaja de ese acercamiento, como Toyota reconoce, es que cuando algo es cada uno problema no se convierte en ningún su problema. El requisito que puebla responde a las peticiones de la fuente dentro de un marco del momento específico reduce más lejos la posibilidad de variación. Eso es especialmente verdad en peticiones del servicio. Se espera que un trabajador que encuentra un problema pida ayuda inmediatamente. Entonces se espera que la ayudante señalada responda inmediatamente y resuelva el problema dentro de la duración de ciclo del trabajador. Si el trabajador está instalando un asiento delantero cada 55 segundos, por ejemplo, entonces un pedido se debe contestar y tener una respuesta en menos de los 55 segundos.

Si el problema no se puede resolver en menos de 55 segundos, esa falta desafía inmediatamente las hipótesis en esta conexión del cliente-proveedor para la ayuda. Quizás la señal de petición es ambigua, o la ayudante señalada tiene también muchos otros pedidos la ayuda y está ocupada o no es capaz de resolver el problema.

Constantemente la prueba de las hipótesis de esta manera mantiene el sistema flexible, permitiendo ajustar el sistema continuamente y constructivo. La cosa llamativa sobre el requisito para pedir ayuda inmediatamente es que es a menudo pedir a los encargados que están acostumbrados a los trabajadores que animan para intentar resolver problemas en sus el propios antes de llamar para la ayuda. Pero entonces se comparten los problemas siguen ocultados y ni ni empresarial resuelta. La situación se hace peor si los trabajadores comienzan a solucionar los problemas ellos mismos y después a decidir arbitrariamente cuando el problema es bastante grande autorizar una llamada para la ayuda. Los problemas montan para arriba y consiguen solamente solucionados mucho más adelante, momento en el cual la información valiosa sobre las causas verdaderas del problema pudo haber sido perdida.

Regla 3: Cómo se construye la cadena de producción tener que fijar todas las cadenas de producción en Toyota encima de para cada producto y los flujos del servicio a lo largo de una trayectoria simple, especificada.

Esa trayectoria no debe cambiar a menos que la cadena de producción exprese se reajuste. En principio, entonces, no hay bifurcaciones o lazos en el flujo en cualesquiera de las cadenas de fuente de Toyota. Ésa es la tercera regla.

El proveedor señalado hace peticiones a su propio proveedor señalado en el almacén off-line en la fábrica que, alternadamente, hace peticiones directamente a su proveedor señalado en el muelle del envío del perno de la fábrica de la cubierta. De esta manera, la cadena de producción liga a cada persona que contribuye a la producción y a la entrega del producto, de la fábrica de Toyota, a través de la compañía del moldeado, para igualar el fabricante plástico de la pelotilla. El punto es que cuando las cadenas de producción se diseñan de acuerdo con la regla 3, las mercancías y los servicios no fluyen a la persona o a la máquina disponible siguiente sino a una persona o a una máquina específica. Si por una cierta razón que la persona o la máquina no está disponible, Toyota la ve como problema que pudo requerir la línea ser reajustado. La estipulación que cada producto sigue una trayectoria simple, especificada primero no significa que cada trayectoria está dedicada a solamente un producto particular, sin embargo. Absolutamente el contrario: cada cadena de producción en una planta de Toyota acomoda típicamente muchos más tipos de productos que sus contrapartes hacen en otras compañías. La tercera regla no se aplica solamente a los productos -- se aplica a los servicios, como peticiones de la ayuda, también.

Si nuestro instalador del asiento, por ejemplo, las necesidades ayuda, que viene también de un solo, proveedor especificado. Y si ese proveedor no puede proporcionar la ayuda necesaria, ella, alternadamente, tiene un ayudante señalado.

En algunas de las plantas de Toyota, este camino para la ayuda es tres, cuatro, o cinco acoplamientos largos, conectando al trabajador del piso de la tienda con el director de planta. La tercera regla funciona contrariamente a la sabiduría convencional sobre cadenas de producción y los recursos de la reunión -- incluso contrariamente cómo la mayoría de la gente piensa al sistema de producción de Toyota trabaja. Según la sabiduría recibida, como un producto o servicio se pasa abajo de la línea, debe ir a la máquina o a la persona siguiente disponible procesarla más lejos. Semejantemente, la mayoría de la gente asume que la ayuda debe venir de la primera persona disponible más bien que de una persona específica. En un automóvil, la mayoría de las piezas se podrían moldear en más de una máquina de la prensa y soldar con autógena en más de una estación que soldaba con autógena. Antes de que la compañía adoptara el sistema de Toyota, su práctica era pasar cada parte encendido a la primera máquina disponible de la prensa y al primer soldador disponible.

Cuando la planta cambió bajo la dirección de Toyota, cada parte siguió solamente una trayectoria de la producción a través de la planta. Requiriendo que cada camino estuviera especificado, la regla se asegura de que ocurra un

experimento cada vez la trayectoria esté utilizado. Aquí las hipótesis encajadas en un camino diseñado según la regla 3 son que cada proveedor conectado con el camino es necesario, y ningún proveedor no conectado no es necesario. Los trabajadores revisan el diseño de su cadena de producción. Así la regla 3, como las reglas 1 y 2, permite a Toyota conducir experimentos y seguir siendo flexible y responsable.

Regla 4: Como mejorar los procesos para identificar problemas es justo el primer paso. Para que la gente realice constantemente cambios eficaces, deben saber cómo cambiar y quién es responsable de hacer los cambios. Toyota enseña a la gente cómo mejorar, no esperando que aprendan de la experiencia personal. La regla 4 estipula que cualquier mejora a las actividades de la producción, a las conexiones entre los trabajadores o las máquinas, o a los procesos, se debe llevar a cabo de acuerdo con el método científico, bajo dirección de un profesor, y en el nivel de organización más bajo posible.

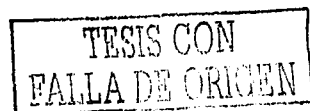
Para Ohba, era crítico que los trabajadores y su supervisor realicen cambios, los supervisores proporcionan la dirección y la ayuda como profesores. Toyota se asegura de que los equipos de la mejora estén creados que consideren a la gente que se afecta directamente y a la persona responsable de supervisar los cambios implicados. Así el proceso sigue siendo el mismo con uniformidad en los niveles más altos¹⁶³.

Las contramedidas en el sistema de producción de Toyota no consideran cualesquiera de las herramientas o de las prácticas, como kanbans¹⁶⁴, que muchos han observado y han copiado, como un aspecto fundamental al sistema de producción. Toyota las utiliza simplemente como respuestas temporales a los problemas específicos que servirán hasta que se encuentra un acercamiento mejor o las condiciones que cambian de forma constante. Se refieren como "contramedidas," más bien que "soluciones," porque ésa implicaría una resolución permanente a un problema. La compañía ha desarrollado un sistema robusto de herramientas y de las prácticas que utiliza como contramedidas, pero muchos han cambiado o se han eliminado, mientras que se llevan a cabo mejoras.

Si una compañía no utiliza una herramienta o práctica en particular alguna forma de trabajo, no es indicación de que no está aplicando las reglas de Toyota del diseño y de la mejora. Contrariamente a la impresión que el concepto del inventario cero está en el corazón del sistema de Toyota, este acumuló su inventario de materiales como contramedida.

163 BOWEN, H Kent, Regaining the Lead in Manufacturing, HBR, 1994/Sept

164 Este tipo de etiquetas es utilizado en áreas tales como prensas, moldeo por inyección y estampado (die casting). Se coloca la etiqueta kanban señalador en ciertas posiciones en las áreas de almacenaje, y especificando la producción del lote, la etiqueta señalador kanban funcionara de la misma manera que un kanban de producción



Los kanbanes en la fábrica del modelo japonés

- 1.- Cuando las piezas necesarias en la línea de montaje se van a utilizar primero, se recoge un KANBAN de transporte y se coloca en una posición específica.
- 2.- Un trabajador lleva este kanban hasta el proceso previo para obtener piezas procesadas. Retira un kanban de producción de un palet de piezas procesadas y lo coloca en una posición prefijada. El kanban de transporte se coloca en el palet y el palet se transporta a la línea.
- 3.- El kanban de trabajo en proceso o kanban de producción retirado del palet en el proceso previo, sirve como tarjeta de orden e instrucción de trabajo que promueve el procesamiento de piezas semiprocesadas aprovisionadas desde el proceso previo.
- 4.- Cuando ocurre esto, la tarjeta de producción correspondiente el proceso anterior al previo se retira de un palet de piezas semiprocesadas y se reemplaza por un kanban de transporte.

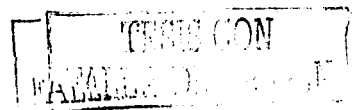
Con este sistema, solamente se necesita indicar los cambio de planes al final de la línea de montaje. Este sistema tiene el beneficio añadido de simplificar la burocracia, cuando la producción se ejecuta pasando instrucciones a cada proceso, algunos de estos pueden retrasarse, o la producción especulativa puede generar inventarios innecesarios. El sistema kanban previene este despilfarro.

El sistema de producción intenta minimizar los inventarios de trabajos en proceso así como los stocks de productos acabados. Por esta razón, requiere una producción en pequeños lotes, con numerosas entregas y transportes frecuentes. No se utilizan las tarjetas de instrucción de trabajo y transferencia de los procesos convencionales de control. En vez de ello, los tiempos y los lugares de las entregas se especifican en detalle.

El sistema de kanban se establece como sigue:

- Las entregas se realizan varias veces al día.
- Los puntos de entrega física se especifican en detalle para evitar colocar piezas en almacén y tener después que retirarlas para transferirlas a la línea.
- El espacio disponible para la colocación de piezas se limita para hacer imposible acumular excesos de stocks.

Los aspectos que mantienen la estructura del kanban requieren vigilar y cumplir los siguientes aspectos:



a.- El movimiento de los kanbanes regula el movimiento de los productos.

Al mismo tiempo, el numero de estos restringe el numero de productos en circulación. El kanban debe moverse siempre con los productos. El sistema ideal no tendría ninguna necesidad del inventario. Pero, ciertas circunstancias pueden requerirlo en la práctica: Tiempo muerto o producciones imprevisible. A veces una persona o una máquina no puede responder a pedido cuando una petición se hace debido a una interrupción mecánica inesperada. Por esta razón, la acción de seguridad se sostiene para proteger al cliente contra ocurrencias al azar. La persona responsable de asegurar la confiabilidad de una máquina o de un proceso posee ese inventario y se esfuerza en reducir la frecuencia y la longitud de tiempos muertos para poder reducir la cantidad de la acción de seguridad.

b.- Disposiciones desperdiciadoras de tiempo.

Las dificultades en cambiar una máquina de procesar una clase de producto a otra pueden evitar que un proveedor responda inmediatamente. Por lo tanto, los proveedores producirán el producto de tamaños de hornada mayor de uno y llevarán a cabo el exceso como el inventario así que él pueden responder inmediatamente al cliente. Por supuesto, los proveedores intentarán continuamente reducir la época del cambio de mantener los tamaños de hornada y los almacenes del inventario tan pequeños como sea posible. Aquí, los dueños del problema y de las contramedidas son el maquinista y el líder del equipo, que son responsables de reducir tiempos del cambio y tamaños de hornada. Volatilidad en la mezcla y el volumen de la demanda de cliente. En algunos casos, las variaciones en las necesidades de clientes son tan grandes e imprevisibles que es imposible que una planta ajuste su producción a ellas rápidamente bastante. En esos casos, las reservas reguladoras se guardan en o cerca del punto del envío como las contramedidas. Las reservas reguladoras también sirven como señal a los encargados de la producción y de ventas que la persona que trabaja lo más directamente posible con el cliente debe ayudar que el cliente elimina las causas subyacentes de cualquier oscilación prevenible en demanda.

El mismo tipo de producto se lleva a cabo en diversos tipos de inventario. Toyota no reúne sus varias clases de inventario, aunque el hacer tan reduciría sus necesidades del inventario en corto plazo. Eso pudo sonar paradójico para un sistema de gerencia. Pero la paradoja puede ser resuelta cuando se reconoce que los encargados y los trabajadores de Toyota están intentando emparejar cada contramedidas a cada problema. No hay acoplamiento entre la razón de

guardar la acción de seguridad -- falta de fiabilidad de proceso -- y la razón de guardar las reservas reguladoras -- fluctuaciones en demanda de cliente. Reunir los dos haría duro distinguir entre las actividades separadas y las conexiones del cliente-proveedor implicaron.

El inventario tendría muchos dueños, y las razones de su uso llegaron a ser ambiguas. Reuniendo el inventario embrolla así la propiedad y la causa de los problemas, haciéndolo difícil de introducir mejoras.

II.8 Los modelos organizacionales "clásicos"

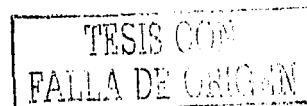
A principio de este siglo predominaron dos teorías, que de hecho, guiaron la lógica organizacional del proceso de trabajo: se trata del Fordismo y el taylorismo. Las dos vertientes tuvieron como objetivo primordial el elevar la productividad, y por lo tanto, en lo esencial, elevar la tasa de ganancia. El aporte fundamental que hacían estas teorías de la productividad era el control que se imponía a la mano de obra bajo los principios de tiempos y movimientos. Con esto se logró de manera más clara el paso de una explotación absoluta a una relativa. Es decir, que en lo sucesivo, el capital mantendría un mejor control sobre el proceso de trabajo, a partir de la mano visible¹⁶⁵ de la dirección que intentará introducir elementos innovadores a nivel organizacional, y también tecnológico, para elevar la productividad.

Evidentemente, la progresiva introducción de la tecnología en el modelo organizacional del trabajo que se impulsó, a partir de estas teorías, marcó otro ritmo que hizo más sencilla la instauración de un control de tiempos y movimientos. En ese sentido habrá que distinguir entre la elevación de la productividad por causa de la innovación tecnológica y el aumento de la productividad, promovido por el mayor control del proceso de trabajo, que es en el que cifraremos la atención de este trabajo. Se trata, entonces, de diferenciar entre los efectos que tiene la introducción de tecnologías duras y las tecnologías blandas que llaman la atención sobre el papel que juega la participación de la mano de obra en la planificación de las nuevas estrategias organizacionales.

Por un lado, el taylorismo¹⁶⁶ se caracterizó fundamentalmente por la especialización de los trabajadores en una actividad concreta del proceso de trabajo, obvio, esta especialización corresponde a la misma naturaleza de la división social de trabajo sobre la que emergió la estructura productiva capitalista. En ese sentido, la emergencia de la teoría de la producción taylorista representa la solución que el capitalismo da en una etapa determinada en la que se requiere elevar la productividad; más concretamente, el controlar el proceso de trabajo a partir de los principios de tiempos y movimientos, definiendo su ritmo conforme a objetivos predeterminados. Esto reflejó, dos cuestiones fundamentales: una, que se hacía evidente la separación entre el trabajo

165 CHANDLER, Jr. Alfred D. La mano invisible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana.

166 CORIAT, Benjamin. El taller y el cronómetro, S. XXI, México, 1987.



directivo y el trabajo concreto, entre cuadros gerenciales y trabajadores; dos, que en un contexto de resistencia de los trabajadores a la explotación, el capital intenta controlar la acción del trabajo.

Así, el taylorismo viene a resolver la posible independencia del productor directo en el proceso de trabajo. De ahí que en lo sucesivo, la productividad irá en aumento en la medida que se eliminen los tiempos muertos, por lo tanto, el control de los tiempos y movimientos impone una progresiva especialización de cada posición en la línea de montaje. La permanencia del trabajador en una posición específica es lo que propicia una mayor especialización del trabajo, y por tanto, desde esa óptica, su posibilidad para incrementar la productividad.

En ese sentido, por lo que toca a las innovaciones organizacionales que en lo sucesivo se incorporan en el proceso productivo, tendrán como referente básico los principios Tayloristas que permiten establecer medición entre tiempo de trabajo y volumen de producción. Pero, sobre todo, el controlar el comportamiento productivo, a nivel individual y colectivo, en un lapso determinado de tiempo. Es decir, que se trata de una relación muy estrecha entre la especialización del trabajador y el tiempo en que logra cierto volumen de producción. Por su parte, el Fordismo se caracteriza en que, basado en los principios Tayloristas¹⁶⁷, promueve la especialización del trabajo, y por tanto, la elevación de la productividad a través de la incorporación de tecnología al proceso de trabajo. De hecho, esta estrategia del capital es lo que hace al trabajador un apéndice de la máquina. La línea de montaje, y por tanto, la organización del trabajo, queda estructurado a partir del ritmo y los requerimientos de la maquinaria utilizada en el taller, fábrica o industria.

La acumulación del taylorismo y el Fordismo determina la nueva disciplina industrial que en lo sucesivo sustentará la esencia de la organización del trabajo. Por ello, las proposiciones que Taylor y Ford hacen a las teorías de la productividad revisten vital importancia al hacer posible la idea de tiempo asignado. A través de la línea productiva, Ford aporta el concepto de tiempo impuesto que se refiere a la especialización de las funciones, la fragmentación de las tareas y la medición de tiempos y movimientos.

Este modelo original, basado en una producción en masa sobre líneas de montaje rígidas, con necesidades de poca calificación para dotar de mercancías rígidas, entra en auge conforme se van multiplicando los mercados, tanto a nivel internacional como nacional. El desarrollo industrial y la expansión del mercado de trabajo propicia y respalda una producción en serie que pretende atender la demanda de las masas. Esta situación de auge llega a su crisis al momento en que emergen nuevas potencias económicas (Alemania y Japón) que le disputan la supremacía a la economía norteamericana, y cuando el modelo individualista sustentado en los principios Taylor-Fordistas entra en crisis en los años setenta.

167 Leborgne, Danielle y Lupetz, Alain. "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posFordismo". Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I, 1992. Para estos autores el Fordismo, como principio ordenador, no es sino el taylorismo más la mecanización.

El llamado neo-Fordismo¹⁶⁸ llega a su término por provocar la erosión de las relaciones entre el capital y el trabajo que, en retrospectiva, afectaron los niveles de productividad.

El individualismo norteamericano había concedido demasiadas atribuciones al capital: una contractualización a largo plazo de la relación salarial, sin restricción al derecho empresarial al despido, programación de los aumentos salariales indexados a los precios y a la productividad en general¹⁶⁹. Es decir, que en el periodo que corrió del fin de la 2da. Guerra Mundial a los años setenta, se eliminó toda iniciativa entre los trabajadores para proponer alternativas en el proceso de trabajo que garantizaran la elevación de la productividad.

La crisis del Fordismo en los años setenta, del neo-Fordismo, es la causa de un marco de competitividad donde se hace evidente que su lógica no alcanzó a elevar la productividad al grado requerido por el nuevo orden internacional, en el ámbito económico. Las empresas norteamericanas que adoptaron ese modelo productivo entraron en un proceso de endurecimiento tecnológico que no modificó en lo sustancial el proceso de trabajo, se privilegió a la innovación tecnológica sobre la organizacional¹⁷⁰. Así, se entiende la lógica de los cambios que en la etapa del pos-Fordismo se intentan implementar.

El pos-Fordismo es un intento de reestructuración del modelo de producción que las empresas norteamericanas, fundamentalmente, intentan introducir para recuperar el terreno perdido en la competencia económica contra capitales extranjeros, principalmente japoneses y alemanes.

Tres principios sobre los que se basa esta propuesta son:

- Distribuir el trabajo en "islotos" y pequeños grupos de trabajo, rompiendo con la lógica de los puestos individuales y las actividades parcializadas;
- Romper la lógica unidimensional de la línea de montaje e instaurar una nueva organización del trabajo a través de mini líneas; y
- Remplazar la banda de ritmo fijo. Se trata, ahora, de incorporar cambios a nivel de la organización del trabajo, de innovaciones organizacionales, y no tanto de incorporación de tecnología, aunque evidentemente también son muy importantes.

Los nuevos propósitos de la economía norteamericana y británica, que anteriormente se sustentaron en el modelo neo-Fordista, intentan ahora

168 Por neo-Fordismo se entiende la especialización flexible que apunta a resolver las limitantes de la producción en masa estandarizada y rígida. Por lo tanto, promueve la flexibilidad de la producción respondiendo así a la actual fragmentación del mercado. Ver por ejemplo, De la Garza, Enrique. Reestructuración productiva y respuesta sindical en México, UAM-VIIES, México. 1993. Pág. 23.

169 Leborgne, Danielle y Lipietz, Alain. "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posFordismo", Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I. 1992. Para estos autores el Fordismo, como principio ordenador, no es sino el taylorismo más la mecanización.

170 op. cit.: 18

responder a una demanda profundamente imprevisible, que en un contexto de crisis económica a nivel internacional, exige atender nuevas condiciones tanto de calidad como en cantidad; por lo que resulta imprescindible implementar suficientes innovaciones en el proceso de trabajo, tales que permita atender la diversificación del mercado. Es por esto que la administración norteamericana es influenciada por la experiencia del modelo japonés, de su éxito, que se basa, grosso modo, en el principio de "justo a tiempo".

El dilema para el pos-Fordismo está cifrado en el rompimiento que supone el modelo, en cuanto a la marginación participativa de los trabajadores en el proceso de trabajo. Por ello, el reto para el capital es la creación de una nueva cultura laboral que comprometa a los trabajadores con los objetivos de productividad que hoy imperan en el mercado¹⁷¹. Se reconoce, entonces, la necesidad de "humanizar" las relaciones con el factor humano productivo. Este cambio significa la transición de la producción en masa a la especialización flexible que prioriza la creciente y permanente segmentación del mercado.

Este intento es producto del fracaso de tres de las empresas más poderosas de Estados Unidos y del mundo entero, como es el caso de Steel (productora de acero), General Motors (industria automotriz) e IBM (industria de la electrónica); estas super empresas tuvieron su crisis en situaciones que fueron aprovechadas por empresas mucho más chicas, con alta tecnología y con gran capacidad de establecer una producción flexible¹⁷².

Así, en lo sucesivo, la productividad se impulsará a través de:

- a. Empresas medianas y pequeñas más o menos especializadas.
- b. El sustento de la oferta territorial del trabajo calificado para una rama específica.
- c. Una producción orientada con flexibilidad a la demanda¹⁷³.

Esto marca una clara tendencia de la grandes empresas hacia su reestructuración en unidades semindependientes dentro de una estructura flexible, en todos los terrenos. En cuanto a sus recursos humanos, financieros, activos y de producción. Por eso es factible afirmar que el posFordismo no significa otra cosa que el intento de apropiación de la experiencia del modelo japonés.

171 op. cit. : 18

172 Bell, Daniel. "La caída de las grandes empresas", Vuelta, Núm. 201, agosto, 1993. En este trabajo el autor establece una serie de comparaciones entre las formas de producción entre los Estados Unidos y el Japón. Destaca dos cuestiones: una, que el trabajador norteamericano recibe el 10%, aproximadamente, del adiestramiento que el japonés; y por ende, 2) que el trabajador norteamericano hace, en promedio, un total 0.4% de sugerencias para mejorar la calidad, mientras que el japonés tiene un promedio anual de 61.6%.

173 Leborgne, Danielle y Lipietz, Alain. "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el pos-Fordismo", Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I. 1992.

Capítulo III. La flexibilidad y control laboral en la industria automotriz en México

Las Transformaciones en el mundo del trabajo propician que los empleados, cuando son bien pagados por pieza, hacen fácilmente horas extraordinarias y arruinan su salud y su constitución en pocos años. Nada puede ser más absurdo que imaginar que normalmente las personas trabajan menos cuando trabajan para sí mismas, de que cuando trabajan para terceros.

De un modo general, un trabajador independiente pobre, será más laborioso que un jornalero al que le pagan por pieza. La superioridad del trabajador autónomo es aún mayor con relación a empleados contratados por mes o por año, y cuyos salarios no sufren alteración, trabajando mucho o poco.

III.1 La flexibilidad en la industria automotriz en México

Actualmente se encuentran instaladas en México varias firmas multinacionales del sector automotriz. Dentro de la industria manufacturera en particular y del sector secundario en general, poseen una gran relevancia debido a sus niveles de crecimiento y dinamismo, sobre todo a raíz de la etapa de exportación.

En 1993 ocupaban poco más de 400,000 trabajadores: 70,000 en la industria terminal, 145,000 en la de auto partes, 120,000 en la maquila y 80,000 en las distribuidoras. Su participación en el PIB del sector manufacturero era de 12,5 por ciento y de 7,6 en el personal ocupado del mismo sector. Dentro del subsector de "productos metálicos, maquinaria y equipo" ocupa la segunda posición en la variable de personal ocupado, con 17.4 por ciento y la primera en la del Valor Agregado, con el 36.4 por ciento.

A partir de 1994 las exportaciones presentaron una mayor participación en relación con las ventas en el mercado interno, 52.4 y 47.6 por ciento, respectivamente. Circunstancia que se incrementó en 1996, alcanzando las exportaciones en 80.2 por ciento del total de la producción, en comparación con el 19.8 por ciento alcanzado por la venta interna según la Asociación Mexicana de la Industria del Automóvil (AMIA). La industria automotriz tiende a concentrarse principalmente en dos áreas del territorio mexicano.

La primera queda circunscrita a estados de la región centro, D.F., México, Morelos y Puebla. Aquí fue donde por primera vez se impulsaron las empresas pioneras del ramo, cuyo emplazamiento obedeció a factores de localización de tipo Fordista y a estrategias de abastecimiento de un mercado doméstico.

La segunda región corresponde a los estados del norte del país, entre los que destacan Coahuila, Aguascalientes, Sonora, Tamaulipas y Chihuahua. En esta zona actualmente se presenta un vertiginoso desarrollo económico, producto de



la relocalización de múltiples empresas, entre ellas las automotrices, que han sabido aprovechar las ventajas que allí se ofrecen para poder desarrollar sistemas productivos flexibles derivados de las nuevas estrategias de competencia y abastecimiento mundial. En el comunicado No. 2091¹⁷⁴ de Los Pinos, emitido el 25 de marzo del año 2000, se menciona la política de gobierno hacia la industria automotriz contemplada en las estrategias que impulsará en los nuevos tratados comerciales

- ◆ Mejores instrumentos a fin de fortalecer nuestra economía y grandes ventajas y oportunidades para el bienestar de nuestro pueblo.
- ◆ Con el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea dimos un gran paso y se inicia una nueva etapa de amistad, cooperación e intercambios.
- ◆ El acuerdo fue posible porque hoy compartimos el aprecio por la democracia, las libertades individuales, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.
- ◆ Hoy México es el más grande exportador de América Latina.
- ◆ Dejamos atrás la irresponsabilidad en las finanzas públicas y el aislamiento al comercio internacional.
- ◆ Los buenos productos mexicanos tienen grandes posibilidades en uno de los mercados más grandes, con 375 millones de compradores.
- ◆ También nos llegarán los buenos productos europeos y a mejores precios.

Con la entrada de México al Mercado Mundial cuando nuestro país comenzó a vivir una nueva etapa, como resultado de entrar al mercado mundial. El gobierno de México decidió abrir sus fronteras y enfrentar los diferentes retos que se presentarían y para ello requería de tratados comerciales que le ayudaran diversificar mercados con otras naciones, así mismo reducir la dependencia económica que se tenía con el país vecino los Estados Unidos de Norte América, y asegurando un crecimiento económico sostenido a corto y largo plazo.

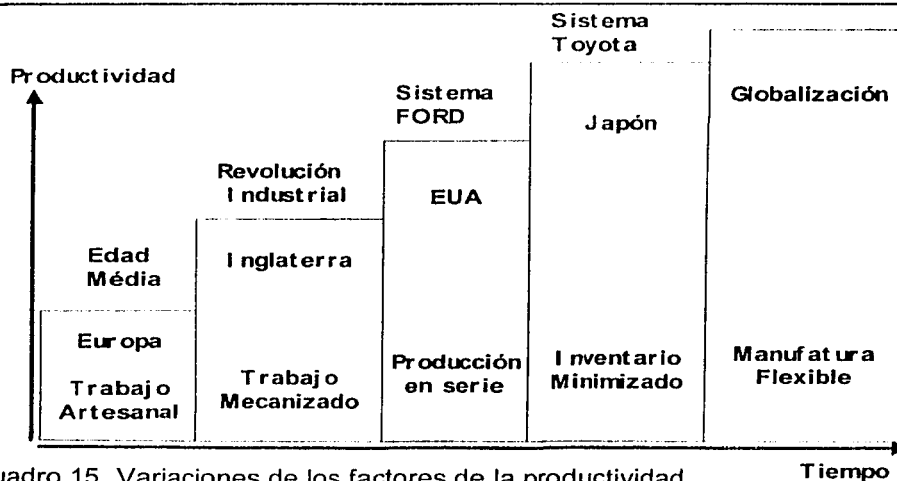
Las conexiones comerciales se multiplicaron al entrar en vigor dichos tratados con un acceso preferencial y seguro con países del Norte, Centro y Sudamérica, Europa e Israel. Los lazos comerciales de México se han multiplicado al poner en vigor acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica, Israel y Europa. En 1992 entró en vigor el Acuerdo de Complementación Económica con Chile, en 1994 el TLCAN, en 1995 se propusieron en marcha los tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica, y Colombia y Venezuela en el marco del Grupo de los Tres (G-3), y en 1998 entró en vigor el TLC con Nicaragua. En el año 2000 entraron en vigor los TLCs con Israel y la Unión Europea, y en 2001 entraron en marcha los tratados con el Triángulo del Norte, conformado por El Salvador, Guatemala y Honduras con la Asociación Europea de Libre Comercio, integrada por Islandia, Liechtenstein y Suiza. También en 2001 entró en vigor el Acuerdo de Complementación económica MERCOSUR – México.

174 Comunicado del Ciudadano Presidente Ernesto Zedillo, en su mensaje sabatino "Pláticas del Presidente", Los Pinos, marzo 25 del año 2000.

Las negociaciones comerciales, y en particular los tratados de libre comercio, son un pilar dentro de la estrategia económica de México que permite enfrentar con éxito la creciente competencia mundial, y a seguir un crecimiento económico sostenido en el corto y el largo plazo. México ha negociado 11 tratados de libre comercio que otorgan acceso seguro y preferencial a los mercados de 32 países en 3 continentes. Nuestra red de TLCs nos brinda acceso a más de 860 millones de consumidores, lo cual genera enormes oportunidades para el sector exportador. Esto contribuye directamente a la generación de más empleos, mejor remunerados¹⁷⁵.

La productividad ha sido una búsqueda inherente al hombre, sus diferentes aplicaciones se han modificado a partir de los factores que inciden en ella. En diferentes épocas se ha elegido analizar diferentes aspectos, en este cuadro se representa la evolución de los enfoques de la productividad y que en esta investigación se pretende reflexionar sobre la flexibilidad y el control en el trabajo como dos aspectos o factores que inciden en la productividad.

VARIACIONES DE LOS FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD



Cuadro 15. Variaciones de los factores de la productividad

El nivel de vida es diferente en cada región y por ende en cada organización. Un trabajador que se considera pobre en un País desarrollado como Estados Unidos o en algunos países de Europa occidental sería considerada como una persona rica en otras regiones del mundo. Sin mencionar el cómo consigue sus ingresos, se considera que son pocos los países donde el hombre medio y su familia pueden satisfacer todas sus necesidades, de una vida sana y disfrutar además de muchas otras cosas que podrían clasificarse como lujos.

¹⁷⁵ Fuente: Secretaría de Economía <http://www.economia.gob.mx/?P=39> Fecha de consulta 25 de mayo del 2003.

En cambio, son todavía muchos los países en que el hombre medio satisface a duras penas sus necesidades más apremiantes, y donde él y su familia raras veces logran saciar el hambre, vestirse adecuadamente o disfrutar de una vivienda cómoda y saludable. Condiciones necesarias para un nivel de vida mínimo aceptable.

Las necesidades que deben estar cubiertas para que el nivel de vida alcance un mínimo decoroso según la Organización Internacional del Trabajo son¹⁷⁶:

- Alimentación diaria suficiente para reparar las energías consumidas en la vida y el trabajo cotidianos.
- Suficiente ropa y calzado para poder estar limpio y protegido contra la intemperie.
- Vivienda capaz de dar abrigo en condiciones saludables.
- Higiene, sanidad y asistencia médica para la protección contra las enfermedades y tratamiento en caso de enfermedad

A estas cuatro condiciones esenciales se podrían añadir las siguientes.

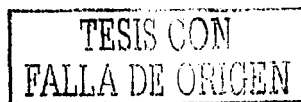
- Seguridad. Protección contra el robo o la violencia, contra la pérdida de posibilidades de empleo y contra la pobreza debida a enfermedad o vejez.
- Educación. Medios de educación que permitan a todos- hombres, mujeres y niños- desarrollar al máximo sus dotes y facultades.

Estas necesidades son bienes que el hombre debe procurarse por sí mismo, y para disfrutarlos tiene que pagarlos con su dinero o con su trabajo. A su vez, la higiene, la seguridad y la educación incumben en gran parte a los gobiernos y demás autoridades públicas. Por lo tanto los gobiernos tiene la responsabilidad de ofrecer y crear el contexto para que los trabajadores y sus familias sean capaces de sostenerse por sí mismos.

El nivel de vida en general estará representado por lo que logran los trabajadores con su propio esfuerzo. Cuando mayor sea la productividad de bienes y servicios en cualquier país, más elevado será el nivel de vida de la población. Existen dos medios principales para acrecentar la producción de bienes y servicios:

- ❖ El primero consiste en aumentar el número de trabajadores ocupados
- ❖ El segundo, en aumentar la productividad.

¹⁷⁶ OIT, Introducción al Estudio del Trabajo. 2ª. Ed. Nápoles. 1977



La productividad es un mecanismo para acelerar el desarrollo sustentable, en toda comunidad donde haya hombres y mujeres capaces y deseosos de trabajar, pero que no pueden hallar trabajo por crisis económicas o lo encuentren únicamente a jornada parcial, es posible incrementar la producción de bienes y servicios proporcionando a esas personas trabajo productivo a jornada completa, es decir, aumentando el nivel del empleo. Por lo que la creación de empleos es posible a través de mejorar los niveles de productividad, abatir el desempleo o subempleo será de suma importancia pero deben ir acompañados de una acción encaminada a elevar la productividad de las personas ya ocupadas. Los esfuerzos que se desplieguen para incrementar el empleo deben orientarse a :

- Alimentos más abundantes y baratos aumentando la productividad de la agricultura;
- Vestidos y viviendas en mayor cantidad y a menor precio aumentando la productividad de la industria;
- Mayor higiene y un nivel más elevado de seguridad y de educación aumentando la productividad y el poder adquisitivo en general, lo cual ampliará el margen para costear esos servicios.

La productividad y el nivel de vida de los trabajadores parecen contradecirse, cómo asimilar a la productividad derivada de la flexibilización en la organización del trabajo, si la productividad "expulsa" a los trabajadores?. Esta contradicción debe analizarse con la perspectiva de "hacer más con menos, pero sin menoscabo del empleo", lo que se convierte en un reto para los gobiernos en la organización del trabajo y en la oferta para mejorar el nivel de vida de los ciudadanos, donde la flexibilización adquiere una importancia para comprender el nivel de vida de los trabajadores en su entorno social.

El concepto de la productividad

La productividad puede definirse como la relación entre lo producido y lo insumido¹⁷⁷. Esta definición para una empresa, una industria o toda la economía asume que es el cociente entre la cantidad producida y el costo de los recursos que se hayan empleado en la producción. Estos recursos pueden ser:

- ❖ Tierra
- ❖ Mano de obra
- ❖ Materiales
- ❖ Instalaciones, maquinas y herramientas;
- ❖ Servicios del hombre
- ❖ Cualquier combinación de los mismos.

177 Cabe señalar que incluso en los países que no son de habla inglesa se ha difundido el uso de la expresión original en ese idioma.

Al analizar la productividad de la mano de obra, de la tierra, de los materiales o de las máquinas en cualquier empresa, industria o país ha aumentado, pero este hecho en sí mismo no explica las razones del incremento. El aumento de la productividad de la mano de obra puede ser resultado de:

- ❖ Planear bien el trabajo por parte de la dirección
- ❖ La instalación de nueva maquinaria.
- ❖ El aumento de la productividad de los materiales
- ❖ Mayor habilidad de los obreros
- ❖ Al mejoramiento de los modelos

Productividad de la tierra

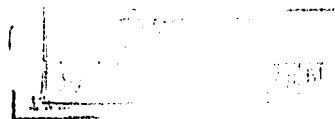
Al utilizar mejores semillas, mejores métodos de cultivo y más fertilizantes es posible elevar al 50% la producción de cereales por hectárea de un terreno determinado, entonces la productividad de la tierra, desde el punto de vista agrícola. La productividad de la tierra utilizada para fines industriales ha aumentado, si la producción de bienes, o servicios en dicha tierra se ha incrementado por cualquier medio. Lo que incide en la cantidad programada para comercializar o consumir, esto cuestiona si se mantendrá la misma cantidad de mano de obra que ha sido sustituida por beneficios derivados de otros factores como el método y los fertilizantes en este caso.

Productividad de los materiales

Un ejemplo común es el de un sastre experto que es capaz de cortar 11 trajes con una pieza de tela de la que un sastre menos experto sólo puede sacar 10 trajes, puede decirse que en manos del sastre experto la pieza se utilizó con un 10% más de productividad. Los costos disminuyen al optimizar los materiales, por lo que la cantidad de trajes que demanda el mercado esta estrechamente relacionado con el número de sastres que se requieren para satisfacer la demanda, si estos son expertos la cantidad de sastres será menor, si es el caso de sastres inexpertos la cantidad será mayor y los materiales serán en cantidad mayor, lo que repercute en los costos y en el precio. La productividad derivada de la mezcla óptima de recursos requiere de menos sastres cuando la productividad es mayor.

Productividad de las maquinas

Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo aumenta su producción a 120 piezas en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores herramientas cortantes, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en un 20 por ciento. Los costos disminuyen y la cantidad programada se logra en menor tiempo y con menos trabajo, (con menos trabajadores).



Productividad de la mano de obra

Si un alfarero producía 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo más perfeccionados logra producir 40, su productividad habría aumentado en un 33.33 %. La mezcla óptima de los recursos analizados por la OIT explica que al optimizar o maximizar los factores de la producción se logra un incremento beneficioso, lo que se denomina como productividad. Sin embargo la sumatoria de estos efectos no considera la flexibilidad en la organización del trabajo que (con los mismos factores) se explica de la manera siguiente: La productividad es resultado de una función derivada de la maximización del uso de la Tierra, Maquinaria, Materiales, y de la Mano de Obra.

$$P = \{ (T, MQ, MT, MO) \}$$

Donde:

P = PRODUCTIVIDAD
T = TIERRA
MQ = MAQUINARIA
MT = MATERIALES
MO = MANO DE OBRA

Cuadro 16. Factores de la Productividad

Esta función analiza los factores por separado, con un enfoque individual de las opciones para maximizar, lo que ofrece resultados positivos en la productividad, sin embargo, la flexibilización en la organización del trabajo considera la posibilidad de sustituir o complementar las insuficiencias o debilidades de uno de los factores con los aspectos competitivos o fortalezas de otro de los factores, lo que permite flexibilizar los procesos en línea, modificando la función que es dinámica en sus factores, pero estática en su manera de medir el total de la productividad al incorporar la flexibilización en la organización del trabajo considerando el nivel de vida de los trabajadores que permite el intercambio de la maximización de uno de los factores por encima de lo requerido y utilizarlo en otro de los factores que no alcanza el nivel requerido. Esta transferencia de capacidades y habilidades incrementa el nivel de productividad total,

$$P' = \{ (T \longleftrightarrow MQ \longleftrightarrow MT \longleftrightarrow MO) \}$$

Cuadro 17. Factores Maximizados para la Productividad

Cuando uno de los factores tiene restricciones para maximizarse, entonces se buscará complementar o sustituir la deficiencia de uno de los factores con otro de los factores que por sus características naturales o derivadas de una variable manipulada por la organización complemente la deficiencia, logrando un resultado en la productividad mayor a la simple suma de la maximización individual de los factores.

Elevar la productividad significa producir mas con los mismos recursos, al mismo costo en lo que se refiere a tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, o producir la misma cantidad, utilizando menos recursos de tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra de modo que los recursos economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes.

La relación de la productividad y el nivel de vida de los trabajadores

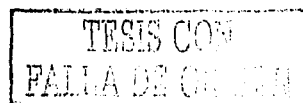
El aumento de la productividad puede contribuir a elevar el nivel de vida. Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un costo inferior. La reunión de expertos en materia de productividad en las industrias manufactureras, convocada por la OIT en diciembre de 1952, determinó que una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida mediante:

- a) Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor;
- b) Mayores ingresos reales;
- c) Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo y menor duración del trabajo;
- d) En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano¹⁷⁸.

La productividad en la industria y la flexibilización

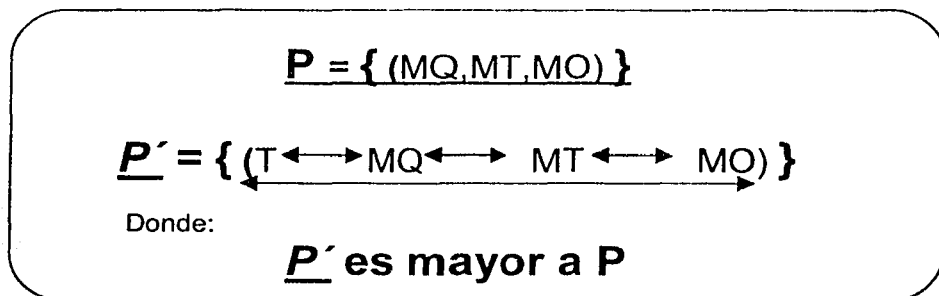
La OIT analiza la productividad en la producción de telas para vestidos, componentes de una casa, material sanitario, instalaciones y agua corriente, medicamentos, artículos sanitarios, equipo para hospitales, material de defensa, todos estos, productos industriales. También cita artículos necesarios para vivir por encima del nivel de mera subsistencia. Los utensilios domésticos, los muebles, las lámparas y las estufas que se fabrican generalmente en talleres grandes o pequeños. Muchos de los productos que necesita una comunidad moderna son demasiado complejos o voluminosos para que puedan ser fabricados totalmente por artesanos o la pequeña industria.

¹⁷⁸ Oficina Internacional del Trabajo: Aumento de la productividad en las industrias manufactureras, Estudios y documentos, nueva serie, núm 38 (Ginebra, 1954), pág. 206.



Las locomotoras y vagones de ferrocarril, los camiones, los generadores eléctricos, los teléfonos y los cables eléctricos son productos que necesitan costosa maquinaria para su fabricación, equipos especiales para su transporte y una multitud de trabajadores de muchos oficios. Cuanto mayor sea la productividad de las empresas que fabrican esos artículos, tanto mayores serán las posibilidades de poderlos vender en cantidad suficiente y a precios bastante módicos para todas las familias de la comunidad. Son muchos los factores que influyen en la productividad de cada establecimiento, y no hay ningún factor que sea independiente de los demás.

La importancia que deberá atribuirse a cada uno de los recursos – tierra, materiales, máquinas o mano de obra – depende de la empresa, de la industria y del nivel de competitividad que se haya logrado. Las ventajas competitivas que haya generado esa empresa determinarán la productividad, donde la relación que exista entre los factores maximizados, más la maximización derivada de el aprovechamiento de las ventajas de uno de los factores no utilizados por satisfacer la cantidad requerida por el nivel de producción deseada o programada, en beneficio de complementar otro factor determina la productividad "maximizada" por la flexibilidad en el intercambio programado del uso de la maximización "pasiva" o no utilizada en uno de los factores. Un ejemplo es que al analizar el proceso de producción en una empresa que requiere de mano de obra calificada pero con tecnología obsoleta, demandará de conocimientos, habilidades y actitudes del personal que se traduce en un incremento en el uso de la mano de obra que sustituye la obsolescencia de la tecnología. La maximización de la mano de obra que no se requiere con maquinaria considerada "de punta", sustituye o complementa la "baja optimización" del factor maquinaria. La flexibilidad y calidad de vida de los trabajadores son el aditivo que hace posible este proceso en beneficio de la productividad. La función "normal" no considera la flexibilidad por lo que la relación de maquinaria obsoleta y mano de obra maximizada sin canalizar el potencial en la sustitución de las deficiencias de la maquinaria obsoleta daría como resultado un nivel de productividad menor.



Cuadro 18. Productividad con flexibilidad

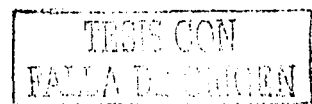
La flexibilidad que se obtiene considerando la capacidad de disponer la maximización de la mano de obra en las limitaciones de la maquinaria incrementan la productividad. La flexibilidad requiere de un nivel de vida de los trabajadores que permita utilizar el potencial de sus conocimientos y experiencias que se traducen en la maximización de la mano de obra y de la sustitución o complemento de otro de los factores. En las industrias en que el costo de la mano de obra es reducido, en comparación con el de la materia prima, (como en la industria algodonera de Gran Bretaña) o con el capital invertido en instalaciones y equipo, (como en la industria química pesada, las centrales de energía eléctrica o las fábricas de papel), las mayores oportunidades de reducir los costos están en el mejor aprovechamiento de las materias primas y de las instalaciones.

En los países en que escasean el capital y la mano de obra especializada, pero abunda la mano de obra no calificada y mal pagada, es de especial importancia que se trate de aumentar la productividad aumentando la producción por máquina, por instalación o por trabajador especializado. Con frecuencia, resulta ventajoso contratar a más trabajadores no especializados si así se logra incrementar la producción de los capacitados. Esto lo saben la mayoría de los directores de empresa con experiencia práctica, pero muchos creen equivocadamente que la productividad se refiere tan sólo a la mano de obra, principalmente porque dicha productividad suele ser la base de las estadísticas sobre esta materia. La OIT menciona que existen condiciones previas para el aumento de la productividad y que para elevar la productividad al máximo se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, empleadores y trabajadores. Los gobiernos pueden crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad. Para ello precisa, entre otras cosas:

- ❖ Disponer de programas equilibrados de desarrollo económico
- ❖ Adoptar las medidas necesarias para mantener el nivel de empleo
- ❖ Tratar de crear oportunidades de empleo para los desempleados o subempleados y para los que pudieran quedar sin empleo como consecuencia de mojas de la productividad en determinadas industrias.

La OIT cita que esto tiene particular importancia en los países económicamente subdesarrollados, donde el desempleo constituye un gran problema ¹⁷⁹. Si se pretende flexibilizar el trabajo es importante analizar el papel que juegan los empleadores y los trabajadores. Si la responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa corresponde a la dirección, entonces la organización del trabajo que diseña un programa de productividad en la empresa.

179 Para remediar este problema, la OIT está empeñada en vasta campaña -- el Programa Mundial del Empleo -- y publica muchos estudios especializados sobre este tema.



La alta dirección debe crear buenas relaciones humanas y obtener así la cooperación de los trabajadores, que es esencial para el éxito del intento, aunque también se necesita la buena disposición previa de los trabajadores, que al contar con un nivel de vida satisfactorio, será posible la flexibilización en la organización del trabajo.

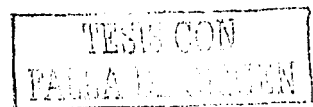
Es por eso que la OIT señala a los sindicatos como medios idóneos para participar en la flexibilización del trabajo por que pueden estimular activamente a sus afiliados a prestar dicha cooperación si están convencidos de que el programa, además de ser beneficioso para el país en general, será provechoso para los trabajadores. La actitud de los trabajadores es una variable determinante por que se asume que es una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores es el temor que el aumento de la productividad conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo.

Este temor se acentúa donde ya existe desempleo y donde es difícil que el trabajador que pierda su empleo encuentre otro. Incluso en los países económicamente desarrollados, que disfrutan desde hace años de un alto nivel de empleo, ese temor causa verdadera angustia a quienes conocieron la desocupación, si no se le dan al trabajador garantías de que lo ayudarán a resolver sus dificultades, se opondrá a cualquier medida que, con razón o sin ella, le parezca que lo llevará al desempleo, aunque sea por poco tiempo, mientras pasa de un trabajador a otro.

La duda es cómo los trabajadores se benefician de la productividad?, los incrementos de la productividad derivados de alternativas como la flexibilización se traducen en beneficios de los trabajadores?, por estas dudas los trabajadores son renuentes a la participación en las alternativas para incrementar las productividad.

Para los gobiernos es muy importante incrementar la productividad, pero aparte de las medidas que los gobiernos puedan adoptar para mantener el nivel general de empleo, tienen que hacer algo más para ayudar al trabajador. La OIT recomienda:

- a) Planear las modificaciones de los procesos de fabricación o del equipo
- b) Notificar con tiempo los desplazamientos que dichas modificaciones tuvieran probabilidades de originar
- c) Estudiar la posibilidad de reducir o suspender las contrataciones con el fin de conservar a los trabajadores sobrantes hasta disponer de suficientes empleos para ellos a raíz de los movimientos normales de la mano de obra



d) Que los empleadores asignasen a los trabajadores desplazados prioridad para las vacantes, tomando debidamente en cuenta¹⁸⁰:

- La eficiencia
- Buena conducta
- Antigüedad de los interesados
- Orientación profesional
- Formación y readaptación profesionales

La flexibilidad en la organización del trabajo es una ventaja competitiva, exige la participación de los trabajadores, directivos y responsables de la empresa, por lo que la medición y fomento de las variables que determinan los niveles de productividad, son importantes para los gobiernos, empresas y trabajadores. La velocidad de respuesta y la disminución de los costos se obtienen con la flexibilidad derivada de un nivel de vida satisfactorio para los integrantes de una organización.

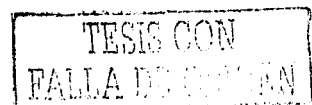
Según Jordi Micheli, investigador del departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, durante la evaluación del TLC llevado a cabo en México, D.F., el 20 de mayo de 1999 en el senado al discutir sobre el desarrollo de la industria automotriz en el marco del TLC, recalcó que lo más importante es crear una cultura industrial y que el Estado sea capaz de definir un proyecto que no se centre en que el juego del mercado lo es todo, sino que se fomente la capacitación, el cuidado del medio ambiente y la vinculación con las universidades.

Micheli señala que los retos de las empresas del ramo son la convergencia con la informática, el medio ambiente y fabricar automóviles para China, que es un mercado virgen y diferente a todos. A su vez, el investigador de la Universidad Autónoma de Puebla, Humberto Juárez, aludió los cambios en la estructura interna de la industria automotriz, la cual tuvo un crecimiento notable en sus exportaciones a partir de 1989. Juárez manifestó que la balanza manufacturera en los últimos cuatro años consolidó una participación de entre 20 y 22%. Señaló también que la industria automotriz tuvo saldos positivos entre 1994 y 1995 y que en la zona del Bajío se han recibido los flujos más importantes de inversión.

En relación con los sueldos y salarios que ofrecen las empresas terminales, y a pesar de que los trabajadores del ensamble¹⁸¹ son los mejor pagados, su remuneración sólo representa un décimo de lo que se paga en Estados Unidos.

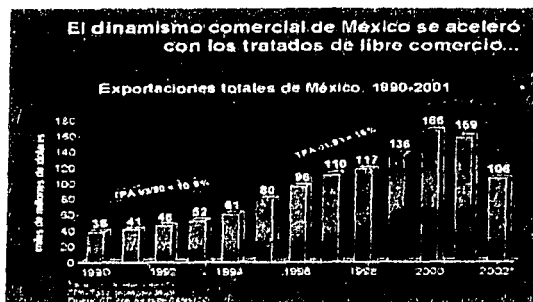
180 OIT, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, Introducción al Estudio del Trabajo, Italia, 1973.

181 Muchas compañías manufactureras japonesas visualizaron el ensamble de un producto como continua desde el Diseño-Manufactura-Distribución de Ventas-Servicio al Cliente. Para muchas compañías del Japón el corazón de este proceso antes mencionado es el Kanban, quien directa o indirectamente maneja mucho de la organización manufacturera. Fue originalmente desarrollado por Toyota en la década de los 50's como una manera de manejo del flujo de materiales en una línea de ensamble. Sobre las pasadas tres décadas el proceso Kanban que se define como "Un sistema de producción altamente efectivo y eficiente" ha desarrollado un ambiente de óptimo manufacturero envuelto en competitividad global.



El investigador se pronunció por una revisión del deterioro de la capacidad adquisitiva de los trabajadores de la industria automotriz, ya que se encuentra en un nivel muy por debajo de algunos países de reciente ingreso al libre comercio como Europa del Este, China o el Pacífico.

Por su parte, María Isabel Studer Nogués, investigadora del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), refirió que el Tratado de Libre Comercio en la industria automotriz, ha aportado el 2.5% de Producto Interno Bruto a México, que genera 500 mil empleos y contribuye con el 20% del total de exportaciones de este país.



Cuadro 19 Evolución del comercio

Fuente Banco de México¹⁷⁹ Dinámica comercial 1990 - 2002

El Acuerdo de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea entró en vigor en el 2001, prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar en el 2007.

En el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea en su Sección C, se cita que el cupo arancelario para el sector automotriz, se indica que a partir de la entrada en vigor de la Decisión, México aplicará un cupo arancelario a la importación de vehículos :

1 Cupo arancelario

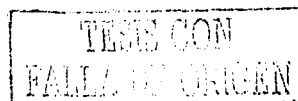
1.1 A partir de la entrada en vigor de la Decisión, México aplicará un cupo arancelario a la importación de vehículos listados en el párrafo 5 originarios de la Comunidad. El cupo arancelario se fijará en unidades.

1.2 El tamaño mínimo del cupo arancelario será¹⁸⁰:

¹⁷⁹ Fuente: SE con datos de BANXICO. http://www.economia.fincolmex.mx/area/Tratados/Dep/Dep_Estados Unidos.html
Fecha de consulta: 25 de marzo del 2004

¹⁸⁰ Fuente: SIC. Sistema de Información sobre Comercio Exterior. http://www.sic.com.mx/Trade/mexcultra_pantallas.asp
Fecha de consulta: 27 de marzo del 2004

- 1.2.1 para cada año, hasta el 31 de diciembre de 2003, una cantidad equivalente al 14 por ciento del número total de los vehículos listados en el párrafo 5, que hayan sido vendidos en México durante el año anterior; y
- 1.2.2 para cada año, a partir del 1 de enero de 2004, hasta el 31 de diciembre de 2006, una cantidad equivalente al 15 por ciento del número total de los vehículos listados en el párrafo 5, que hayan sido vendidos en México durante el año anterior.
- 2 Arancel aduanero preferencial
- 2.1 El arancel aduanero preferencial aplicable a las importaciones en México de vehículos listados en el párrafo 5 originarios de la Comunidad, al amparo del cupo arancelario será:
- 2.1.1 3.3 por ciento *ad valorem* a partir de la fecha de entrada en vigor de esta Decisión, hasta el 31 de diciembre de 2000;
- 2.1.2 2.2 por ciento *ad valorem* a partir de 1 de enero de 2001, hasta el 31 de diciembre de 2001;
- 2.1.3 1.1 por ciento *ad valorem* a partir de 1 de enero de 2002, hasta el 31 de diciembre de 2002; y
- 2.2 el arancel aduanero quedará eliminado completamente el 1 de enero de 2003.
- 2.2.1 El arancel aduanero preferencial aplicable a las importaciones en México de vehículos listados en el párrafo 5 originarios de la Comunidad, que no sean importados al amparo del cupo arancelario no será mayor a 10 por ciento *ad valorem* a partir de la entrada en vigor de esta Decisión hasta el 31 de diciembre de 2006.
- 2.2.2 Los aranceles aduaneros sobre las importaciones en México de vehículos listados en el párrafo 5 originarios de la comunidad quedarán eliminados completamente el 1 de enero de 2007.
- 3 Administración del cupo arancelario
- 3.1 México administrará el cupo arancelario de acuerdo con uno de los siguientes métodos o cualquier combinación de ellos:
- 3.2 Método basado en presentación cronológica de solicitudes (i.e. el método 'primero en tiempo, primero en derecho');
- 3.3 Método de distribución en proporción a las cantidades solicitadas al momento de presentar la solicitud (i.e. el método de 'examen simultáneo');



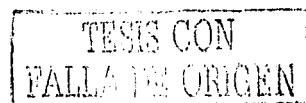
- 3.4 Método basado en la consideración de los patrones tradicionales de comercio (i.e. el método de "importadores tradicionales /nuevos entrantes").
- 3.5 Hasta el 31 de diciembre de 2003, México podrá reservar parte del cupo arancelario para los fabricantes establecidos en México que cumplan con las disposiciones del *Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz* del 11 de diciembre de 1989, reformado el 31 de mayo de 1995, siempre que, por lo menos, una cantidad equivalente a 4 por ciento del total de ventas en México se ofrezca primero a otros operadores.
- 3.6 No obstante lo dispuesto en el párrafo 3.1, cualquier parte del cupo arancelario reservado para los fabricantes de acuerdo con el párrafo 3.2 será asignado entre todos los fabricantes de manera no discriminatoria, según la cantidad de vehículos listados en el párrafo 5 fabricados por cada uno de ellos en México durante el año anterior.
- 3.7 Cualquier método o combinación de métodos que se escoja para administrar el cupo arancelario deberá permitir la utilización plena del mismo y evitar cualquier discriminación entre los operadores involucrados

4 Disposiciones Generales

- 4.1 El comité conjunto podrá modificar las disposiciones relativas a la administración del cupo arancelario.
- 4.2 México comunicará a la Comisión Europea las reglas detalladas que se adopten para la administración del cupo arancelario, así como la información detallada sobre cada asignación.
- 4.3 Las Partes sostendrán consultas regularmente, pero al menos una vez al año. A petición de cualquiera de ellas se reunirán inmediatamente.
- 4.3.1 Productos sujetos a la aplicación de esta sección.
- 4.3.2 Vehículos clasificados bajo las partidas 8703 y 8706 del sistema armonizado y vehículos clasificados bajo las partidas 8702, 8704 y 8705 del sistema referido con un peso vehicular menor a 8,864 kg., según se especifica en las notas 3 y 4 de este anexo.

En la Sección D del tratado con la Unión Europea se cita:

1. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones en México de productos originarios de la comunidad clasificados bajo estas fracciones no serán mayores a 8 por ciento *ad valorem* a partir del día de entrada en vigor de esta Decisión hasta el 31 de diciembre de 2002, y estos aranceles aduaneros quedarán eliminados completamente el 1 de enero de 2003.



2. Los aranceles aduaneros sobre las importaciones en México para productos originarios de la Comunidad Europea clasificados bajo estas fracciones no serán mayores a:

- ◆ Un 5 por ciento *ad valorem* a partir del día de entrada en vigor de la Decisión hasta el 31 de diciembre de 2003;
- ◆ Un 5 por ciento *ad valorem* a partir del 1 de enero de 2004 hasta el 31 de diciembre de 2005; y
- ◆ Un 3 por ciento *ad valorem* a partir del 1 de enero de 2006 hasta el 31 de diciembre de 2006.
- ◆ Estos aranceles aduaneros quedarán eliminados completamente el 1 de enero de 2007.

3. La sección C aplicará únicamente a los vehículos que pesen menos de 8,864 kg. importados en México originarios de la Comunidad, que se clasifican bajo estas fracciones.

4. La sección C aplicará a los productos importados en México originarios de la Comunidad, que se clasifican bajo estas fracciones.

5. No obstante lo dispuesto en el párrafo 4 del artículo 6, entre el 1 de enero de 2002, y el 31 de diciembre de 2006, los aranceles aduaneros aplicables a las importaciones de productos originarios de la Comunidad clasificados bajo esta fracción será 10 por ciento *ad valorem*, siempre y cuando el comercio bilateral entre los Estados Unidos de América y México permanezca sujeto a aranceles aduaneros. Este arancel aduanero quedará eliminado completamente a más tardar el 1 de enero de 2007.

III. 2 El modelo Ford en México

La empresa Ford inicia en México a mitad de la década de los años veinte, marca el inicio de la industria automotriz nacional. Su desarrollo ha sido paralelo al del país y ha contribuido al fortalecimiento económico y social del país, no sólo en el ámbito empresarial, también ha influido en el aspecto social, cultural y ecológico¹⁸⁴.

Ford de México, dirigida por José Manuel Machado, Presidente y Director General de la empresa, comenzó el ensamblaje de vehículos, con una capacidad de producción de 25 unidades diarias, en 1925; para 1997 produjo 248,000 vehículos y 238,000 motores, de los cuales el 85% fueron para exportación y el 15% para el mercado nacional.

¹⁸⁴ Guerrero, Mauricio. Ford en México. Responsabilidad y participación Social. Director de Promoción, Centro Mexicano para la Filantropía A. C.

En México vendió 95,000 vehículos obteniendo el 19.2% de participación en el mercado. Actualmente emplea a 8,000 personas y cuenta con una red de 122 distribuidores a nivel nacional. Desde que Ford llegó a México ha mantenido una importante imagen de liderazgo que ha logrado, no sólo por la excelencia en sus productos y servicios, sino también por presentarse como una empresa comprometida con la sociedad de nuestro país.

Apoyar de manera trascendental a la sociedad mexicana con diversos programas ha sido compromiso de Ford desde que llegó a nuestra nación. El más importante ha sido el Programa Ford de Construcción de Escuelas, patrocinado conjuntamente por Ford de México y sus Distribuidores en el país.

Ford y sus Distribuidores reconocieron el valor estratégico de la educación como factor de desarrollo y crearon en 1996, el Programa de Construcción de Escuelas, cuyo objetivo era la edificación de centros educativos para la población de escasos recursos, tanto en zonas urbanas como rurales del país, y así impulsar el desarrollo y bienestar de miles de niños mexicanos.

Hasta hoy, han construido y donado 171 escuelas primarias, las cuales atienden a una población escolar de más de 125,000 alumnos. En 32 años que tiene el programa, más de un millón de estudiantes han cursado su educación primaria en la Escuela Ford. Cada una de las escuelas construidas bajo este programa cuentan con 6 aulas, 2 direcciones, salón de usos múltiples, patio cívico y campos recreativos, para impulsar el crecimiento integral de los estudiantes.

El Programa Ford de Construcción de Escuelas, está financiando por un "fondo cívico" creado gracias al apoyo de sus clientes, ya que por cada vehículo vendido, Ford y sus Distribuidores hacen una contribución al fondo que permite construir nuevas escuelas y apoyar diversas obras a favor de la comunidad. Ford incorporó en su visión la de ser un líder en la protección y mejoramiento del medio ambiente y destacar en la responsabilidad hacia la comunidad, a través de poner en marcha diversos programas entre los que destacan: "Salvemos al Berrendo", que Ford y la SEMARNAP crearon con el fin único de preservar una hermosa especie de la fauna mexicana: al fomentar el cuidado de una área ecológicamente propicia para la reproducción de una especie en extinción como el Berrendo, en la Reserva de la Biosfera El Vizcaíno, en Baja California Sur, pueden llevar a cabo su apareamiento y con ello comenzar a hacer realidad este proyecto de vida.

Todas las operaciones productivas que la compañía realiza en México, cuentan con las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales, en las cuales se les da tratamiento a las aguas de proceso y/o de servicio (regaderas, cafetería, y sanitario) generadas durante las operaciones diarias. Ford y su red de distribuidores hacen patente su preocupación por el medio ambiente y contribuyen con acciones en pro de nuestra biodiversidad y de la conservación de los recursos naturales, en junio del año pasado decidieron aportar a la

Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) un millón de dólares para respaldar el proyecto de Reforestación de Áreas Naturales Protegidas, apoyando con recursos para reforestar y vigilar áreas específicas en los estados de México, Morelos, Hidalgo, Veracruz, Jalisco, Michoacán Chiapas, Chihuahua y Sonora. Ford Motor Company¹⁸⁵ es una empresa de recursos globales que con sus acciones pone de manifiesto su compromiso y responsabilidad social al continuar fomentando el desarrollo de nuestra sociedad, al contribuir al mantenimiento de la biodiversidad y la conservación de los recursos naturales del país y al coadyuvar al desarrollo educativo de las próximas generaciones en beneficio de todos.

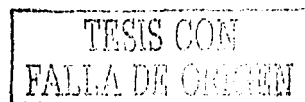
Ford, que opera tres plantas en México, anunció un plan para recortar 35,000 empleos y cerrar cinco plantas en Canadá y Estados Unidos en una reestructuración encaminada a devolver la rentabilidad al segundo fabricante mundial de autos. La firma estimó entonces que sus ventas caerían 10 por ciento en el 2002. Ford México registró en el 2001 una baja de 14.6 por ciento en su producción con 239,690 unidades fabricadas en el país, frente a las 280,585 del año previo, debido principalmente a una caída en la demanda de vehículos en el mercado de Estados Unidos, destino de 80 por ciento de su producción.

El modelo de gestión que se observa derivado del análisis de indicadores propuestos por el grupo GERPISA, además de utilizar los conceptos y experiencias citadas en el cuerpo de la tesis tiene las siguientes características: La transformación tecnológica y organizativa que para Bollati "parece una radicalización del modelo Fordista-Taylorista"¹⁸⁶, le da a la empresa Ford una orientación muy general considerada como "integradora" de varias opciones que forma una mezcla de estrategias orientadas al "just in time", la preocupación de mantener los inventarios en cero, sin almacenajes residuales, con tiempos totalmente sincronizados en cada uno de sus segmentos, tratando de cumplir el sueño "inacabado" de Henry Ford: la idea de un flujo productivo continuo y total que abarque todas las fases de la producción al mismo tiempo, que, como menciona Bollati, "haga palpitar el entero entramado del aparato productivo al mismo ritmo". Si algún calificativo se le debe dar, es atinado denominarle Modelo de la "fábrica integradora".

Esta idea derivada del modelo original Fordista. En este modelo se reduce el grado de dependencia del trabajador con respecto a los demás procesos productivos, lo que orienta el modelo hacia un taylorismo que pretendiendo utilizar alternativas consideradas "modernas", tiende a someterse a tiempos formalizados y predefinidos en una total sincronía programada, pero con "el compromiso" de los trabajadores y el "convencimiento" de los supervisores y directivos. El trabajador con multihabilidades o multifuncional es valorado por el modelo de la "fabrica integradora", los procesos de flexibilización de trasladan a

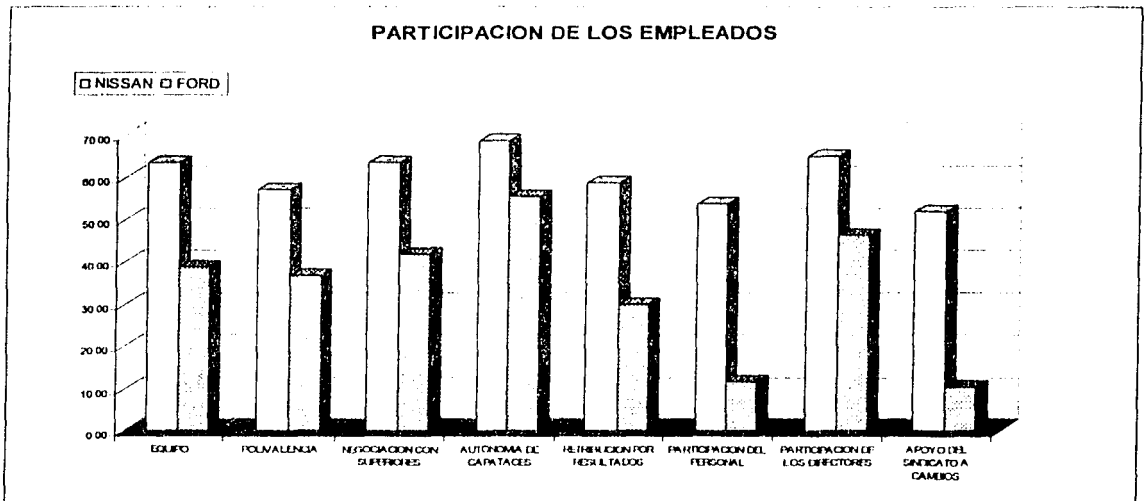
185 Creada por Henry Ford en 1903

186 Borghieri, Bollati . Ocho hipótesis sobre el "postFordismo", Marco Revelli, Le due destre, Torino, 1996.



instancias externas como proveedores que con urgencia y beneficios se "comprometen" al cumplimiento de tiempos y especificaciones que el proceso exige, no importa si a través de una pared "abierta" de manera sorpresiva e improvisa, el proveedor de los asientos debe "instalar" el personal y sus instrumentos de trabajo en el lugar que el proceso específico lo requiere para acelerar, o no frenar, la velocidad que demanda la línea de ensamble.

El Modelo de Ford que se analiza en esta investigación, presenta secuelas del taylorismo, alienta el "dominio" sobre la fuerza de trabajo, se vigila con control estadístico de la calidad cualquier "asincronía", las desviaciones son atendidas bajo los requerimientos de un ISO que como sustento cuenta con un sistema de calidad, por lo que las explicaciones y soluciones de desviaciones son analizadas a la luz del "sistema" y las causas que provocaron las desviaciones. El viejo modelo productivo con "opciones" consideradas de vanguardia buscan con afán la flexibilización para la organización del trabajo, pero la contradicción se da en algunos de sus actores que tratan de ser flexible en un sistema orientado a lo rígido. El modelo Ford en México analizado muestra aspectos Tayloristas, con ideas o estrategias utilizadas por el modelo japonés, como por ejemplo el trabajo en equipo. En el gráfico (cuadro 20), se percibe la tendencia de este indicador y que en siguiente capítulo se hará un análisis comparativo que permite observar la preferencia en los ocho indicadores que utilizó el grupos GERPISA en otros modelos ya comentados en este trabajo.



Cuadro 20. Participación de los empleados en la organización del trabajo

Para Ford y Nissan en México, los indicadores de GERPISA permiten observar la estructura del modelo de gestión y sus tendencias, por lo que al analizar y comparar los indicadores se observarán las similitudes y diferencias entre los

modelos de gestión de estas dos empresas. El modelo de gestión que se le denomina "de fábrica integradora", presenta la inevitable "línea de montaje", las instalaciones de Cuautitlan, —como en cualquier empresa de la industria automotriz —, no han encontrado la sustitución de la línea de montaje inventada en las fábricas de Henry Ford¹⁸⁷, la línea de montaje es considerada como la primera aplicación de la producción en masa, es la línea de ensamble que reduce costos, tiempos y facilita la supervisión, a la fecha se observan procesos robotizados, pero la línea y el ritmo son la columna vertebral del grado de flexibilización y control, la calidad de vida tiene recompensas al estar en la nómina y una serie de prestaciones que motivan al trabajador para cumplir con el ritmo y control que propone la alta dirección en beneficio de todos los integrantes de la planta". El método de la línea de ensamble fue considerado como la técnica más eficiente, se le reconoció como una alternativa para el progreso y varias empresas lo adoptaron por el impacto en la velocidad de respuesta y en la disminución de costos. El modelo Ford presenta avances derivados del modelo japonés como las maneras de distribuir y organizar el trabajo, el trabajo en equipo es un componente esencial de la producción ajustada que requiere de nuevas y buenas relaciones entre los trabajadores y la dirección de las empresas¹⁸⁸. En este caso se observa el cuidado que se tiene en las relaciones con los trabajadores y en general con el factor humano. El modelo Ford "fábrica integradora", aplica los principios básicos de la cadena de montaje inventada por Henry Ford, pero se han visto en la necesidad de introducir otros principios para hacer frente a la presión generada por la competitividad.



Cuadro 21. Grado de participación con indicadores de GERPISA

El modelo de Ford denominado como "fábrica integradora", muestra la tendencia de los indicadores para Ford que se analizarán en el capítulo V, sin

¹⁸⁷ ANDERSON, James; Teoría Del Taller, Henry FORD School. Grijalbo; México; 1998

¹⁸⁸ CÁRDENAS, Agustín J.; Administración con el Método Japonés; Compañía Editorial Continental; México; 1993

embargo se observa que la participación en la organización del trabajo por parte del sindicato es baja en relación al modelo Nissan, lo que confirma que el ritmo y el control son determinantes en la flexibilización del trabajo, sin embargo la influencia del modelo japonés muestra que el grado de participación en la organización del trabajo, -- que es determinante en la flexibilidad --, con mayor intensidad que en el modelo Fordista analizado por el grupo GERPISA, este análisis se comentará con más detalle en el capítulo V.

III. 3 El modelo Nissan en México

La aseveración de Gustavo Gutiérrez cuando cita que después de las propuestas de Taylor, no aparecía otra opción importante en la organización del trabajo de la industria automotriz durante el siglo XX, hasta que el Sr. Kechiro Toyoda encuentra la manera de disminuir los tiempos y las ineficiencias con lo que se denomina el modelo japonés orientado al Toyotismo con la producción ajustada, JIT o JAT¹⁸⁹. Marca la pauta para las empresas de origen japonés en México, sin embargo el contexto laboral y condiciones de vida de los trabajadores en otros países, como las que se tienen en México, parecen ser razones suficientes para explicar las adecuaciones del modelo original en un modelo "híbrido" o "adaptado" con características que se orientan a la flexibilidad pero en un contexto de cultura organizacional resultado de procesos Tayloristas.

Nissan en México es una de los principales exponentes de la reestructuración automotriz en México, su impacto en la economía mexicana se resume de la siguiente manera:

1. En 1992 el 21 por ciento de los empleados de NISSAN a nivel mundial se concentraba en México.
2. Aportó 20,5 por ciento de la producción nacional de autos. De esta manera ocupó el segundo lugar de los fabricantes de vehículos en el país.
3. En 1993 concentró 20,9 por ciento de las ventas de mayoreo, lo que le permitió ocupar el segundo lugar en el mercado doméstico.
4. En 1993 la compañía aportó el 10 por ciento de las ventas de exportación.
5. En 1993 dio ocupación a 12.200 personas, lo que representó 21,5 por ciento del personal ocupado por la industria automotriz terminal.

Los trabajos de reestructuración tienen que ver con el cambio de las formas de operar de sus plantas del centro y norte del país. La primera se identifica con el modelo de producción Fordista-Taylorista, ya que fue resultado de estrategias de

¹⁸⁹ GUTIERREZ, Gustavo. *Justo a Tiempo y calidad total*. Ediciones Castillo. México. 2002

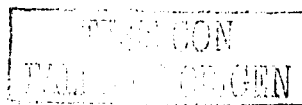
producción "multi domésticas", donde el principal mercado a abastecer era el nacional.

Nissan en CIVAC, es la planta que se establece en la década de los sesenta y se localiza en la ciudad de Cuernavaca, dentro del estado de Morelos. En los años noventa, ha operado con sistemas de producción flexibles, ya que ha sido el resultado de una estrategia de producción global para abastecer a un mercado externo. Las estrategias para responder a las exigencias de este mercado se basan en innovaciones tecnológicas y de organización cuyas tendencias se muestran en los indicadores del grupo GERPISA que se observan en el cuadro 21 da pauta a un modelo con diferentes grados de preferencia o tendencia de los indicadores que influyen en la flexibilidad, control y calidad de vida de los trabajadores. Sin profundizar en las diferencias con el modelo "fabrica integradora" de la Ford, análisis comparativo que se hace en el capítulo V, se observa una mayor intensidad en la participación de los diferentes integrantes de la Nissan para flexibilizar el trabajo.

El modelo de la Nissan se puede denominar como modelo "integrador con flexibilidad" como GERPISA denomina el modelo que tiene características similares en lo que denomina "modelo japonés -estadounidense", donde el sindicato participa sólo en relaciones contractuales, pero con mayor intensidad en las formas de organización del trabajo que lo que resultó de los datos obtenidos en la Ford.

En la planta de CIVAC, -según un directivo entrevistado, que pide estar en anonimato-, existe la intención de la transformación constante por procesos de reestructuración, lo que, la ha llevado a adoptar las características que se desarrollan en la factoría del norte y a emular el funcionamiento de ésta última. Sin embargo, es aún en el aspecto de las innovaciones tecnológicas donde se puede hablar de una mayor diferenciación entre ambas plantas. También comento el entrevistado que esta comprobado que la planta del norte había sido creada ya con las últimas novedades y bajo un esquema de producción flexible. Lo que le permitió contar, desde el principio, con las más modernas tecnologías del sector, además de implementar sistemas más eficientes en la administración y en la organización del trabajo. Sin embargo, no han dejado de incorporar mejoras en departamentos como en el de pintura, con el objetivo de perfeccionar el aspecto y la calidad del producto final, y estampado, donde se han incorporado plataformas multimodales que hacen más eficiente el proceso de producción donde sin la participación de los trabajadores multifuncionales no sería posible esta estrategia.

La planta de Aguascalientes cuenta con eficientes y modernos sistemas de máquinas de control numérico, así como programas de diseño asistido por ordenador y de manufactura asistida por ordenador (CAD/CAM). Esto ha permitido la producción de series cortas sin afectar a la productividad, además de dar respuesta rápida a las diversas demandas del mercado, a través de un



rediseño constante del producto y de la reprogramación del proceso productivo. Estas innovaciones también han permitido el desarrollo del sistema "justo a tiempo", el cual permite la creación de redes en el proceso de producción. La flexibilidad a partir de la tecnología con la flexibilidad de los trabajadores en un control derivado de los procesos.

Este sistema que ha sido incorporado en CIVAC, programa el suministro de flujos de mercancías de tal manera que los inventarios se ven reducidos a su mínima expresión, exigiendo a cambio una rápida y fácil comunicación con los proveedores, lo que favorece localizaciones próximas y una mayor integración. Además del ahorro en los inventarios, el conjunto del sistema logra establecer una relación precisa con el mercado en términos de calidad y tiempo, es decir, mantiene redes flexibles y continuas entre los proveedores, el ensamblaje y los mercados.

Este aspecto es sin duda uno de los principales aportes del sistema de producción flexible, ya que en el modelo de producción Fordista las relaciones entre proveedores, ensamble y mercado eran más rígidas y autónomas. A diferencia de la planta de Nissan en Aguascalientes, la de CIVAC no cuenta actualmente con todos estos sistemas de forma generalizada, es decir, la presencia de estas innovaciones sólo se dan en determinadas fases del proceso de producción. Por lo que la participación de los trabajadores en todos los niveles trata de suplir las limitaciones tecnológicas.

El nivel de automatización que se tiene en ambas plantas es muy desigual, mientras que la de Aguascalientes cuenta con 70 robots en la del centro sólo tienen 19. En ambos casos dichos robots se distribuyen en los departamentos de carrocería y armado, llevando a cabo tareas de soldadura y pintura. A lo anterior, se añade la diferencia en la antigüedad de la maquinaria y equipo de las plantas. En la factoría del norte cerca del 80 por ciento del equipo y maquinaria no supera los 10 años de antigüedad.

En tanto que, el 60 por ciento de los equipos y maquinaria de la Nissan de Cuernavaca tiene entre 10 y 25 años y otro 10 por ciento más supera los 25. En ambos casos el 95 por ciento del equipo y la maquinaria proviene de Japón, país de origen de la firma. Estas diferencias tecnológicas se reflejan en diferencias al grado de participación de los trabajadores, directivos y empleados en la organización del trabajo, en la medida que se da la automatización, la participación es menor, no por preferir el grado de democracia sino por los requerimientos de la automatización. Con estas diferencias el modelo de gestión se va diferenciando aún cuando las dos empresas son de Nissan.

Cabe destacar que el elevado nivel de automatización de la planta del norte la convierte en una de las más modernas tanto de México como de toda América Latina. Es la única planta de todo el continente que cuenta con 9 líneas de prensas en el proceso de estampado. Estas producen 18 partes por minuto,

incluso una de ellas puede alcanzar las 23 piezas por minuto, siendo con esto también una de las más rápidas del mundo. En esta misma planta se trabaja con un máximo de tres horas de inventario.

Otro aspecto revelador de los altos niveles de automatización de la "nueva" planta es su elevado nivel de flexibilidad al momento de ensamblar diferentes modelos. Cuenta con un "sistema inteligente de ensamble de carrocerías" que le permite ensamblar hasta seis modelos distintos de autos al mismo tiempo, por lo que ninguna planta terminal localizada en México llega a igualarla.

En términos generales, se considera que la planta del norte está automatizada en un 60 por ciento; por el contrario, su homóloga del centro sólo registra un 30 por ciento. El proceso de automatización de ésta última es muy reciente, ya que fue hasta los años 1991 y 1992 cuando se introdujeron los primeros robots.

Aunque es notoria la diferencia en los niveles de automatización que se mantienen entre la Nissan de Aguascalientes y la de Cuernavaca, es importante considerar los logros alcanzados en la presente década por ésta última, además de no perder de vista las expectativas de incorporar innovaciones tecnológicas en un corto plazo.

La Nissan-Cuernavaca está haciendo esfuerzos por renovarse y adaptarse a las nuevas exigencias productivas, a través de cambios en departamentos "clave". No obstante, dicho esfuerzo no se está desarrollando tanto en las incorporaciones de innovaciones tecnológicas como en las que tienen que ver con las nuevas formas de organizar la producción.

Las innovaciones en la organización productiva se manifiestan dentro del proceso de reestructuración que experimentan las plantas terminales, en general, las innovaciones en la organización productiva son las transformaciones que han sido más rápidamente adoptadas y difundidas. Es en este aspecto donde se han desarrollado mejor los niveles de adaptación y donde las diferencias son menos acusadas entre las nuevas factorías y las que datan del periodo Fordista.

Son estas innovaciones las que están permitiendo a las plantas mexicanas, especialmente a las "viejas", alcanzar los niveles de calidad y productividad exigidos en el mercado internacional y hacerse un sitio en la dinámica mundial de la producción automotriz.

Las innovaciones en la organización se dan en el proceso más que en el producto y a diferencia de las innovaciones tecnológicas son más fáciles de implementar, aquellas empresas que han protagonizado un proceso de reestructuración, o lo están haciendo, modifican en primera instancia sus sistemas de producción antes que sus equipos.

En las plantas del centro de México la transformación de un régimen netamente Fordista a uno flexible, ha pasado primero por innovaciones de organización y posteriormente por las tecnológicas, lo que ha incrementado las diferencias en el modelo de gestión entre las empresas de la misma Nissan en México. Por ejemplo, en la Nissan de Cuernavaca el establecimiento de nuevos métodos y sistemas para organizar la producción se produjo a mitad de la década de los años ochenta, mientras que los cambios tecnológicos de mayor importancia fueron asumidos hasta principios de los noventa.

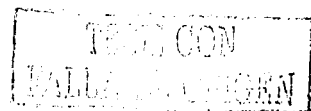
En la actualidad, la factoría de Cuernavaca presenta las innovaciones de organización más importantes que definen el modo de operar del sistema de producción flexible: sistema justo a tiempo, círculos de calidad, equipos de trabajo e involucramiento en el empleo. No obstante, a diferencia de su homóloga de Aguascalientes, ha tenido que enfrentarse a los inconvenientes de asumir poco a poco y con más dificultades dicho proceso de reestructuración. La participación de los trabajadores o la flexibilización en la organización del trabajo responde a visión de la década de 1980.

A pesar de presentarse una tendencia de homogeneización en la reestructuración relacionada con la organización productiva entre ambas plantas, todavía son notorias las diferencias según las etapas de desarrollo en las que se encuentran. De este modo, los últimos cambios que se presentaron en la factoría del norte tuvieron como principal objetivo hacer más eficientes los procesos para alcanzar una mayor libertad de operación e integración entre los equipos de trabajo.

Con lo anterior, se pretende formar grupos no sólo autónomos, fase en la que se encuentra la planta del centro, sino además autodirigidos, capaces de administrar su actividad, su presupuesto, sus periodos de descanso, etc. Es decir, se intenta constituir células de trabajo que se responsabilicen cada vez más no sólo de sus funciones manufactureras, sino también administrativas.

Por su parte, en la empresa del centro las últimas transformaciones han tratado de consolidar y perfeccionar una primera fase del nuevo sistema organización productiva, mediante cambios que consistieron en promover la multihabilidad de los operarios, implantar el trabajo en equipo, reordenar los turnos de trabajo, crear sistemas de formación profesional, establecer sistemas de incentivos económicos a la productividad y reclasificar los puestos de trabajo. Todos ellos son aspectos asumidos y perfeccionados desde las primeras etapas de operación de la planta de Aguascalientes.

En cuanto a la demanda de trabajadores, se observan similitudes y divergencias en ambas factorías. Las transformaciones cualitativas tienden a ir en una misma línea. En ambas se observó que existe demanda de nuevos profesionales. Esto no significa que ahora se requieran empleados con títulos técnicos universitarios que antes no eran necesarios, sino que las nuevas demandas exigen otros



conocimientos complementarios, como un alto dominio del inglés (más del 80 por ciento) y formación básica en informática. Estas nuevas necesidades de las factorías están dirigidas a empleados de categorías medias, ya que no aplican para los operarios. No obstante, el nivel de educación medio que se les pide a estos últimos también está experimentando cambios, ya que al inicio del proceso de reestructuración en la planta del centro se les contrataba con el nivel de educación media básica (secundaria) y ahora se prefiere contratar operarios que tengan el nivel medio superior (bachillerato) cubierto. Esto ya se consideraba en la planta del norte desde un principio.

Cuantitativamente ha existido una disminución en la demanda de trabajadores. Esto se puede comprobar a través del adelgazamiento de las plantillas de la fábrica del centro, que se encuentra en pleno proceso de reestructuración y que ha reducido el número de trabajadores en un 20 por ciento durante los últimos 10 años. También se demuestra con el hecho de que la planta altamente automatizada del norte haya empezado sus operaciones con un número de trabajadores mucho menor comparada con la del centro, alcanzando además mayores niveles de productividad, situación impensable bajo un sistema de producción Fordista.

Actualmente, la planta de ensamble del norte cuenta con 2.100 trabajadores y produce en promedio 130.000 autos al año, mientras que la del centro posee una plantilla de 3.500 trabajadores y una producción anual de 123.000 autos. Las relativamente escasas innovaciones que se han incorporado en la planta del norte, dado su elevado desarrollo con el que fue creada, han pretendido reducir los costos de producción y, sobre todo, han buscado mejorar la calidad de los productos con el principal objetivo de ganar más segmentos y territorios de un mercado global.

Este último asunto es uno de los propósitos más importantes que pretenden conseguir tanto las plantas más tecnificadas como aquellas en proceso de serlo. Es decir, ahora todas las plantas automotrices tienen un común denominador: generar productos cada vez más competitivos para un mercado global, a través de mejores niveles de calidad y de la más adecuada administración de sus recursos.

Entre las estrategias competitivas de la Nissan Mexicana está la ubicación de las plantas del centro del país que fueron creadas en un principio para abastecer al mercado nacional. Pero a partir del proceso de reestructuración, la apertura comercial de principios de la década de los ochenta y el impulso exportador que mantuvo el sector automotriz en México después de 1994, éstas factorías han puesto los ojos en un mercado externo y en unas nuevas formas de producción, con el objetivo de lograr una eficaz salida a sus problemas de crisis, atraso y competitividad. Los principales cambios de la empresa Nissan en México se han tomado de dos aspectos básicos:

Primero, en los nuevos factores de localización, y segundo, en las relaciones productivas e ínter empresariales. A la fecha no se conoce si han analizado el modelo de gestión, sólo atienden a estos factores.

Los nuevos factores de localización orientan las nuevas estrategias producto de la reestructuración y asimilación de la innovaciones, de las que destacan el sistema justo a tiempo y el control total de calidad, han obligado a los proveedores de auto partes y componentes y a las empresas automotrices terminales a crear una relación más intensa, a tal grado de ser interdependientes. Lo anterior, ha logrado mantener una coordinación más precisa que ha permitido por un lado, abaratar los costos minimizando los inventarios, y por otro, estandarizar los productos bajo la máxima calidad posible. Esto ha provocado una tendencia hacia la relocalización de la producción en dos sentidos. Por un lado, los proveedores tendieron a localizarse muy próximos a las plantas terminales, y por otro, éstas últimas se ubicaron cercanas a sus principales mercados de compra y venta.

La elección del sitio para la localización de las plantas terminales ha sido en todo momento un factor trascendental para la competitividad de las empresas. Sin embargo, los factores de localización no siempre han sido los mismos a lo largo del tiempo, si bien unos han permanecido desde la época del Fordismo, otros han perdido peso y han sido sustituidos por nuevos factores que requieren las condiciones actuales de producción flexible.

Dentro de todos los factores que determinan el asentamiento de una planta en un territorio específico se pueden distinguir a grosso modo dos clases:

- 1) los "internos", propios del proceso productivo, que tienen que ver con sus diferentes fases de producción, distribución y consumo; y
- 2) los "externos", que están determinados por las políticas de desarrollo que establecen los gobiernos federal, estatal o local en un momento dado. Ambos tipos son complementarios y favorecen o inhiben el protagonismo de un espacio en función de las características generales de producción.

Las plantas del centro atienden los factores internos más importantes:

- a.- Existencia de una mano de obra abundante y barata.
- b.- Cercanía a proveedores y clientes.
- c.- Existencia de infraestructura.
- d.- Presencia de economías de escala.
- e.- Acceso a un mercado nacional.

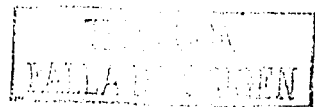
En su contexto externo, estas plantas se pusieron en marcha en un momento en que las políticas gubernamentales promovían la industrialización de los centros urbanos mejor dotados en los aspectos antes mencionados, como Guadalajara, Monterrey, y sobre todo, la Ciudad de México.

En las factorías del norte estos factores han cambiado de sentido, dando mayor importancia, dentro de los internos a aspectos como:

- Facilidad para implementar sistemas flexibles de producción ("Justo a Tiempo").
- Existencia de un ambiente laboral poco regulado.
- Mano de obra poco calificada
- Mano de obra conflictiva.
- Cercanía a proveedores y clientes.
- Existencia de incentivos fiscales.
- Acceso a un mercado internacional.

Además, la localización de estas plantas se encontró con factores externos, como las políticas gubernamentales que, por un lado favorecían la existencia de los factores antes mencionados y, por el otro, inhibían un mayor crecimiento de las zonas tradicionalmente industrializadas. Lo anterior, se combinó con otros factores de especial significado, como la apertura comercial que experimentó la economía mexicana y la mayor relación de las nuevas factorías con el mercado externo más que con el nacional. Una de las transformaciones más tangibles que se producen en el territorio donde se han localizado las nuevas plantas terminales del norte del país, y que no se observa en los espacios que albergan a las tradicionales plantas del centro, es la conformación de parques de proveedores en un entorno muy próximo. En algunos casos estos parques se ubican alrededor de las plantas, constituyendo verdaderos conjuntos regionales fuertemente integrados que tienen como principal objetivo el abasto mundial.

Las relaciones productivas e inter empresariales en la factoría del centro y en la del norte manifiestan una forma de articulación productiva más integrada entre proveedores, ensamble y mercado. En el caso de las plantas del centro su reestructuración les está permitiendo adaptarse, en la medida de sus posibilidades, a las actuales condiciones de producción. Entre 80 y 85 por ciento de los componentes que requiere un vehículo se manufacturan fuera de las plantas terminales automotrices, por lo que existe una elevada dependencia de éstas respecto a sus proveedores. Esta dependencia es sólo aparente, ya que a su vez se tiene una alta integración entre proveedores y plantas terminales,

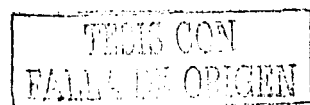


siendo ésta última la que controla el proceso productivo en general. En muchos casos, los principales proveedores o pertenecen en un cien por cien a las mismas firmas o éstas poseen un porcentaje elevado de sus acciones, a tal grado que determinan el cómo, cuando y dónde se produce en función de sus necesidades. La integración es tan alta que en los acuerdos que se firman queda manifiesta la libertad por parte de las multinacionales automotrices de intervenir, en el momento en que lo crean oportuno, en las empresas proveedoras con el fin de adaptarlas a sus condiciones y demandas.

Otro aspecto importante en esta relación es la lealtad que tienen los proveedores, sobre todo los de primer orden, hacia las firmas para las que trabajan. Lo que permite a su vez, desarrollar esquemas y estrategias productivas con un alto grado de compenetración. La relación con los proveedores está determinada a partir del proceso de reestructuración que se tuvo en el sector automotriz a nivel mundial. Esto trajo como consecuencia, entre otras cosas, el pretender estandarizar la calidad de todos los componentes y por consiguiente del producto final. Ello derivó en un considerable recorte en el número de proveedores, los cuales se seleccionaron en función de:

- Calidad del producto
- Puntualidad en la entrega
- Mejor precio
- Mayor facilidad para adaptarse a los modos de operar de la empresa y
- Mayores niveles de integración.

La asignación de proveedores para cada planta terminal se realiza desde las oficinas centrales, mismas que operan desde su país de origen, por lo que se establece una red de funcionamiento altamente centralizado en relación con la capacidad de toma de decisiones. Sus operaciones y resultados los reportan también directamente a las matrices localizadas en el país de origen. A pesar de alcanzar una integración nacional de entre 60 y 65 por ciento, la mayoría de los componentes que se adquieren en territorio nacional son productos de empresas procedentes del país de origen de las transnacional automotriz para la que trabajan. En este sentido, se observan ejemplos típicos de lo que son las redes de empresas. La Nissan de Aguascalientes por ejemplo, hasta el momento ha provocado el desplazamiento de 9 empresas de proveedores de primer orden, todas procedentes de Japón, a la ciudad donde se emplaza. Esas empresas están localizadas en un entorno local inmediato a la planta terminal. Próximamente entrarán en funcionamiento tres más. Todas ellas son de capital 100 por ciento japonés y laboran, en su mayoría, con insumos procedentes de ese país, por lo que los efectos de encadenamientos productivos con empresas pequeñas y medianas de capital nacional están circunscritas al abasto de



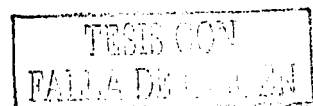
insumos secundarios. En el caso de los proveedores que operan bajo un régimen de "maquila" el proceso descrito se agudiza, ya que el 100 por ciento de insumos requeridos proviene del extranjero. Lo que no permite generar vínculos productivos capaces de desarrollar una sinergia que incorpore a la industria nacional. Además, sus productos también son exportados hacia el país de origen de la firma para ser ensamblados en el producto final. Por lo tanto, el desarrollo regional derivado de su actividad se reduce, casi exclusivamente, al empleo que puedan generar.

Bajo el sistema justo a tiempo, tal es el grado de compenetración entre proveedores y empresas terminales que existen una serie de programas para el desarrollo de proveedores, los cuales tienen el objetivo común de lograr la calidad total. Lo anterior, se realiza mediante una mejora continua que garantice la estricta satisfacción del cliente, trátase del consumidor final o de aquel que establece la demanda en el proceso productivo. Es decir, se refiere también a aquel que requiera el producto semielaborado del departamento que le antecede en la línea de producción.

De este modo, se puede caracterizar a la industria automotriz como un sector productivo que se está desarrollando bajo un solo criterio: la calidad total, tanto de sus productos como de la forma de realizarlos. Esto ha sido posible gracias a las innovaciones tecnológicas, de las que destacan los equipos de diseño asistido por ordenador y manufactura asistida por ordenador, y a las innovaciones de organización, que tienen en el justo a tiempo y el control de calidad total a sus mayores exponentes. Dicho criterio ha transformado la lógica de operar de las empresas multinacionales del sector automotriz y se ha convertido en el principio fundamental para alcanzar una mayor competitividad en un mercado de dimensiones mundiales.

Las innovaciones productivas flexibles en el sector automotriz han permitido readecuar la lógica de funcionamiento espacial heredada del periodo de producción Fordista y la estrategia multi-doméstica, cuyo resultado ha generado un patrón "descentralizador-concentrador". Descentralizador porque desplaza a nivel internacional procesos productivos, o fases de éstos, a territorios con mayores ventajas comparativas. Aspecto que se reproduce en un contexto nacional, ya que las nuevas inversiones se localizan en espacios diferentes a los tradicionales núcleos de aglomeración industrial y concentrador, porque conforma parques de proveedores primarios, provenientes del país de origen de la empresa terminal, que suelen localizarse alrededor de éstas y que constituyen verdaderos conjuntos regionales fuertemente integrados, cuyo principal objetivo es el abasto mundial.

Con la estrategia de los conjuntos regionales integrados, las empresas pequeñas y medianas de capital nacional están circunscritas al abasto de insumos secundarios. Por la difusión de las innovaciones tecnológicas y de organización, todas las plantas automotrices en México tienen como común

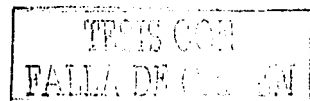


denominador: lograr productos cada vez más competitivos para abastecer a un mercado global. Desde un principio se hayan creado bajo ésta lógica, o bien, que mediante el proceso de reestructuración pretendan conseguirlo. De este modo, las plantas de la época del Fordismo, localizadas en el centro de México, están intentando emular a sus homólogas del norte del país, las cuales han sido creadas bajo sistemas de producción flexibles.

La industria automovilística ha tenido gran evolución, crecimiento y transformación en los últimos años, y cada día ha tomado mayor importancia en el desarrollo económico del país; como parte activa no solo del transporte, sino como una fuente generadora de divisas; producto de la exportación de sus productos y de empleos, muy importante en el país. Las plantas automotrices están, ubicadas en diferentes estados de la republica, como son: Aguascalientes, Estado de México, Distrito Federal, Hidalgo, Morelos, Puebla, Sonora, Torreón y Zacatecas.

La empresa en la cual se realizó esta tesis es Nissan Mexicana planta CIVAC, ubicada en Cuernavaca Morelos y en la cual se ensambla los siguientes modelos: Tsuru I y II sedan, vagoneta coupe para el mercado nacional y de exportación, camioneta pic- up nacional y exportación y el modelo Ichi-Van igualmente para el mercado nacional y de exportación. Debido a la creciente expansión de la Industria Automotriz en México, Nissan Motor Co. LTD decidió introducir al mercado nacional, sus automóviles marca Datsun, en el año de 1959. Las unidades que llegaron a México en ese año, vinieron totalmente armadas del Japón. La aceptación que tuvo la marca Datsun, decidió a la empresa a instalar una Planta ensambladora que satisficiera la demanda del consumidor mexicano. Al tomar la decisión de la ubicación de la planta se tomo en cuenta que la mayoría de las piezas que componen un vehículo Nissan son de importación directa del Japón (65% aproximadamente) y que llegarían en barco al puerto de Acapulco. La planta se tenía que ubicar en el lugar cerca de este puerto, y también cerca del Distrito Federal porque era donde se encontraba el mayor número de consumidores.

Fue entonces cuando se decidió ubicar la nueva planta en CIVAC (Ciudad Industrial del Valle Cuernavaca) en la ciudad de Cuernavaca Morelos. El proceso de ensamble de los Nissan, no difiere de otros sistemas automotrices, aunque tiene sus peculiaridades propias. La información del Nissan, inicia prácticamente con las partes de carrocerías, con las que a base de un primer subensamblable se forman las portezuelas, salpicaderas, cofres , tolvas, tapas de cajuela, etc., las cuales para formar el cuerpo envolvente de la carrocería, se ensamblan en bancos especiales de trabajo; pasa la carrocería ya completa a un baño de anticorrosivo y posteriormente se aplica el praimer, pintura que servirá de base y protección a la lámina, para recibir la pintura definitiva e iniciar la línea de vestidura donde se incorporan: forro de toldo, el sistema eléctrico, conexiones, arneses y cableado, tablero, asientos, volante de dirección y finalmente fanales, claxon y parrilla.



El motor es fundido en la planta de Lerma de Toluca y mandado a la planta de Aguascalientes para el maquinado, es decir Taladrado y pulido del monoblock y cabezas de cilindros y roscado de barrenos, para poderle ensamblar cilindros, árbol de levas, distribuidor, carburador, bomba de agua, bomba de gasolina, alternador, poleas, cigüeñal, carter, aceite, múltiples de admisión y de escape, banda de distribución y otras piezas mas, dando como resultado un motor completo y probado en forma independiente, que es mandado a la planta de CIVAC para ensamblarle el transeje.

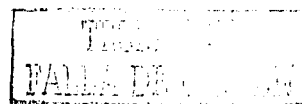
En la planta de CIVAC se reciben los motores, para posteriormente ensamblarles el "Transeje" o caja de velocidades manual o automática, la dirección hidráulica, aire acondicionado, arnés de motor, marcha, tubería de calefacción. Es en este proceso de ensamble de transeje a motor, en el que se ha llevado a cabo este estudio, con el objeto de mejorar el proceso productivo mediante técnicas y conocimientos de la Ingeniería Industrial y manteniendo las normas de calidad establecidas, para ofrecer al mercado un buen producto. El ingeniero de métodos deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- ◆ Personal
- ◆ Maquinaria
- ◆ Herramientas
- ◆ Calidad
- ◆ Tiempo
- ◆ Seguridad

La filial en México de la automotriz japonesa Nissan aumentó su producción en 4.0 ciento en enero del 2002 por una mayor demanda de sus nuevos modelos en el mercado local¹⁹⁰. Nissan, con dos plantas en el país, produjo el mes pasado 32,131 unidades, frente a las 30,900 de enero del 2001, dijo a Reuters un portavoz de la firma. "Vivimos un momento de auge muy fuerte", dijo Miguel Lira, gerente de comunicación de Nissan Mexicana, quien consideró que el alza responde a un cambio en la percepción local de los autos de la firma que ha dado impulso a sus ventas. El ejecutivo de Nissan detalló que del total de vehículos fabricados en enero, 20,794 unidades fueron vendidas en México, para lograr una participación de mercado de 22.6 por ciento. En el 2001, 58.9 por ciento de las 327,923 unidades fabricadas por Nissan en México se vendieron en el país. Lira destacó que el nuevo sedán Sentra SE-R, fabricado en exclusiva en el central estado de Aguascalientes, ha tenido una buena aceptación en Estados Unidos, lo que también apuntaló la producción.

Nissan también fabrica en el país el sedán Tsuru, uno de los autos compactos más vendidos en México e inició recientemente la producción del Platina, un subcompacto que saldrá al mercado este mes y que competirá con el Ikon de Ford (NYS.F) y el Chevy Monza de General Motors (NYS.GM). México es una

¹⁹⁰ Nissan México sube 4.0 pct producción autos en enero. México D.F., febrero 15 (Reuters)



importante plataforma mundial de producción de vehículos, principalmente para el mercado de Estados Unidos y Canadá, gracias a sus tratados comerciales y mano de obra de bajo costo, lo que ha atraído a los gigantes de la industria. Mientras que la mayor parte de las armadoras en el país experimentó una baja de su producción en el 2001, debido a una menor demanda por la recesión económica, Nissan rebasó su producción del 2000 al pasar de 313,496 vehículos a 327,923 en el 2001 y confía en que este año pueda llegar a 360,000 unidades.

David Magee autor del libro "Turnaround: How Carlos Ghosn rescued Nissan" menciona que a partir del 2001 la empresa Nissan debe utilizar las siguientes estrategias que a través de la alta dirección deben implementar:

- Romper esquemas en los productos y procesos para aumentar la velocidad de respuesta ante las demandas del mercado.
- Liderazgo con base en la estrategia de Carlos Ghosn
- Alianzas globales en el sector automotriz.
- Iniciar con procesos derivados del benchmarking, "una hoja en blanco"
- Transparencia total que genere confianza entre el personal, así como con los proveedores y clientes de Nissan.
- Énfasis en la implementación de planes efectivos.
- Solución de problemas con buenos procesos y buenos productos.
- Trabajo intenso que simplifique los procesos
- Estrategia para productos de clase mundial
- Análisis de nuevas direcciones para Nissan con control extremo.
- Las personas (trabajadores) son muy importantes para la empresa

Estas estrategias demandan un alto grado de flexibilidad y el modelo Nissan ya ha iniciado en la alta dirección este plan para la presente década. Este libro es de circulación restringida, pero sus ideas han rebasado el interés de confidencialidad para promover su contenido sólo entre sus directivos, por ahora.

Capítulo IV. Los indicadores del grupo GERPISA para medir la flexibilidad y control laboral en las empresas

Estudios relacionados a la flexibilidad en empresas mexicanas

La modernización y flexibilidad como estrategias en la industria automotriz, son aplicadas de distinta manera, incluso en la misma empresa, como es el caso de Volkswagen en donde entre la planta proveedora y las agencias distribuidoras existen importantes diferencias, con consecuencias en aspectos de calidad por la heterogeneidad del sector. En este sector los cambios flexibilizadores han sido procesos en general unilaterales y responden a la necesidad de remontar estrategias de productividad y competencia¹⁹¹.

Para el caso de Volkswagen el contrato colectivo contempla elementos importantes de flexibilidad en función de la productividad, competitividad y calidad, como mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo, movilidad, permanencia y remuneración¹⁹².

En el caso de la General Motors de México se ha representado cambios en la calificación de los obreros vinculados con la estrategia de reestructuración de la empresa, y la pérdidas de materia de trabajo como consecuencia de compactación y reestructuración de puestos y categorías laborales. Es un proceso con cambios en materia de tecnología que reclama refuncionalización de la organización Fordista, autoexclusión del sindicato ante su incapacidad de hacer propuestas y participar en el proceso productivo mismo.

Fernando Herrera revisa el caso de la industria automotriz cuando estaba todavía en manos de una empresa paraestatal (DINA) encontrando que como respuesta a la crisis se elaboró una política que demandaba:

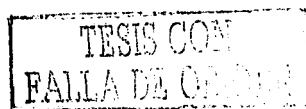
- ❖ Cambios en el régimen de propiedad
- ❖ Saneamiento de las finanzas
- ❖ Transformación substancial de las relaciones laborales
- ❖ Abaratamiento y uso intensivo de la fuerza de trabajo
- ❖ Reducción y flexibilización de la contratación colectiva
- ❖ Flexibilización del mercado y desindicalización.

En el caso de DINA, la empresa intentó imponer los cambios sin recurrir a una política participativa o de cogestión del proceso de transformación y el sindicato optó por una política conservadora y defensiva, además de encontrarse carente de cualquier propuesta alternativa para la reestructuración¹⁹³.

191 ARTEAGA, A. (coord.) (1992a) Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México. México: UAM Fundación Friedrich Ebert.

192 BENSUSÁN, G. y C. García (1990) Cambios en las relaciones laborales: Cuatro experiencias en transición. México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

193 HERRERA Fernando, 1992



Alejandro Covarrubias¹⁹⁴ realizó un estudio comparativo de las expresiones, intensidades y cambios que asume la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria en Sonora en la década de los ochenta y trató de explicar los posibles nexos que se dan entre la flexibilidad contractual y las otras dimensiones conexas de la reconversión industrial; tecnología, organizaciones del proceso de trabajo, características de la fuerza de trabajo y relaciones sindicato empresa.

Covarrubias concluye en que se da una heterogeneidad en las modalidades que la reconversión adoptó, con o sin debate y sin modificación del marco normativo, que los cambios se impusieron por la vía inicial de recortes substanciales en aquellas cláusulas que implicaban frenos a la productividad y a la calidad y en aquellas que implicaban disminuir costos a la producción. Alejandro Covarrubias propone un listado de las siguientes dimensiones de la flexibilidad contractual:

- ❖ Movilidad de la fuerza de trabajo.
- ❖ Organización y tecnologías; intensidad del trabajo y normas de producción.
- ❖ Salarios y prestaciones.
- ❖ Definición de ascensos (movilidad vertical).
- ❖ Seguridad en el empleo.
- ❖ Categorías de los puestos y subcontratación.
- ❖ Restricción a la labor sindical y cláusula de exclusión.

Clasifica cada uno de los indicadores de los niveles de la flexibilidad en:

- ❖ Alta
- ❖ Media
- ❖ Baja e
- ❖ Inexistente.

En otro de los estudios de Alfonso Bouzas¹⁹⁵ toma el sector bancario y revisa el proceso de flexibilización de las relaciones laborales que se han dado a nivel formal comparando los contratos colectivos de las dos instituciones mas importantes, (BANAMEX y BANCOMER), tomando como referencia los marcos normativos generales y particulares aplicables al caso.

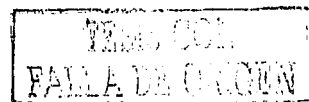
Respecto de la participación de la organización sindical en las cuestiones que tienen que ver con productividad en el trabajo y los cambios tecnológicos, obtienen algunas conclusiones como:

Existe incapacidad de la organización de los trabajadores para imponer la negociación a la empresa

El sector muestra poca apertura para estos análisis

¹⁹⁴ op. cit.:47

¹⁹⁵ BOUZAS, José A. Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales. México :IEC, UNAM, 1996.



En el sector bancario se vive una etapa de debate por las alternativas que se deberán instrumentar para la redefinición de las relaciones laborales.

Quien pretenda contribuir en el diseño de una redefinición de las relaciones laborales en este u otro sector, tendrá que hacer el análisis del grado de flexibilidad en que se encuentran las relaciones laborales.

En el análisis de la flexibilidad en el sector bancario, Horacio Vázquez Flora, cometió el error de considerar importante la existencia de diferencias flexibilizadoras entre los trabajadores del sector que estudiaba, diferencias que no existían o que eran secundarias y que llevaban a ver falsas flexibilidades. El nuevo escenario profundizará aún mas las diferencias objetivas y subjetivas entre los empleados de la banca comercial y los de la banca de desarrollo que no tienen una interacción masiva con los usuarios ni intensiva con la nueva Tecnología¹⁹⁶.

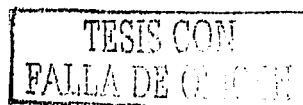
Los alcances de esta dicotomía no han sido aún visualizados con profundidad. La banca comercial sujeta a privatización, ingresó a una dura competencia en donde la productividad, la calidad y la diversificación de los servicios son parámetros que indican, junto con otros, la viabilidad o no de su operación en un mercado que tiende a la globalización. Esto se tradujo indudablemente, en una mayor incorporación de tecnología informática que transformará los contenidos del trabajo y absorbió crecientemente algunas fases de él, desplazando hacia la sociedad tareas que correspondían a los empleados.

Ejemplo de ello son las cajas permanentes y las sucursales automatizadas que operan bajo la modalidad del autoservicio sin la presencia de un solo trabajador. La interpretación de flexibilidad para la productividad se confunde con la sustitución del personal por procesos automatizados, los sindicatos no pueden intervenir en la organización del trabajo a partir de la automatización, por lo que la tendencia de ser más productivo esta estrechamente relacionada a la disminución del personal, lo que provocará desempleo.

Un trabajo de Graciela Bensusán y Carlos García en el que analizan cuatro empresas con importantes diferencias Volkswagen, Compañía de Luz, Aereoméxico y Multibanco Comermerx, llegan a las siguientes conclusiones:

- ❖ Las relaciones laborales en los cuatro casos atraviesan por un proceso de transición.
- ❖ Un punto relevante tiene que ver con los proyectos de productividad de las empresas y la vinculación o distancia de ellos por parte de las organizaciones sindicales.

196 VÁZQUEZ, H., Políticas de privatización y contratación colectiva: El caso del sector bancario. México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Documentos de Trabajo No. 31., 1990.



La carencia de una estrategia de prevención de los conflictos por parte de las empresas y los mecanismos rígidos de participación al interior de los sindicatos, cuestiones que al resolverse seguramente repercutirán en importantes cambios en las relaciones laborales¹⁹⁷.

Otro estudio paralelo a los anteriores analiza el papel del Estado en el proceso flexibilizador, la conducta democrática o antidemocrática que se sigue, la institucionalidad o no con que se actúa. Graciela Bensusán cita que la discrecionalidad del poder ejecutivo en el escenario laboral es consecuencia del régimen político y del carácter tripartito y dependiente de los tribunales del trabajo. Afirma que ubicar a los tribunales del trabajo en el poder judicial es una demanda democrática¹⁹⁸.

La flexibilidad laboral, la libertad sindical y el sistema de justicia laboral, son los tres temas neurálgicos de una reforma laboral particularmente en materia de las relaciones entre el Estado los sindicatos y las empresas. Y que, de mantenerse el esquema vigente no se avanzará hacia una modernización con eficiencia y equidad y se pondrá en peligro la paz. Por lo que se hace necesario un nuevo arreglo político institucional capaz de compatibilizar a través de procedimientos democráticos y formas de representación autónomas las metas productivistas y de competitividad con la justicia social.

Bensusán menciona el punto neurálgico del debate que ha ocupado, cuando menos los últimos dos lustros, la reflexión de empresarios y sindicalistas: si es posible dar paso a la modernidad, reconvertir las relaciones laborales e incrementar la productividad, sin antes comprometer a los actores sociales en el proyecto y si es posible comprometer a éstos en el proyecto modernizador sobre las bases del corporativismo que priva en nuestro país.

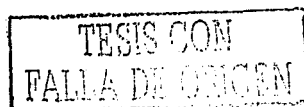
De la Garza menciona que la flexibilidad y al control laboral se analizan en el nivel del marco jurídico laboral. Este nivel de análisis se entrelaza con la pretensión empresarial que pide derogar la Ley Federal del Trabajo y aprobar una mas flexible que la sustituya. Es un nivel de discusión en el que partidos políticos y organizaciones empresariales y sindicales han entrado al debate. En un primer momento se vieron los cambios al marco jurídico laboral como si se tratara de una revisión contractual, mas en un contexto político y de contienda entre empresarios vs. sindicatos en busca de desregulación de las relaciones laborales.

Desregular, se decía, es una condición básica para ser competitivo a nivel internacional, para entrar a la modernidad y bajo el supuesto de que la normatividad del trabajo actual es una, se pedían cambios al marco normativo del trabajo¹⁹⁹.

197 op. cit. : 185

198 Ibid.

199 Cámara de Diputados, 1989 PRD, 1993.



El sector empresarial en el gobierno de Salinas de Gortari en 1989, convocó a un foro de discusión sobre reformas al Artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo. Los planteamientos carecieron de un hilo conductor. Se presentaron estudios que tomaban aspectos particulares de la regulación del trabajo, (trabajo de menores, jubilación, licencia de maternidad y otros) o los que realizaban análisis tan puntuales, que se reducían a referir un artículo de la Ley bajo el argumento de carencias o excesos en el mismo. En el foro mencionado destacaron estudios que se referían a aspectos de trascendencia política como fueron:

- La supresión del apartado B del Artículo 123 constitucional y el rechazo al registro sindical
- Variación de la jornada de trabajo en función de los requerimientos de la empresa (trabajo por hora por ejemplo)
- Establecimiento del salario en función a la productividad del trabajo
- Flexibilidad en materia de estabilidad como forma de ampliar el abanico de oportunidades de empleo
- Escalafón por desempeño.

Los temas de preocupación específica para los empresarios fueron:

- Revisión de los tribunales del trabajo
 - Estructura
 - Vinculación con el poder ejecutivo
 - Profesionalización
 - El papel del Estado en las relaciones laborales
 - Su función tutelar del trabajo
 - La seguridad social
- Límites a:
 - a la huelga
 - al derecho de asociación
 - a la contratación colectiva

Por otro lado las representaciones sindicales se manifestaron por:

- El pleno ejercicio del derecho de huelga
- Negativa a la huelga procedimental
- Respeto al pleno ejercicio del derecho de asociación
- Respeto a la contratación colectiva
- Ampliación de los espacios de negociación bilateral.

El investigador De la Garza menciona que el Estado ha postergado la modificación de la ley. Sin embargo el debate ha dejado frutos importantes y ha permitido hacer una reflexión sobre cuestiones generales como las siguientes:

Existe un verdadero abuso normativo en materia del trabajo. Se requiere establecer un mínimo de normas lo mas generales posibles, que contengan aquellos principios fundamentales que se estimen válidos en la relación laboral y regulaciones específicas que no los contravengan. Esto quiere decir que no se justifica la existencia de legislaciones de excepción que hoy existen: Apartado B del Artículo 123, leyes casuísticas como las de militares y de cuerpos de policía, los capítulos especiales en la Ley Federal del Trabajo, la reglamentación laboral para los trabajadores del Instituto Federal Electoral y otras más.

Debe darse el debate de estas cuestiones y redefinir su futuro, no se puede hacer sin tocar las condiciones en que hoy se encuentran los derechos colectivos: asociación, contratación colectiva y formas de lucha, particularmente la huelga. El nivel del análisis permitió reflexiones hechas por Carlos y Nestor De Buen²⁰⁰, Bensusán²⁰¹, De la Garza²⁰², Bouzas²⁰³, y de otros estudiosos del tema que lo retomaron. Arturo Alcalde y Graciela Bensusan han reflexionado sobre el carácter flexible que tiene el actual marco normativo del trabajo. Esta es una idea importante ya que se ha constatado que no ha sido necesario cambiar el marco normativo para que se impongan las nuevas condiciones de trabajo y tampoco se da el rompimiento total de la legalidad. Bensusan concluye en este aspecto que los cambios experimentados en las relaciones laborales ocurrieron en el país sin eliminar los obstáculos normativos que el sector empresarial reclamaba. Los posibles límites señalados a la legalidad en la contratación y uso de la fuerza de trabajo, las autoridades laborales y las representaciones sindicales aceptaron interpretarlas con laxitud ²⁰⁴

Arturo Alcalde y Alfonso Bouzas han planteado la necesidad de poner a discusión las legislaciones de excepción, las razones que las justificaron y motivaciones que tuvieron al surgir, han rechazado la intervención del Estado por sus implicaciones políticas, principalmente en derechos colectivos. Por otro lado, Manuel Fuentes y Alfonso Bouzas han reflexionado sobre los efectos del Tratado de Libre Comercio a partir de un análisis comparativo de las normas del trabajo en los países suscriptores del acuerdo trinacional. Las propuestas que Bouzas mencionan la necesidad de revisar la vigencia de los principios del derecho laboral, así como la inminente necesidad de establecer una jerarquía de los conceptos, con el objeto de apreciar los alcances de una modificación que se introduzca.

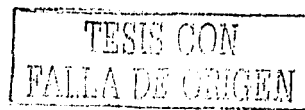
200 De Buen, Nestor. La flexibilidad en el derecho del trabajo: ¡Adiós al derecho tutelar! Documentos y materiales de estudio. México:Fundación Friedrich Ebert Stiftung 1989.

201 BENSUSÁN, G. en Portella, M.S. Sindicalismo Latinoamericano. Entre la renovación y la resignación. Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1995

202 De la Garza, E., (1995) "Cogestión, calidad total y sistema de relaciones industriales" en Competitividad vs Democracia Industrial. México: Fundación Ebert.

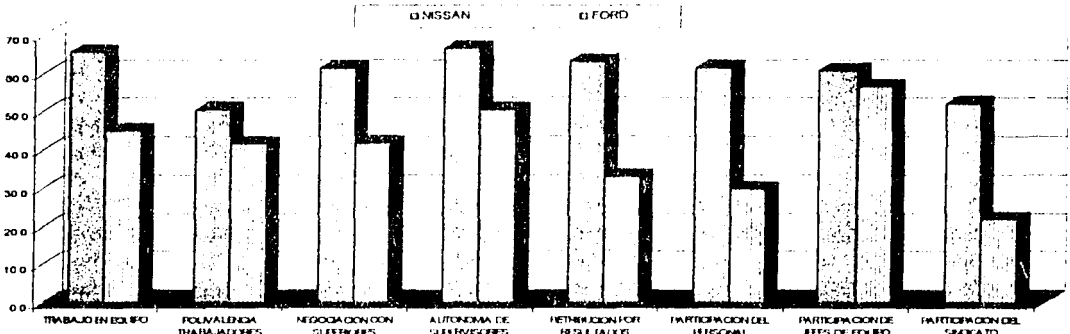
203 BOUZAS, José A. Bancomer: Reprivatización de la banca y flexibilización de las relaciones laborales. México :IIFC, UNAM,1996.

204 BENSUSÁN, G. "El PND y la reforma de la legislación laboral", La Jornada 29 de junio de 1995.



IV.1 Los indicadores de GERPISA en la Ford y en Nissan México

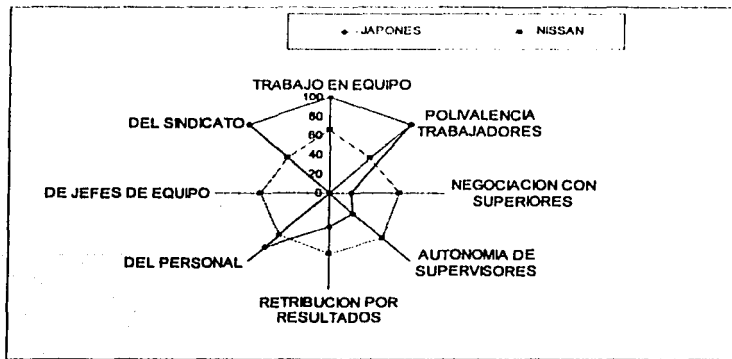
La información obtenida con el cuestionario aplicado en las empresas mencionadas, indican que existen diferencias en las tendencias de los indicadores, por un lado, la Ford con su modelo "fabrica integradora" extiende sus acciones para flexibilizar a los agentes externos, la organización del trabajo



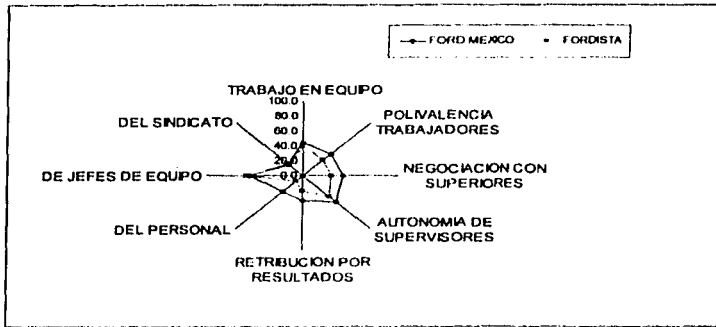
Cuadro 22. Grado de participación en la organización del trabajo

Las tendencias del modelo japonés por adaptar al contexto de cada empresa sus características, explica por que le hemos denominado "japonés - híbrido" al modelo que se observa en la Nissan con los indicadores de GERPISA.

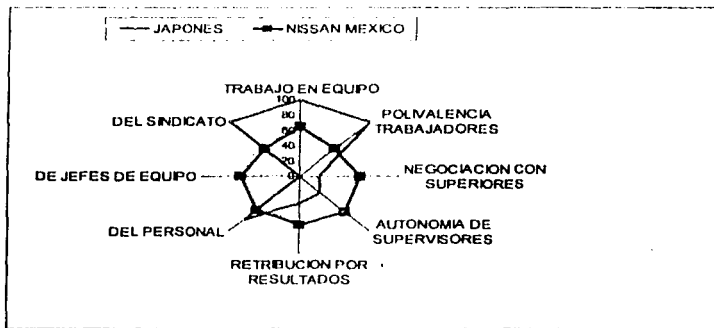
La tendencia es similar a lo que GERPISA observa en su investigación para el modelo japonés, sin embargo la intensidad hacia el control es mayor en México, lo que hace pensar que es la influencia de lo rígido del contexto lo que provoca que no se tenga la misma preferencia en los indicadores como el trabajo en equipo, que se explica por aspectos culturales, la participación del sindicato y de los trabajadores en la organización del trabajo, la multifuncionalidad de los trabajadores que son asuntos rígidos por normatividad.



Para el caso de las tendencias de los indicadores en la Ford, se observa como se diferencia del Modelo Fordista diseñado por GERPISA.



La tendencia es la misma, pero la intensidad es mayor, por lo que la flexibilización es mayor que lo que detectó el grupo GERPISA en el Modelo Fordista. La influencia de las nuevas aportaciones japonesas se nota, se sabe bien que en Ford México cada vez más se promueve el sistema de calidad y de manera inherente los cambios de cultura que rebasan los sistemas estadísticos que están orientados al control.



En el modelo "Japonés-híbrido" de Nissan México, se observa la tendencia restrictiva en la tendencia de los indicadores que dan flexibilidad al modelo japonés, lo que se orienta a una tendencia como en la Ford México. La alta dirección de ambas empresas adopta y adapta las alternativas de los modelos considerados como "originales" a las empresas instalas en México.

El contexto como barrera o aditivo, según el modelo a adaptar, un modelo de gestión que busca flexibilizarse a partir de su herencia, de la estrategia en disyuntiva permanente: flexibilidad o control, donde la calidad de vida es una asunto que la normatividad deja fuera del análisis.

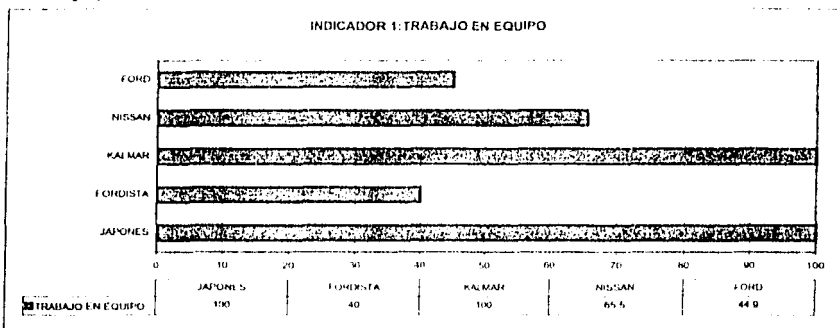
Capítulo V. Análisis comparativo de los indicadores en Ford y Nissan

V.1 Análisis comparativo de los resultados obtenidos

En el análisis comparativo entre las empresas Ford y Nissan en México se encontraron los siguientes resultados:

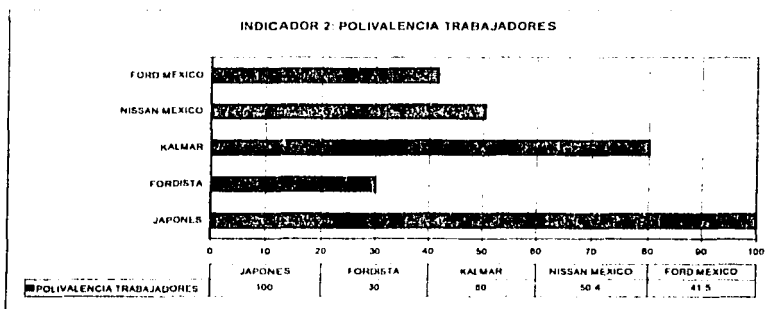
Indicador: Trabajo en equipo

Mientras que en la empresa Ford se observa la misma tendencia que en el modelo Fordista analizado por GERPISA, en la Nissan se ve como se da con más intensidad el uso de los argumentos del trabajo en equipo. Es necesario resaltar que los resultados señalan que esta preferencia no llega a la intensidad del modelo japonés de GERPISA.



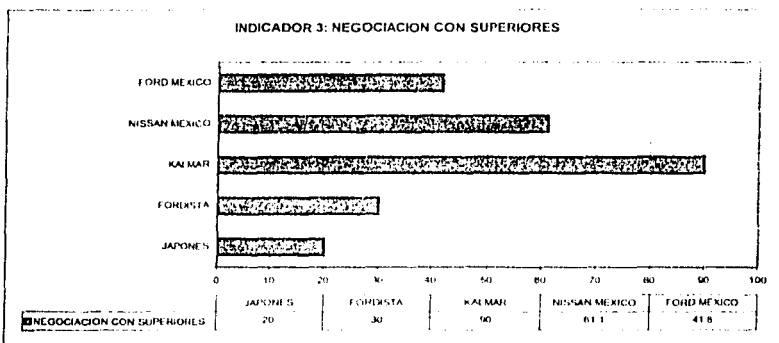
Cuadro 23. Indicador: Trabajo en equipo

El comportamiento de los resultados obtenidos es similar al de trabajo en equipo, se observa una menor preferencia en el modelo de Ford que en la Nissan, sin embargo, este último no se comporta conforme al modelo japonés analizado por GERPISA.



Cuadro 24. Indicador: Polivalencia de los trabajadores
Indicador: Negociación con superiores

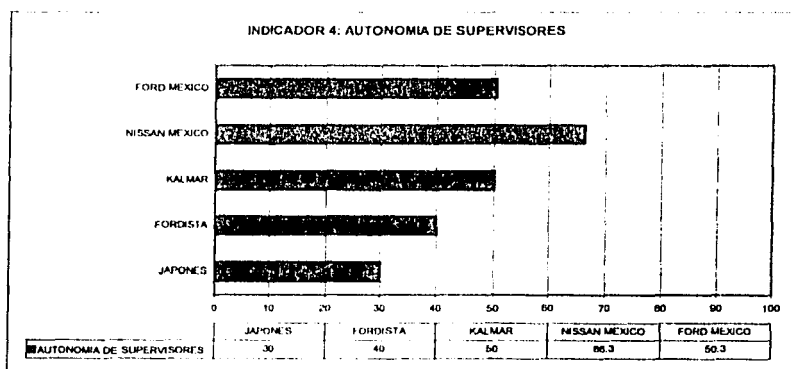
En este indicador las tendencias para ambas empresas tienen el mismo comportamiento que en los dos indicadores anteriores, pero es importante resaltar que en los dos casos (Ford y Nissan), se observa que la intensidad es menor a los modelos analizados por el grupo GERPISA.



Cuadro 25. Negociación con superiores

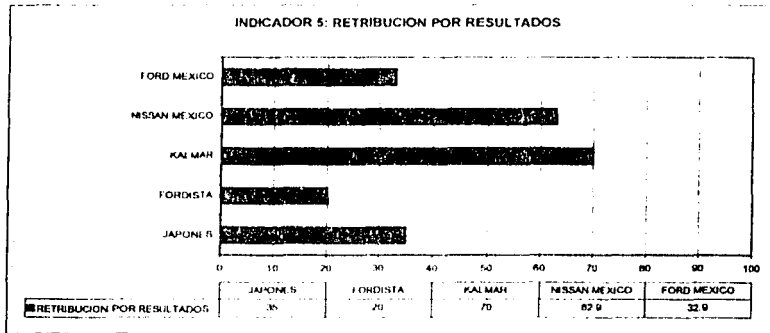
Indicador: Autonomía de supervisores

En este indicador se observa que los supervisores tienen más autonomía que en los modelos analizados por el grupo GERPISA. La preferencia por estos mecanismos de control en las empresas instaladas en México son congruentes con los indicadores antes mencionados, sin embargo es importante resaltar que en los modelos de GERPISA se da con menor preferencia la autonomía de quienes supervisan las actividades.



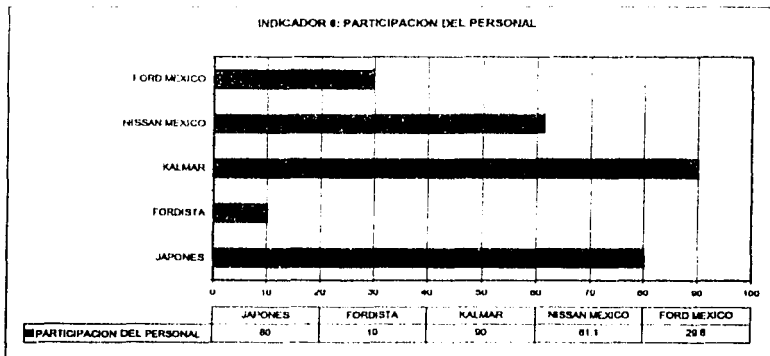
Cuadro 26. Autonomía de supervisores
Indicador: Retribución por resultados

Los resultados obtenidos en las empresas mexicanas señalan que tienen más preferencia que en los modelos de GERPISA. Es importante señalar que en el caso de la empresa Nissan se observa mas intensidad que en la Ford.



Cuadro 27. Indicador: Retribución por resultados
Indicador: participación del personal.

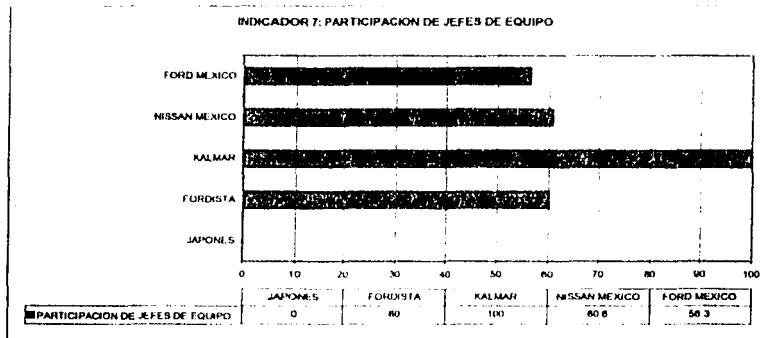
Este indicador muestra congruencia con el anterior que se refiere a la retribución por resultados, lo que sin ser una conclusión definitiva, se observa que se da una relación entre retribución y participación, lo que servirá en el análisis global de los indicadores, para analizar la correlación entre el comportamiento de los resultados obtenidos con los indicadores medidos.



Cuadro 28. Participación del personal.

Indicador: Participación de los jefes de equipo.

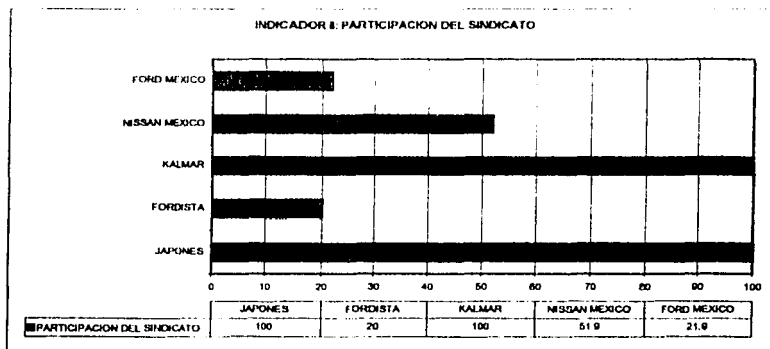
En los resultados que se obtuvieron en este indicador, se observa que tienen la misma intensidad, es notorio como se utiliza de manera similar en el modelo Ford que analizó el grupo GERPISA, pero la ausencia del uso de este aspecto en el modelo japonés de GERPISA propicia que se concluya —en este indicador— que en México el papel de los directivos es similar en las dos empresas instaladas en México.



Cuadro 29. Participación de los jefes de equipo.

Indicador: Participación del sindicato.

Los resultados obtenidos en este aspecto señalan cómo los sindicatos no son considerados con la misma intensidad que en el modelo japonés del grupo GERPISA, más bien se parece al modelo Fordista, pero con más intensidad, seguramente en las conclusiones se señalarán con detalle algunas consideraciones que expliquen el resultado de este indicador.



Cuadro 30. Participación del sindicato

V.2 Coincidencias y diferencias

Las diferencias entre estos modelos se determinan a partir de los datos obtenidos del trabajo de investigación realizado, se reconocen las diferencias en la teoría empresarial y sus paradigmas sustentados en características que responden a su cultura.²⁰⁵ Las diferencias entre los modelos en la Nissan y Ford que se analizaron, arrojaron las se observan. Se compara con los resultados del grupo GERPISA.

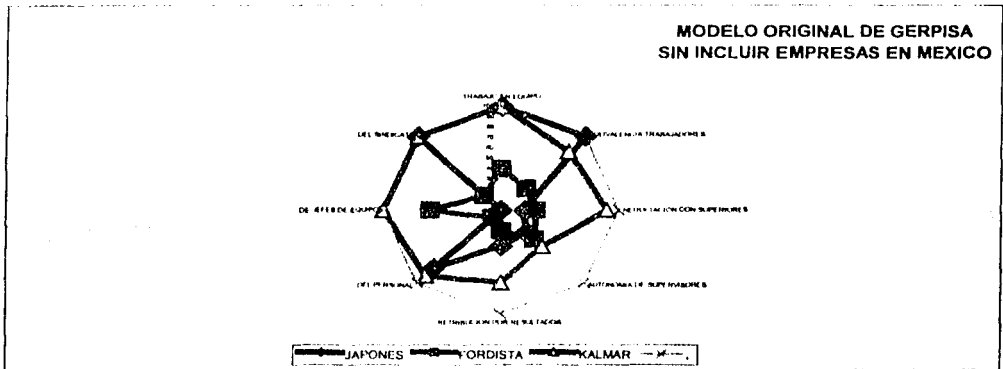
MODELO DEL GRUPO GERPISA				MODELO EN MEXICO	
<i>INDICADOR</i>	JAPONES	FORDISTA	KALMAR	NISSAN	FORD
TRABAJO EN EQUIPO	100	40	100	65	45
POLIVALENCIA TRABAJADORES	100	30	80	50	41
NEGOCIACION CON SUPERIORES	20	30	90	61	42
AUTONOMIA DE SUPERVISORES	30	40	50	66	50
RETRIBUCION POR RESULTADOS	35	20	70	63	33
PARTICIPACION DEL PERSONAL	80	10	90	61	30
PARTICIPACION DE JEFES DE EQUIPO	0	60	100	61	56
PARTICIPACION DEL SINDICATO	100	20	100	52	22

Cuadro 31. Comparación de indicadores de GERPISA

El gráfico que se construye con los siguientes datos y de acuerdo con los indicadores de GERPISA, muestra las diferencias ya reconocidas entre el modelo de gestión Fordista, el modelo japonés y el Kalmar, lo que ya deja

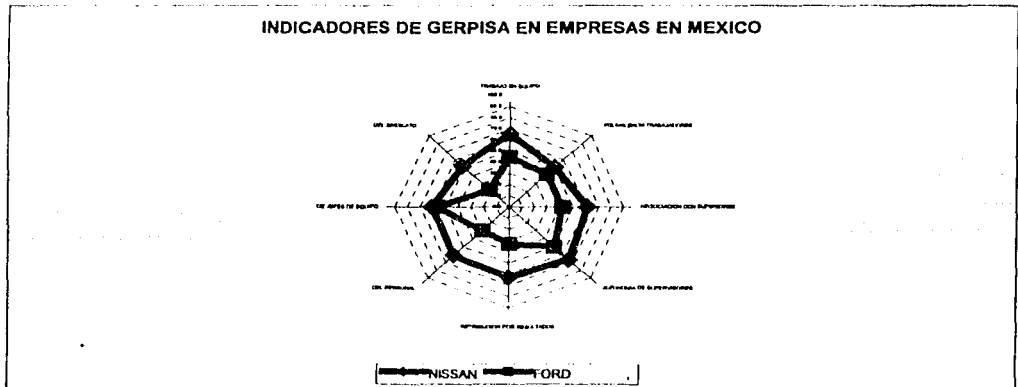
205 Ballina, Francisco Ríos. Teoría de la Administración, Un Enfoque Alternativo. McGraw Hill, México. 2000

entrever diferencias entre los modelos de NISSAN y de FORD y aún entre los determinados por GERPISA y los de las empresas establecidas en México. Los datos obtenidos por el grupo GERPISA muestran las tendencias de los indicadores en los modelos analizados (cuadro 32), al gráfico se le incorporan los datos obtenidos en las empresa analizadas y se presentan en el cuadro 33.



Cuadro 32. Gráfico con indicadores de GERPISA

Utilizando el gráfico de GERPISA, se presentan los resultados obtenidos en las empresas instaladas en México.



Cuadro 33. Tendencia de los indicadores de GERPISA en Ford y Nissan, México

Las tendencias muestran las diferencias en cada indicador y en cada modelo, el modelo Ford en México se observa un comportamiento similar al modelo Fordista, pero con mayor intensidad derivada de la influencia del modelo japonés. Estas tendencias servirán de materia prima para las conclusiones de este trabajo.

Conclusiones

Los modelos basados en el Fordismo y en el modelo japonés son utilizados en México con diferente grado de participación en la organización del trabajo, lo cual incide en la flexibilidad, control y calidad de vida, de los trabajadores en la industria automotriz en México, lo que prueba la hipótesis de la investigación

La flexibilidad y el control en la organización del trabajo en México, debe analizar el impacto en el desarrollo humano, según Max Neef²⁰⁶ sustentada en tres pilares básicos:

- La satisfacción de las necesidades humanas fundamentales,
- La generación creciente de auto independencia y
- La articulación orgánica de las personas, con la naturaleza y la tecnología.

Es necesario analizar al incrementalismo organizativo como un mal necesario y que cualquier nueva función pasa, sistemáticamente, por la creación de nuevas estructuras. La flexibilidad es una alternativa que genera competitividad, pero es necesario considerar el contexto interno y externo de las empresas.

Para la flexibilidad del trabajo no hay una sola concepción ni tampoco una sola experiencia. Lo que en la ideología se presenta como parte de un nuevo sentido común: lo rígido va en contra de la eficiencia y la competitividad, es necesario por tanto flexibilizar al trabajo y el control del mismo para coadyuvar a un nivel digno de vida a los trabajadores.

La idea pos-Fordista acerca de la flexibilidad apunta hacia la explícita concertación entre empresas y sindicatos, la construcción de un nuevo pacto social en el que no estarían ausentes los estándares mínimos laborales más allá del mercado.

La flexibilidad en el trabajo ha avanzado en los años noventa pero la rigidez también se ha presentado en una minoría de empresas, como en el caso de las grandes empresas. Las formas de la flexibilización la que más ha avanzado es la funcional (principalmente como movilidad interna y multitareas), en un nivel intermedio la numérica y muy poco la salarial, a pesar de todo el discurso y las acciones acerca de convenios de productividad, el impacto general de los bonos en el ingreso total del trabajador es todavía despreciable.

Una parte importante de las empresas en México eran ya flexibles en lo funcional antes de la reestructuración productiva actual, venía del escaso interés

206 Neef, Max., Desarrollo a Escala Humana: Conceptos, Aplicaciones y Reflexiones Editorial Icaria, Barcelona, 1993.



de los sindicatos por intervenir en los procesos productivos plasmado en sus contratos colectivos.

En cuanto a la flexibilidad interna, efectivamente la ley establece en su Artículo 24 que las condiciones de trabajo deberán contener el servicio o los servicios que el trabajador debe prestar y que estos se definirán con la mayor precisión.

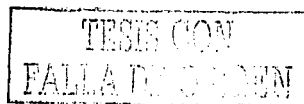
Por lo que respecta de la flexibilidad salarial, el concepto de salario mínimo contenido en la ley no tiene que ver con el desempeño del trabajador sino con los costos de reproducción de la fuerza de trabajo y su familia, sin embargo la ley abre la posibilidad del pago por obra, comisión, precio alzado o cualquier otra forma. Asimismo, el artículo 84 dice que formaran parte del salario la cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones y horas extras. Finalmente, la ley no contempla explícitamente la participación de los sindicatos en las decisiones de la producción, de los cambios tecnológicos o de reorganización del trabajo.

La ley federal del trabajo contiene elementos de rigidez y a la vez de flexibilidad, el problema central por tanto no es la ley sino como se acuñaron las costumbres laborales en México, como estas repercutieron en la forma de los contratos colectivos, de tal manera que ciertas opciones de contratación que la ley permite no fueron practicadas. La prueba está en que en México algunos de los contratos colectivos más importantes han sido flexibilizados a pesar de que la ley no ha cambiado.

El sentido del discurso empresarial que atribuye a la rigidez en la ley la falta de competitividad, pareciera una ofensiva disciplinadora en la que se trata de doblegar a los trabajadores y sus organizaciones más de lo que han sido en el periodo neoliberal, es decir parte de una lucha política que empezó la década pasada y no termina todavía. La mayoría de los contratos colectivos en México no han cambiado en los últimos años, ya eran flexibles sobre todo en lo funcional, dado el desinterés sindical por los problemas de la producción.

Los contratos flexibilizados son los de las grandes empresas que si eran protectores del trabajo mas allá de las condiciones del mercado. El discurso empresarial de la flexibilidad tiene un papel mas político que centrado en cambios concretos en las relaciones en los lugares de trabajo, o al menos que el extremismo neoliberal en la flexibilidad del trabajo es impráctico y contraproducente para la productividad en sectores de gran empresa.

La flexibilidad en la gran empresa en México no adquiere caracteres extremos sino de nivel medio; aún más, que flexibilidades extremas codificadas en contratos como la Ford de Hermosillo que en la práctica se han tenido que moderar por su efecto negativo en el desempeño de los trabajadores. Hay una contradicción entre una flexibilidad extremista e insensible neoliberal, dejar al libre mercado hacer su labor asignadora, frente a una flexibilidad moderada Toyotista para la cual la extrema inseguridad en el trabajo o las multitareas



indiscriminadas pueden provocar un clima laboral contrario a la identidad del trabajador.

Hay una distancia entre el discurso empresarial de cúpula que habla de la flexibilidad extremista como condición de competitividad y lo que los empresarios establecen en sus empresas.

El discurso de la flexibilidad, además de su aplicación parcial en el mundo del trabajo, juega un papel de deslegitimador de los sindicatos en cuanto a verlos como fósiles vivientes indeseables frente a la nueva realidad del mercado.

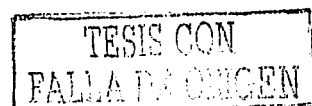
La flexibilidad en México es una realidad y ha sido un factor importante que ha variado la relación de fuerzas entre sindicatos y empresas, pero el proceso no está acabado. Aparecen en la agenda flexibilizadora puntos rojos como la Ley Federal del Trabajo, y otros contratos clave no modificados hasta ahora como el del SME, los que quedan como Contratos Ley y los de las universidades.

La flexibilidad en México se debe sobre todo a las diferentes estrategias empresariales para encontrar mecanismos generadores de competitividad.

Con la flexibilidad se trata de ganar competitividad y productividad a través de nuevas formas de organización del trabajo que implican alguna manera de flexibilidad. Sin embargo, esta forma se enfrenta en la actualidad a la constatación de que se establece la flexibilidad con intensificación del trabajo, que se pide involucramiento e identidad con los fines de la empresa con escasa capacitación, baja delegación de poder de decisión a los obreros y bajos salarios.

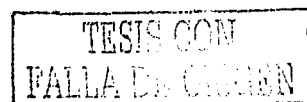
La idea de flexibilidad como desregulación unilateral en favor de la empresa también con bajos salarios. Es decir, las formas dominantes de la flexibilidad en México se enfrentan a contradicciones importantes, tensiones potenciales y distancia entre discursos, sobre todo entre el Toyotista y la realidad.

Para los sindicatos y la relación corporativa la flexibilidad del trabajo en sus dos formas mexicanas ha tenido repercusiones importantes. Al corporativismo ha cuestionado en grandes sindicatos su capacidad protectora de sus trabajadores, a los sindicatos independientes su capacidad de revertir este proceso por la vía del enfrentamiento. Sin embargo, poco a poco, con grandes resistencias en la izquierda sindical tradicional e inconsecuencias en los corporativos, han avanzado experiencias localizadas de negociación sindical en el terreno de la producción.

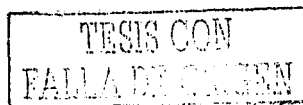


Bibliografía

- AGLIETTA, Michael. *Teorías utilitaristas y alternativas en el desarrollo del potencial humano en las organizaciones*. Crisis y regulación del capitalismo, Siglo XXI, Madrid. 1980.
- ALBARELLO, María Florencia. "La experiencia Toyota". Observatorio de Conflictos, Argentina.
- ALTMANN, N, y Sauer, D. (1989): *Systemische Rationalisierung und Zukierferindustrie* Frankfurt/New York.
- ANDERSON, James. *Teoría del Taller, Henry Ford School*. Editorial Grijalbo, México, 1998.
- ARBONES, Eduardo Malisani, *La Empresa Eficiente*. Alfaomega Grupo Editor, México, 1999.
- BACAL, April. *La dimensión social de la empresa sueca*. Universidad Autónoma Metropolitana, México. 1993.
- BALLINA, Francisco Ríos. *Teoría de la Administración, Un Enfoque Alternativo*. Mcgraw Hill, México. 2000.
- BANXICO <http://www.economia-snci.gob.mx/nueva-snci/Tratados/Tlcg3/tlcg3/sld006.htm>
- BELL, Daniel. *La caída de las grandes empresas*. Vuelta, Núm. 201, agosto. 1993.
- BELL, Daniel. *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid. 1987.
- BENDELL, Boulter et al. *Ventajas competitivas a través del benchmarking*,. Folio, Barcelona, 1994.
- BENGTSSON, Folke. *El sector privado y el modelo sueco en democracia, desarrollo y equidad*. Nueva sociedad, Caracas.1990.
- BERNEAUX, Gerger, *Epistemología General o Crítica del Conocimiento*. Barcelona, 1994.
- BOLOGNA Sergio "Il rapporto fabbrica-società come categoria storica". Véase: Primo Maggio, No.2, Milán,, 1974.



- BORINGHIERI, Bollati . *Ocho hipótesis sobre el "postFordismo"*, Marco Revelli, Le due destre,. Torino, 1996.
- BOWEN, H. Kent. *Regaining the Lead in Manufacturing*. HBR, 1994/Sept
- BOYER, Robert ,Michel Freyssenet. *Trabajo y Sociedad*. CEIL-PIETTE, IADE, Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 2000.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro tiempo, México, 1987.
- CÁRDENAS, Agustín J. *Administración con el Método Japonés*. Compañía Editorial Continental, México, 1993.
- CARNOY, M, 2001, El trabajo flexible en la era de la información, Alianza Editorial, España.
- CARRILLO, Jorge. *Aprovechando la red de Gerpisa*. Numero 101.
- CASTEL, Robert. *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1997.
- CASTELLS, M, 1998, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, tres volúmenes, Alianza Editorial, España.
- CASTELLS, M. *La ciudad información. Tecnologías de la información, reestructuración económica*. Editoral Alianza. España.1989.
- CASTELLS, Manuel. *Flujos, redes e identidades. En: Nuevas perspectivas críticas en la educación*. Barcelona, Paidos. 1994.
- CASTILLO, Ana María Clavero. *Prácticas de Gestión de Empresas*. Editorial Pirámide, México, 1999.
- CATANA, Antonio. *Trabajo y Tecnología*. Petrópolis, 1997.
- CECIL, H. Bell. *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall, México,1996.
- CORAGGIO, José Luis. *La economía de las ciudades en su contexto. En: El desarrollo en la globalización. El reto de América Latina*, Nueva Sociedad e ILDIS-Ecuador, Caracas, 2000.
- CORIAT, B. *El Taller y el Cronómetro. Ensayo Sobre el Taylorismo, el Fordismo y la Producción en Masa*. Ed. Siglo XXI. España,1999.
- CORIAT, Benjamin. *El taller y el robot*, S. XXI, México. 1992.



CORIAT, Benjamin. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, S. XXI, México. 1992.

CHANDLER, Jr. Alfred. D. *La mano invisible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*.

CHARLES W.L Hill /Gareth R. Jones, *Administración Estratégica" Un Enfoque Integrado*. Mc. Graw Hill, Colombia, 1996.

DEIB, M., y KÖHL, V. (1992): *Vernetzte Produktion*, Frankfurt/New York.

DEIB, M. (1994): *Arbeit in der Autozulieferindustrie. WSI-Mitteilungen*, Heft 7.

DÍAZ, A. y Martínez, J., (1999), *Chile: the great transformation*.

DÍAZ, A., 1989, "La reestructuración industrial autoritaria en Chile", en Revista Proposiciones N° 17, SUR, Santiago.

ECHVERRÍA, M. y Herrera, G. 1995, "Innovaciones y trabajo en empresas manufactureras chilenas: la visión sindical", Proyecto OIT-ACDI, OIT, Santiago.

ECHVERRÍA, M., Uribe-Echevarria, V., Solís, V., 1999, *El otro trabajo. El suministro de personas en las empresas*, Cuaderno de Investigación N° 7, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.

FLEITMAN, Jack; *Evaluación Integral*. Mc Graw Hill Interamericana, México, 1994.

FRUIN Mark. *Las fábricas del conocimiento*. Oxford University Press, México, 2000.

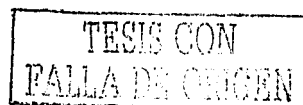
GERST, D.; HARDWOG, T.; KUHLMANN, M., y SHUMANN, M. (1998): "Group Work in the German Automobile Industry", en J.P. Durand, P. Stewart y J.J. Castillo (eds), *Teamwork in the Automobile Industry*, Macmillan Press.

GIDDENS, Anthony (2000), *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid: Taurus.

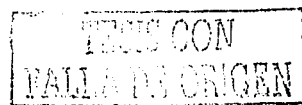
GRAMSCI, Antonio. *Notas sobre Maquiavelo*, Los altos salarios.

GRAMSCI, Antonio. *Quaderni del Carcere*. Edición Valentino Gerratana, Einaudi, Turín, 1977, Cuaderno 22, "Americanismo y Fordismo".

GRAMSCI. Antonio, *Racionalización de la producción y del trabajo*, : Notas sobre Maquiavelo, Nueva Barcelona, 1984.



- GUERRERO, Mauricio. *FORD en México. Responsabilidad y participación Social*. Director de Promoción. Centro Mexicano para la Filantropía A. C.
- GUERRERO, Omar. *Las Ciencias de la Administración en el Estado Absolutista*. Distribuciones Fontamara, México, 1988.
- GUTIERREZ, Gustavo. *Justo a Tiempo y calidad total*. Ediciones Castillo. México. 2002
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado y Pilar Bautista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill Interamericana, México, 1998.
- HERRERA, F. *La Industria Automotriz en México: ¿Del Fordismo al PosFordismo?*. Estudios Sociológicos, 1994, Vol. 12, N° 35, El Colegio de México, México, 2000.
- HILPERT, Thilo, *La ciudad funcional*,. Madrid, IDEAL, 1983.
- HILL, W. Charles. *Administración Estratégica*. Mcgraw Hill, México, 1996.
- HOLLOWAY, John. *La rosa roja de Nissan*. En: revista Cuadernos del Sur, N° 7, 1988.
- INGLEHART, Ronald (1998), *Modernización y posmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, Madrid: CIS.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Qué es el control total de calidad?*, Norma, Colombia, 1993, 199 pp.
- KASTIKA Eduardo, *Desorganización Creativa, Organización Innovadora*. Ediciones Macchi, Argentina, 1994.
- KHUN, Thomas. *"Estructuras de las Revoluciones Científicas"*, FCE. México, 2000.
- KREITNERT Robert. *Comportamiento de las Organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana. México, 2000.
- KURZ, D., (1999): *Reepetitivarbeit-unbewältigt*, Berlin.
- LE CORBUSIER, *Principios de urbanismo*, Barcelona, Planeta, 1986.
- LEBORGNE, Danielle y Lipietz, Alain. *"Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posFordismo"*, Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I.



LIPIETZ, Alain y Leborgne, Danielle . "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posFordismo", Trabajo, Núm. 8, México, UAM-I. 1992

LORINO, Philippe. *El control estratégico de gestión*, Marcombo, Bs As, (1994).

MALDONADO, S. *La rama automovilística en los corredores industriales del Noroeste de México*. Comercio Exterior, 1995, vol. 45, Número 6, Banco nacional de comercio exterior, México

MARTÍNEZ V., Griselda. "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", en Revista Nueva Sociedad, Venezuela, enero/febrero, 1995, pp. 126-137.

MARX, Carlos. *El Manifiesto Comunista*. Ediciones Pluma , Buenos Aires ,1974.

MARX, Carlos. *Maquinaria y Gran Industria*. El Capital, OE, Tomo1, De. Ciencias del Hombre, Bs.As.,1973.

MASUDA, Yoneji .*La sociedad informatizada como sociedad postindustrial*, Tecnos, Madrid, (1984).

MAYNTZ, Renate *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza, (1997).

MICKLER, O.; HOLLMANN, R, y NIEMERER, E. (1998): *Gestaltungsansätze una soziale Prozesse*, Univeröffentl, Manuskript, Hannover.

MICKLER, O.; ENGELHARD, N., LUNGWITZ, R. y WALKER, B. (1996): *Nach der Trabi-Ära- Arbeiten in schlanken Fabriken*, Berlin.

MICKLER, O.; *La Racionalización Post-Taylorista y las investigaciones de Trabajo en la Sociología alemana del trabajo desde la mitad de la década de los noventa*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas 2000 ABR-JUN; (90), España.

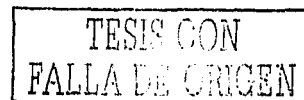
MICHELLI, Jordi. *La nueva era de la industria automotriz en México*. El colegio de la frontera norte, México, 1990

MONDEN, Yasuiro *El sistema de producción de Toyota*, Machii, Buenos Aires, 1991.

MONTIEL Yolanda. *Proceso de trabajo acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*. Colección Miguel Otón de Mendizábal, México, 1998.

MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, (1994).

- MUTO Ichiyo: *Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón*. Editorial Antídoto.
- NONAKA, Ikujiro. *New Perspectives On Knowledge-Based Firm And Organization*. Oxford University Press, USA, 1997.
- OECD, 1995, *Flexible working time, collective bargaining and Government intervention*.
- OHNO, Taiichi. *El sistema de producción de Toyota*, Barcelona, Productivity press-gestion 2000, Barcelona, 1991.
- OIT, 1998, Informe sobre el empleo en el mundo 1998 – 1999. *Empleabilidad y mundialización*. Papel fundamental de la formación, Ginebra.
- OUCHI, William. *Teoría Z*. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- OZAKI, M., 2000, *Negociar la Flexibilidad*. Función de los Interlocutores Sociales y el Estado, OIT, Ginebra.
- PALLARES, M. *Changing Production System: The Automobile Industry In Spain*. Economic Geography, 1998, Vol. 74, Nº 4, P. 344-359.
- PALLARES, M. *Nissan Motor Ibérica In Spain And Japanese Production Systems*. En Darby, J. *Japan And The European Periphery*. Macmillan Press, Oxford, 1996.
- PANZIERI, *La crisi del movimento operaio*. Scritti, interventi, lettere, 1956-1960, Lampugnani, 1973.
- PARDNAS Felipe., *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. 22ª ed., México, Siglo XXI, 1980.
- PIORE, M. J. y Sabel, Ch. F., 1993, *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Argentina.
- PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, Simons & Schuster, U.S.A., 1990.
- PRIES LUDGER, *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*. UAM-I, México, 1995.
- PRIGOGINE y STENGERS. *Entre el tiempo y la eternidad*, Alianza, Madrid, 1990.
- RIBEIRO Darcy, *La utopía salvaje*. UFMG, 1977.



RIFKIN, Jeremy, 1996, *El fin del trabajo*, Editorial Paidós, Buenos Aires.

RODRÍGUEZ, Gil et. Al. *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, Granada 1999.

SALLENAVE, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Grupo Editorial Norma, México, 1995.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *La globalización del derecho. Los nuevos caminos de la regulación y la emancipación*. Universidad Nacional de Colombia - facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos (ILSA), 1998.

SAPRE, Rustomji, Parkinson. *Peter Drucker, Un Comentario Crítico Sobre Su Filosofía Gerencial*. Editorial Diana, México, 1993.

SCHUMANN, M., BAETHGE-KINSKY, V., KUHLMANN, M; KURZ,C., y NEUMANN, U, (1994): Trendreport Rationalisierung, Berlin.

SCHUMANN,M, y GERST, D. (1997) "PRODUKTIONSARBEIT-Bleiben die Entwicklungstrends stabil?", en Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Berlin.

Secretaría de Economía <http://www.economia.gob.mx/>? Fecha de consulta 25 de mayo del 2003.

SÉLLER, Albert. *Teoría General del Conocimiento*. Ediciones Herder, Barcelona, 1988.

SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Nueva York, 1990.

SICE; *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*
<http://www.sice.oas.org/Trade/mexeufta/spanish/anx2.asp>

SPEAR Steven y Bowen Kent. *Descifrando el AND del sistema de Producción Toyota*. Harvard Bussines Review.

TAKEUCHI, Hirotaka y Nonaka Ikujiro. *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Press. México, 1999.

THURSTONE, L.L., *The measurement of meaning*, Chicago 1959.

TORRES, Juan, *Del Fordismo al Toyotismo*. Webpersonal. UMA

VALDÉS Luigi. *Conocimiento es Futuro*. Concamin, México, 1997.

VELTZ, P. *Mundialización, ciudades y territorios*, editorial Ariel, 1999, España.

VIEYRA, José A. *Innovación y nuevas estrategias espaciales en el sector automotriz. El caso de la NISSAN Mexicana*. Revista electrónica de geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, No. 69, Agosto 2000.

WEFFORT, Francisco C., "*Democracia y revolución*", en Cuadernos Políticos, Era, n. 56, enero-abril de 1989.

WOMACK, Jones y ROOS. *La máquina que cambió al mundo*, Madrid, 1992.

WOMACK, J. P. ; JONES, D.T., y ROSS, D. (1991): *Die zweite Revolution in der autoindustrie*, Frankfurt/New York.

YBARRA, J. *La Racionalidad Económica de la Industrialización Descentralizada*. Sociología Del Trabajo, España, 1991.

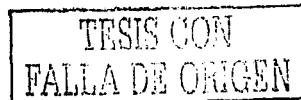
ZAPATA, Francisco. "*El conflicto sindical en América Latina*", COLMEX, México. 1986. Este autor sugiere, refiriéndose al conflicto sindical, que las relaciones entre el capital y el trabajo se han de comprender desde una perspectiva global, que abarque los ámbitos políticos, económicos y socioculturales; ubicando como los diversos conflictos se desenvuelven en el tiempo y el espacio.

ZARNOWIT, Victor. *Recent work in business cycles in historical perspective*, En: Journal of economic literature. June 1985.

Anexos

Cuestionario para encuesta

Datos obtenidos procesados



Índice de Cuadros

Cuadro 1	6	Determinación de la muestra
Cuadro 2	7	Número de cuestionarios
Cuadro 3	7	Distribución de la muestra por estratos simples
Cuadro 4	8	Escala de Likert adaptada de 0 a 100
Cuadro 5	9	Datos procesados para obtener valores de indicadores de GERPISA
Cuadro 6	51	Resultados de flexibilidad obtenidos de la encuesta MIM
Cuadro 7	52	Trabajadores con contrato por tiempo UNAM-ENESTyC
Cuadro 8	52	Extensión de la flexibilidad del trabajo y tiempo extra. ENESTyC
Cuadro 9	53	Flexibilidad salarial ENESTyC
Cuadro 10	55	Flexibilidad numérica, funcional y salarial
Cuadro 11	56	Flexibilidad numérica, funcional y salarial
Cuadro 12	58	Cambios hacia la Flexibilidad en contratos colectivos
Cuadro 13	68	Participación de comisiones en la determinación de Bonos
Cuadro 14	112	Gráfico original de los indicadores del grupo GERPISA
Cuadro 15	145	Variaciones de los factores de la productividad
Cuadro 16	149	Factores de la Productividad
Cuadro 17	149	Factores maximizados para la productividad
Cuadro 18	151	Productividad con flexibilidad
Cuadro 19	155	Evolución del comercio
Cuadro 20	161	Participación de los empleados en la organización del trabajo
Cuadro 21	162	Grado de participación con indicadores de GERPISA
Cuadro 22	182	Grado de participación en la organización del trabajo
Cuadro 23	183	Indicador: Trabajo en equipo
Cuadro 24	183	Indicador: Polivalencia de los trabajadores
Cuadro 25	184	Negociación con supervisores
Cuadro 26	184	Autonomía de supervisores
Cuadro 27	185	Indicador: Retribución por resultados
Cuadro 28	185	Participación del personal
Cuadro 29	186	Participación de los jefes de equipo.
Cuadro 30	186	Participación del sindicato
Cuadro 31	187	Comparación de indicadores de GERPISA
Cuadro 32	188	Gráfico con indicadores de GERPISA
Cuadro 33	188	Tendencia de los indicadores de GERPISA en Ford y Nissan, México

PAGINACION DISCONTINUA

CUESTIONARIO

Objetivo: El cuestionario tiene el propósito de recabar la información de fuentes primarias para analizar las tendencias del modelo de gestión que se practica en esta empresa, es anónimo y no es representativo si se analiza de manera individual, por lo que sólo con los resultados de la muestra representativa se procesará la información para fines de la investigación.

ELIJA Y MARQUE LA OPCION A LA QUE PERTENECE: NISSAN

DIRECTIVO () EMPLEADO () TRABAJADOR ()

Seleccione la opción que más se identifique con su percepción.

1.- GRADO DE APLICACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO:

1 Se promueven actividades o tareas grupales?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Las actividades o tareas se realizan de manera individual?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Desarrollo planes y programas de trabajo en equipo

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Me agrada colaborar con mis subordinados

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Me agrada involucrarme en asuntos de trabajo con mis subordinados

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

6 Los problemas de trabajo se documentan y se solucionan en comité

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 La participación o ideas de los trabajadores se consideran de inmediato

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Me agrada que cada quien haga lo que le corresponde de manera individual

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 Se reconoce la aportación de ideas de los trabajadores

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

10 Los trabajadores colaboran entre si para realizar tareas cuando hay imprevistos

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- GRADO DE POLIVALENCIA DE TAREAS DE LOS TRABAJADORES

1 Los trabajadores realizan tareas que no corresponden a su puesto?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Existe flexibilidad para que el trabajador elija una tarea de la misma actividad?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Los trabajadores se capacitan para realizar actividades de otros puestos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Los directivos piden a los trabajadores que realicen tareas que no corresponden a su perfil o puesto?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Se siente capaz de realizar tareas de otros puestos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Los trabajadores participan en actividades de mayor o menor responsabilidad de las que su perfil o puesto considera?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Le agrada realizar tareas que no son de su responsabilidad?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE CUBRER

8 Se administra y reconoce la participación esporádica de los trabajadores en puestos diferentes al que ha sido contratado

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 Se capacita al trabajador en la ejecución de tareas que se van a realizar en un futuro inmediato?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

10 Los directivos se actualizan en temas que están relacionados a su trabajo aún cuando no son los responsables de esas actividades

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- GRADO DE NEGOCIACION DE LAS DECISIONES CON LOS SUPERIORES

1 Cuando las instrucciones no son claras pregunta a su jefe inmediato las dudas?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Si las ordenes pueden ocasionar algún contratiempo o daño se lo hace ver a su jefe inmediato?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Se siente bien si realiza sus tareas sin esperar que le den instrucciones?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Sus sugerencias son consideradas por los directivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Existen canales o medios para analizar las decisiones de los directivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Las decisiones se reciben sin cuestionarlas?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Se reconoce la obediencia como un factor de estabilidad?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Los directivos cambian las decisiones para mejorar los resultados

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 Las decisiones se dan en base a los programas de trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

10 Los subordinados solicitan ajustes o cambios en las decisiones de los superiores?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4.- GRADO DE AUTONOMIA Y RESPONSABILIDAD DE LOS CAPATACES

1 Los supervisores mantienen su tarea en el cumplimiento de los programas de trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Los supervisores cuentan con habilidades y conocimientos para decidir que y cómo hacer su trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Los supervisores sólo elaboran reportes de anomalías para sus superiores?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Los supervisores orientan y corrigen a los trabajadores en la línea de trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 La supervisión es fuente de información para corregir anomalías?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 La supervisión es fuente de información para prevenir anomalías?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Los supervisores tienen la capacidad de tomar decisiones para evitar tareas mal realizadas o dictar medidas correctivas en la realización de tareas?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Los trabajadores cumplen su cuota de trabajo en cantidad y calidad sin la presencia del supervisor?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

9 Los supervisores cuentan con formatos preestablecidos para sus reportes

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

10 Los supervisores dependen del directivo del área?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

5.- GRADO DE RETRIBUCIÓN POR RESULTADOS

1 Se reconoce el cumplimiento de los objetivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Se trabaja en función de una cuota?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Se dan premios por rebasar los objetivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Se toman acciones si no hay cumplimiento de los objetivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Los ascensos se dan por cumplimiento de metas y objetivos?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Los indicadores de la empresa incluyen reconocimiento económicos en sus evaluaciones de desempeño del personal

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Los trabajadores se sienten a gusto con las formas de retribución que no son parte del salario fijo

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Los directivos participan en la decisión de quien debe recibir una retribución?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 La retribución por desempeño se suma al ingreso fijo del trabajador?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

10 Los trabajadores reciben contribuciones diferentes al ingreso?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6.- GRADO DE PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DEL PERSONAL

1 Las propuestas de los trabajadores se consideran para hacer cambios en la organización del trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Existen foros formales para la participación de los trabajadores en la organización del trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Los directivos mantienen comunicación abierta con los subordinados?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Los proveedores participan con los trabajadores en la solución de problemas?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Los trabajadores sugieren cambios a los directivos para mejorar la realización de las tareas propias y las de otros puestos diferentes?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Los cambios a la tecnología consideran la capacitación y sugerencias de los trabajadores en su implementación.

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Existe un buzón de sugerencias para atender las preocupaciones de los trabajadores?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Las dudas y quejas de los trabajadores se atienden en el momento o se clasifican y se canalizan a los interesados en el asunto?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

9 Existen reconocimientos a las ideas creativas de los trabajadores que benefician a la empresa?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

10 Los trabajadores y los directivos comparten las reuniones informales dentro y/o fuera de la empresa?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- GRADO DE PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES

1 La retroalimentación de informes se realiza por sistema

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 Los directores o responsables de área son considerados en las juntas de la alta dirección para participar en las decisiones?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 Los directivos elaboran su plan de trabajo de manera individual?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Los directivos elaboran su plan de trabajo de manera grupal?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Se siente mejor si le revisan sus avances de trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Los directivos someten a consideración las tareas a realizar con los subordinados?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Los directivos instruyen y ordenan cómo hacer el trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8 Los directivos consideran el informe del supervisor para las decisiones

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 Los directivos se reúnen periódicamente con los clientes y proveedores para solucionar problemas derivados de sus actividades?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

10 Los directivos se capacitan en sus áreas de trabajo para mejorar sus resultados?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- GRADO DE APOYO DEL SINDICATO A LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

1 En la organización del trabajo se considera a los representantes del sindicato?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

2 En las juntas de trabajo se invita a los representantes del sindicato?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

3 El sindicato muestra interés en la organización del trabajo?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

4 Los trabajadores y los directivos realizan las actividades al margen del sindicato?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

5 Las comisiones mixtas influyen en el modelo de gestión?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

6 Los programas de trabajo se someten a consideración del sindicato

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

7 Los directivos se reúnen con los trabajadores y sindicato para analizar las tareas?

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

8 Los trabajadores se apoyan en el sindicato para resolver conflictos de trabajo

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIRE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	-------------------	------------------	-------------

9 La alta dirección invita al sindicato a analizar los programas de trabajo

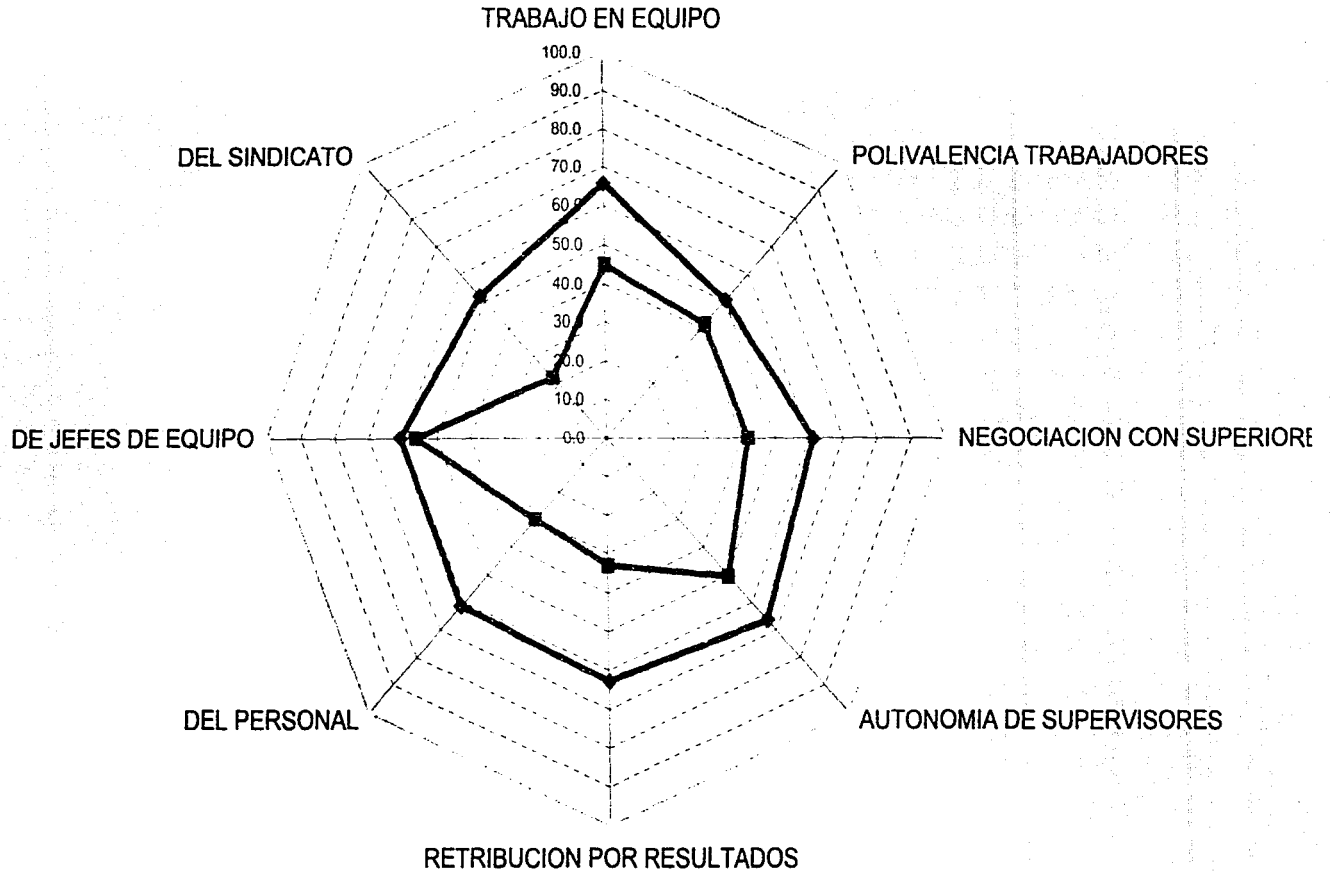
NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

10 Los directivos reciben sugerencias de cómo organizar el trabajo del sindicato

NUNCA ()	CASI NUNCA ()	NO SE REQUIERE ()	CASI SIEMPRE ()	SIEMPRE ()
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

INDICADORES DE GERPISA EN EMPRESAS EN MEXICO

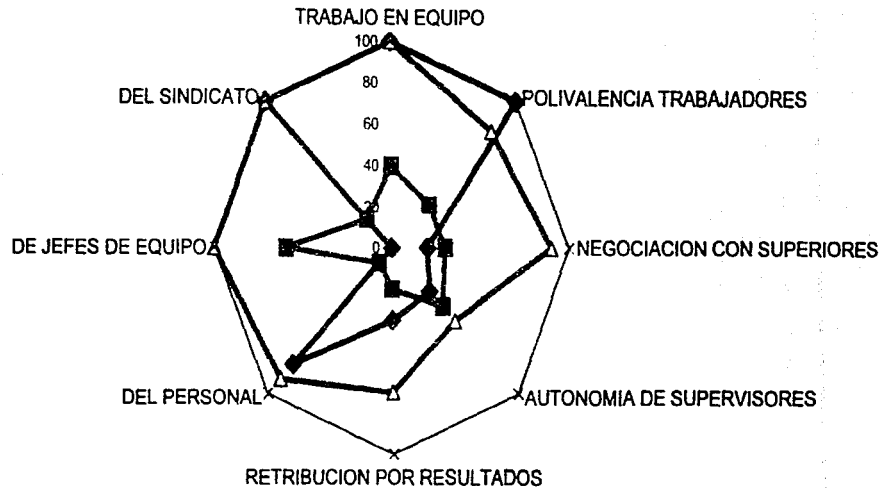
GRADO DE PARTICIPACION EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

◆ NISSAN ■ FORD

MODELO ORIGINAL DE GERPISA SIN INCLUIR EMPRESAS EN MEXICO

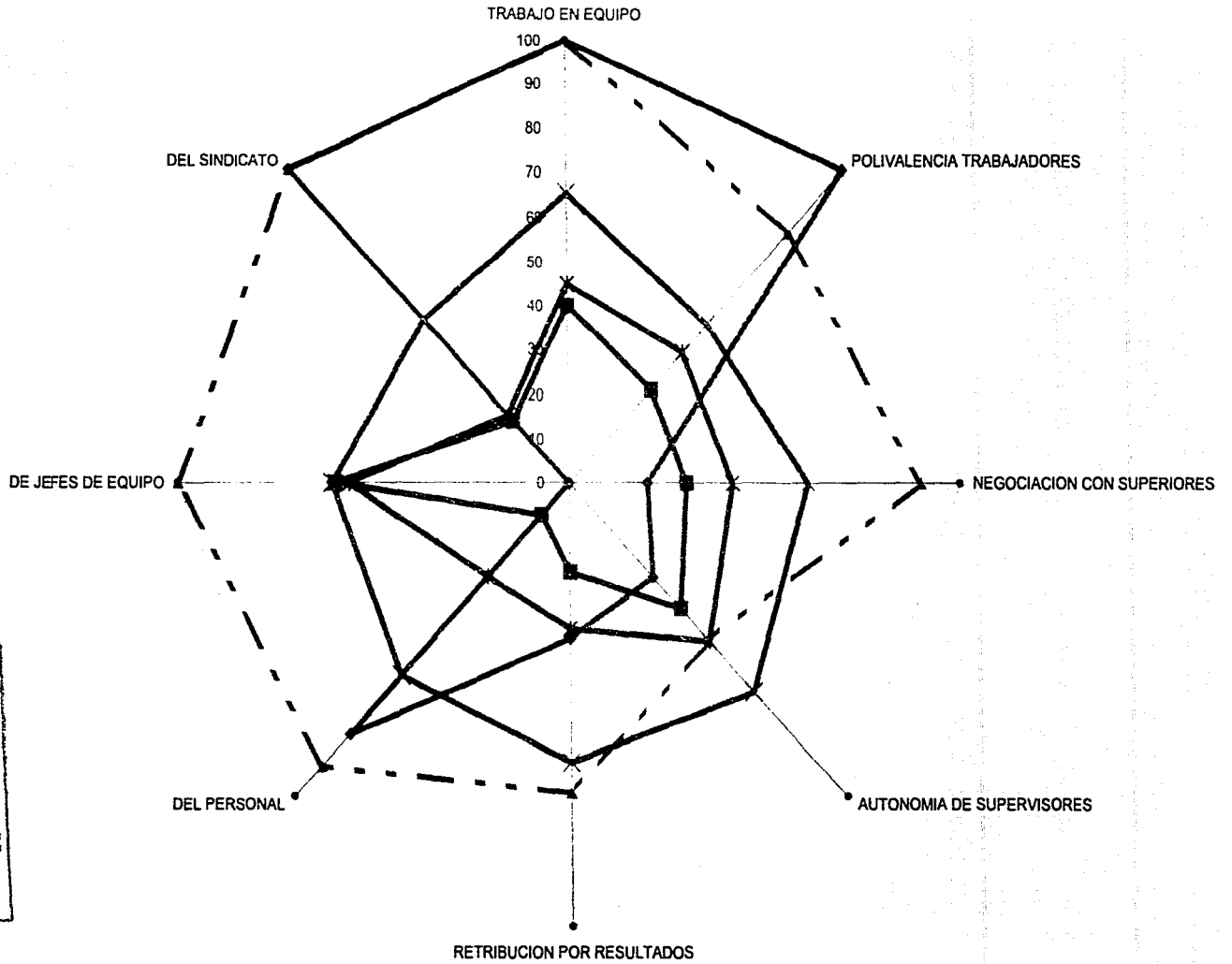


◆ JAPONES ■ FORDISTA ▲ KALMAR ✕ ,

18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICADORES DE GERPISA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

—●— JAPONES —■— FORDISTA —*— KALMAR —◆— NISSAN —▲— FORD ● . .

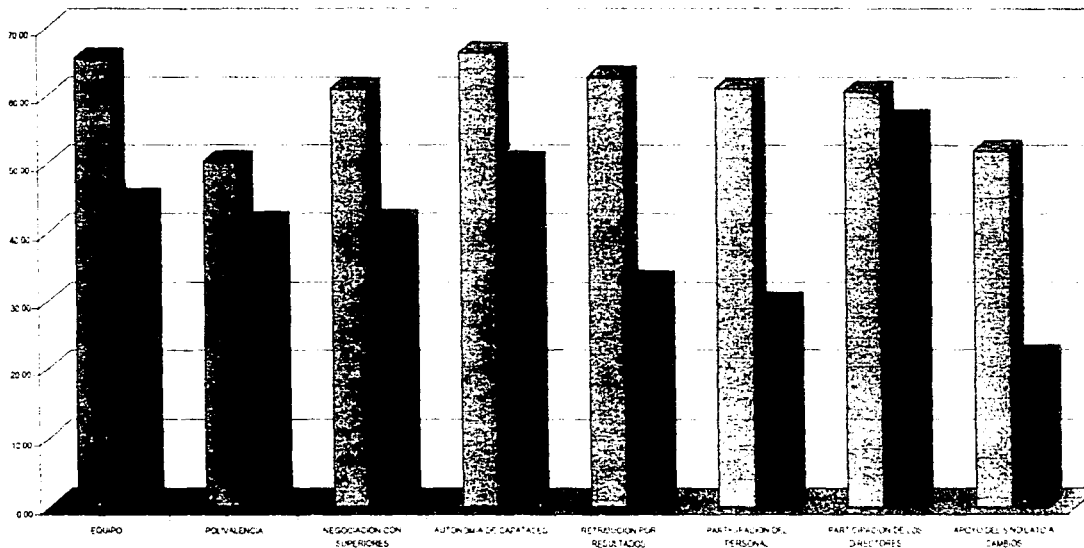
19

TOTAL DE NIVELES

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
MODELOS	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATAES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
NISSAN	65.46	50.40	61.14	66.29	62.86	61.15	60.63	51.92
FORD	44.92	41.46	41.81	50.30	32.95	29.75	56.31	21.93

PARTICIPACION DE LOS TRES NIVELES



NISSAN ■ FORD

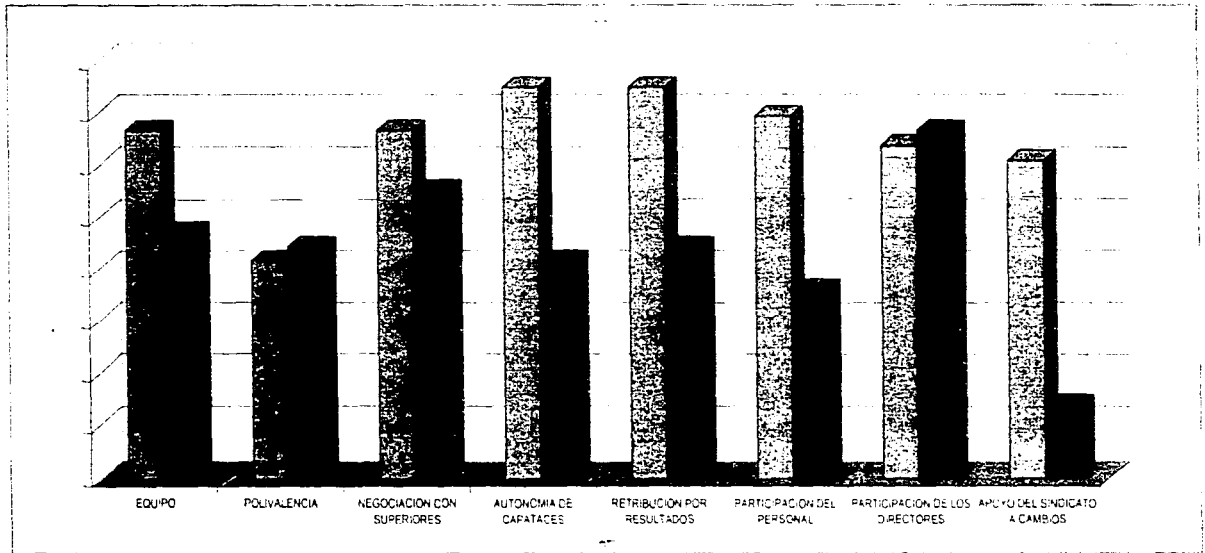
20

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NIVEL DIRECTIVO

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
DIRECTIVOS	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
NISSAN	66.67	41.67	66.67	75.00	75.00	69.44	63.89	61.11
FORD	47.22	44.44	55.56	41.67	44.44	36.11	66.67	13.89



91

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EMPRESA NISSAN

NIVEL DIRECTIVO

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
1	50	25	75	100	100	50	50	50
2	100	25	75	100	100	75	75	50
3	75	25	100	75	50	75	75	100
4	50	0	25	50	75	50	50	75
5	50	75	50	75	75	75	75	25
6	50	75	75	75	25	75	50	50
7	100	75	100	75	75	75	50	100
8	50	25	50	100	75	75	75	25
9	75	50	50	25	100	75	75	75
	<u>66.67</u>	<u>41.67</u>	<u>66.67</u>	<u>75.00</u>	<u>75.00</u>	<u>69.44</u>	<u>63.89</u>	<u>61.11</u>

EMPRESA FORD

NIVEL DIRECTIVO

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
1	25	25	50	50	50	25	75	25
2	50	25	50	50	25	25	50	0
3	75	50	75	50	25	50	75	25
4	50	25	25	50	25	50	75	0
5	50	50	50	50	50	25	50	25
6	50	50	50	25	50	50	75	0
7	50	50	75	50	50	50	75	25
8	25	50	75	25	75	25	50	25
9	50	75	50	25	50	25	75	0
	<u>47.22</u>	<u>44.44</u>	<u>55.56</u>	<u>41.67</u>	<u>44.44</u>	<u>36.11</u>	<u>66.67</u>	<u>13.89</u>

22

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EMPRESA NISSAN
NIVEL EMPLEADOS
PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
N 1	75	75	60	50	25	50	75	50
N 2	50	50	75	100	100	50	25	25
N 3	50	50	50	75	50	75	50	100
N 4	75	25	75	50	75	50	50	75
N 5	75	50	25	75	75	75	50	25
N 6	50	75	75	50	100	100	50	25
N 7	75	50	75	75	25	50	100	50
N 8	50	50	100	75	75	75	75	100
N 9	50	50	100	100	75	75	75	25
N 10	50	75	50	25	100	50	100	75
N 11	75	75	75	100	50	75	75	50
N 12	75	50	75	75	25	50	75	25
N 13	75	75	75	75	75	25	75	50
N 14	75	50	75	100	75	50	50	75
N 15	75	50	75	100	75	75	50	50
N 16	50	50	50	50	50	50	50	75
N 17	75	75	50	75	50	50	75	50
N 18	50	75	75	50	25	50	75	50
N 19	50	50	75	75	25	75	50	50
N 20	75	75	50	75	25	50	25	25
N 21	50	50	75	75	100	25	75	75
N 22	75	25	75	50	50	25	100	25
N 23	75	50	50	50	75	50	50	75
N 24	50	50	75	100	25	75	75	50
N 25	75	50	25	50	75	50	75	25
N 26	75	75	75	100	75	50	50	50
N 27	50	50	50	75	50	25	75	50
N 28	75	50	75	75	50	75	75	25
N 29	75	50	75	50	50	25	50	50
N 30	75	75	50	50	25	75	25	25
N 31	50	75	50	100	75	50	75	75
N 32	50	50	75	100	75	50	25	75
N 33	50	50	25	50	75	75	75	25
N 34	75	50	75	75	50	75	100	50
N 35	75	50	50	25	50	25	75	50
N 36	50	75	75	75	50	50	75	25
N 37	75	50	50	25	75	25	75	75
N 38	75	50	75	50	75	50	50	75
N 39	50	50	75	75	25	25	50	50
N 40	50	75	25	50	50	50	100	75
	64	67	64	69	59	54	65	52

93

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

F

EMPRESA FORD
NIVEL EMPLEADOS
PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
F 1	25	25	25	50	50	25	25	25
F 2	25	25	25	50	50	25	25	25
F 3	50	50	25	50	0	0	25	25
F 4	25	25	50	50	50	25	25	0
F 5	25	25	50	50	50	0	25	25
F 6	50	50	50	75	25	0	25	25
F 7	50	25	50	50	25	25	50	25
F 8	25	50	50	50	0	0	50	25
F 9	25	25	50	75	0	0	50	0
F 10	25	50	25	75	75	25	75	0
F 11	50	50	50	75	25	0	50	25
F 12	50	25	50	50	25	25	50	0
F 13	50	50	75	50	50	0	50	25
F 14	25	25	50	75	50	25	25	0
F 15	50	25	50	75	50	0	75	0
F 16	25	25	25	50	25	25	25	0
F 17	50	50	25	50	0	0	50	25
F 18	50	50	50	25	50	0	50	25
F 19	25	25	50	50	25	0	25	0
F 20	50	50	25	75	50	25	75	0
F 21	25	25	50	50	0	0	50	0
F 22	50	50	50	25	0	0	75	25
F 23	25	25	25	50	50	0	25	0
F 24	50	25	50	75	50	0	50	25
F 25	50	25	50	50	50	25	50	25
F 26	50	50	50	75	0	25	25	0
F 27	25	25	25	50	25	0	50	0
F 28	50	25	50	50	25	0	50	0
F 29	50	25	50	25	25	25	25	25
F 30	50	50	25	50	0	0	50	0
F 31	25	50	25	75	50	0	50	0
F 32	50	25	50	75	50	25	25	0
F 33	25	50	50	25	50	0	50	0
F 34	50	25	50	50	25	0	75	25
F 35	50	50	25	50	25	25	50	25
F 36	25	50	50	50	25	25	50	0
F 37	50	50	25	50	0	0	50	0
F 38	50	50	50	75	50	25	50	0
F 39	25	25	50	50	0	50	75	0
F 40	25	50	25	75	25	25	75	0
	39	37	42	55	30	12	46	11

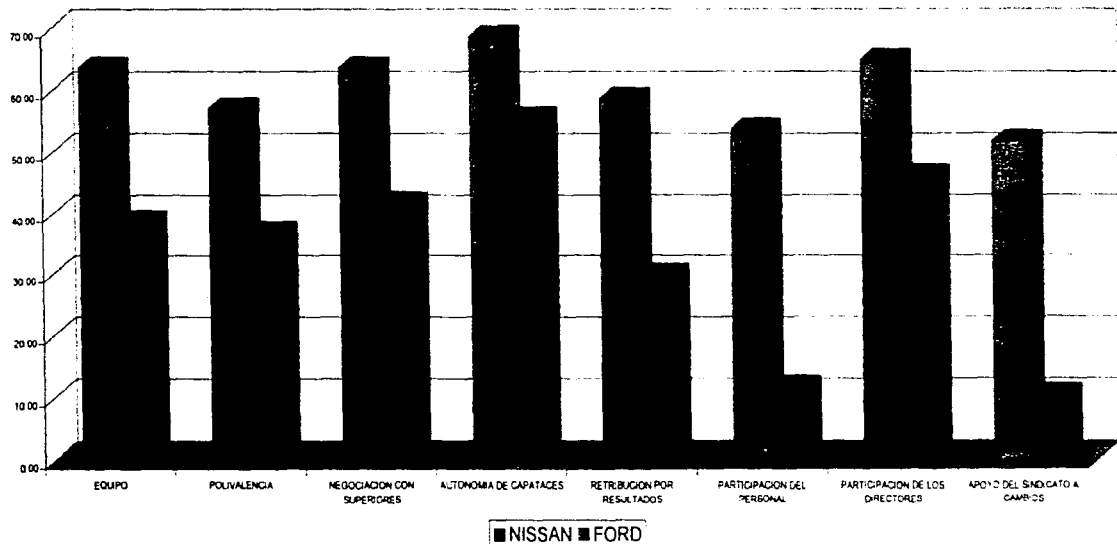
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NIVEL EMPLEADO

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
EMPLEADOS	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
NISSAN	63.75	67.13	63.76	68.75	68.75	63.76	66.00	51.88
FORD	38.75	36.88	41.88	55.63	30.00	11.88	46.25	10.63

PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS



TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

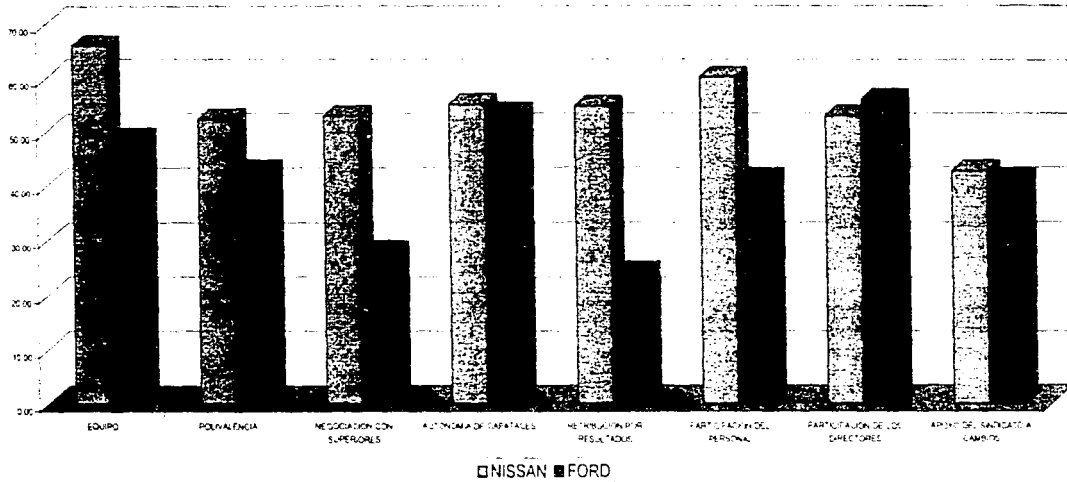
95

NIVEL TRABAJADOR OPERATIVO

PROCESO DE LA INFORMACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8
OPERATIVOS	EQUIPO	POLIVALENCIA	NEGOCIACION CON SUPERIORES	AUTONOMIA DE CAPATACES	RETRIBUCION POR RESULTADOS	PARTICIPACION DEL PERSONAL	PARTICIPACION DE LOS DIRECTORES	APOYO DEL SINDICATO A CAMBIOS
NISSAN	65.96	52.41	53.01	55.12	54.82	60.24	53.01	42.77
FORD	48.80	43.07	28.01	53.61	24.40	41.27	56.02	41.27

PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES



96

TESIS CON
 FALTAS DE ORTOGRAFIA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Ignacio González Sánchez**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
Dr. María Eugenia Correa Vázquez	Vocal
Dr. Francisco Ballina Ríos	Vocal
Dr. Horacio Radetich Pérez	Vocal
Dra. María de Lourdes Alvarez Medina	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
Dr. Ignacio Mercado Gasca	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 19 de noviembre de 2003.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

29