

# trabajo

AÑO 9 No. 13 ENERO-JUNIO DE 2016 TERCERA ÉPOCA

## Gestión de Recursos Humanos, Organización y Calidad en los Empleos



Organización  
Internacional  
del Trabajo



## Director

Enrique de la Garza Toledo (UAMI)

## Subdirectora

Mónica Casalet (FLACSO)

## Comité de Redacción

Jorge Carrillo (COLEF)  
Ilán Bizberg (COLMEX)  
Alfonso Bouzas (UNAM)  
Orlandina de Oliveira (COLMEX)  
Regina Galhardi (OIT)  
Brígida García (COLMEX)  
Fernando Herrera (UAMI)  
Patricia Kurczyn (UNAM)  
Leonard Mertens (OIT)  
Pedro Moreno (UAMX)  
Daniel Villavicencio (UAMX)  
Thomas Wissing (OIT)

## Comité Editorial:

Humberto Muñoz (UNAM), Fernando Cortés (Colmex),  
Victor Manuel Durand Ponte (UNAM), Angélica Cuellar  
(UNAM), Edith Pacheco (Colmex), Ignacio Gatica  
(UAMX), Beatriz Torres (UAY), Carlos Illades (UAMI),  
Manuel Lastra (UNAM), Graciela Bensunsan (UAM),  
Luis Montaña (UAM), Othón Quiroz (UAM), Raúl Nieto  
(UAM), Marco A. Leyva (UAM), Celso Garrido (UAM),  
Jordi Micheli (UAM), Leopoldo Alafita (UV), Elena  
Guadarrama (UV), María Eugenia de la O (CIESAS  
Guadalajara), Cirila Quintero (Colef), Marcela  
Hernández (UAMI), Beatriz Castilla (UAY), Elizabeth  
Zamora (UAT), Germán Sánchez (UAP), Alejandro  
Covarrubias (Colegio de Sonora), Oscar Contreras  
(Colef), Yolanda Montiel (CIESAS), Sergio Sánchez  
(CIESAS), Agustín Escobar (CIESAS), Javier Rodríguez  
(UAMI), Sara Lara (UNAM), Alfredo Hualde (Colef),  
Elena de la Paz Hernández (UdeG), Octavio Masa (U de  
Aguascalientes), Gustavo Garabito (Ude Gto.), Leticia  
Pogliaghi (UNAM), Rosa Arciniaga (UAMI), Juan  
Hernández (UAMI)

## Comité Asesor Internacional:

Anil Verma (Universidad de Toronto), Ludger Pries  
(Universidad del Rhur, Alemania), Michel Freyssenet  
(CNRS, Francia), Abo Tetsuo (Universidad de Tokio),  
Francesco Consoli (Universidad de Roma), Tony Elger  
(Universidad de Warwick, Inglaterra), Juan José Castillo  
(Universidad Complutense), Harley Shaiken (Universidad  
de California en Berkeley), Scott Martin (Universidad de  
Columbia), María Lorena Cook (Universidad de Cornell),  
Russell Smith (Washburn University), Daniel Cornfield  
(Vanderbilt University), Marcia de Paula Leite  
(Universidad de Campiñas), Martha Novick (Universidad  
del Planta, Argentina), Lais Abramo (OIT), Héctor Lucena  
(Universidad de Carabobo, Venezuela), Consuelo Iranzo  
(Universidad Central de Venezuela), María Eugenia Trejos  
(Universidad Nacional Heredia), Carlos Alá Santiago  
Rivera (Universidad de Puerto Rico), Luz Gabriela  
Arango (Universidad Nacional de Colombia), Nadya  
Araujo (Universidad de Sao Paulo, Brasil), Elena Irata  
(CNRS, Francia), Rigas Arvanitis (OSTROM), Julio C.  
Neffa (CELL, Argentina), Cecilia Senen (UBA, Argentina),  
Adalberto Cardoso (Brasil), Juan Carlos Célis  
(Universidad Nacional, Colombia), Kevin Middlebrook  
(Universidad de Londres), Francisco Pucci (Universidad  
de la República de Uruguay), Andrea del Bono  
(Universidad de Buenos Aires), Ricardo Ramalho  
(Universidad de Sao Paulo, Brasil)

## Instrucciones a Colaboradores

El objetivo de la revista es la publicación de artículos originales científicos dentro de la temática de estudios laborales, esta publicación va dirigida a profesores e investigadores de educación superior y estudiantes de postgrado en cualquier disciplina social. La revista Trabajo acepta colaboraciones de investigadores independientemente de su nacionalidad, que aborden problemas laborales pertinentes para México o América Latina. Los artículos empíricos pueden ser balances nacionales y regionales o estudios de caso, siempre y cuando sirvan de ilustración para reflexiones teóricas o metodológicas más amplias.

Las propuestas deberán ser enviadas al e-mail: [sotraem@xanum.uam.mx](mailto:sotraem@xanum.uam.mx) y cumplir con los siguientes requisitos formales:

Ser inéditas y no propuestas simultáneamente a otra publicación.

Se admitirá una extensión máxima de 30 cuartillas, incluyendo bibliografía, notas, cuadros, gráficas y anexos (27 renglones por página, 64 espacios por renglón). Cada artículo tendrá la siguiente estructura: 1) Nombre del artículo en español, inglés y francés; 2) Autores; 3) Abstract de un máximo de 10 líneas en español, inglés y francés; 4) texto de los artículos; 5) bibliografía 6) Palabras clave en español, inglés y francés; 7) Datos institucionales de los autores y dirección de email.

Se debe buscar el menor número posible de notas de pie de página. El contenido de estas deberá ampliar o precisar elementos importantes del texto. De ninguna manera se deberán colocar solo citas o referencias bibliográficas en la notas de pie.

Las citas bibliográficas deberán estar integradas al cuerpo del artículo, usando el formato: apellido del autor(es) y a un mismo año, se distinguirá cada texto usando las técnicas siguientes:

Primer texto (Autor (es), Año páginas);

Segundo texto (Autor (es), Año a, páginas);

Tercer texto (Autor (es), Año b, páginas), etcétera.

Las citas bibliográficas deberán aparecer al final de texto por orden alfabético de apellidos de autores y contener los siguientes elementos:

Autor (es), (Año de edición), "Título del libro", lugar de edición, editorial, páginas citadas.

Autor (es), (Año de edición), "Título del capítulo", en: compilador o editor, título del libro, lugar de edición, editorial, páginas citadas.

Autor (es), (Año de edición), "Título del artículo", revista, volumen, número, lugar de edición, páginas citadas.

Los cuadros y gráficos deben estar integrados al texto.

La revista acepta también reseñas de libros de 5 cuartillas, así como notas críticas de congresos o seminarios importantes.

Todas las propuestas enviadas a la revista están sujetas al dictamen de expertos externos al comité editorial, los dictámenes son inapelables y anónimos.

Los números de las revistas pueden tener 3 secciones: tema central, artículos varios, reseñas y notas críticas. El tema central es anunciado con anticipación; en temas varios cabe cualquier artículo sobre trabajo en México y América Latina.

Los autores otorgan su permiso para su difusión en medios impresos y electrónicos.

# SUMARIO

---

## Gestión de Recursos Humanos, Organización y Calidad en los Empleos

**Del CD3 al CD4: La Evolución de los Mercados de Trabajo y de las Relaciones de Empleo en una Empresa Armadora en el Norte de México, tras Dos Generaciones Socio-técnicas . . . . .** 5  
*Alejandro Covarrubias V.*

**La Organización del Trabajo y la Rotación Externa de Personal en la Transformación de la Industria del Vestido en México . . . . .** 29  
*Yoshitada Fujii*

**Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas del Estado de México . . . . .** 51  
*Rosa Arciniega*

**La Calidad Laboral en México, 2006 y 2013 . . . . .** 77  
*Juan Manuel Hernández Vázquez*

## El Mundo del Trabajo

**Despido Obrero y Procesos Identitarios de los ex Siderúrgicos de Monclova, México: una cultura obrera que se niega a morir . . . . .** 111  
*Eleocardio Martínez Silva*

## Notas Críticas

**Trabajo no Clásico Organización y Acción Colectiva . . . . .** 139  
*Natasha Izkander*



Patrocinador



Coordinador del número: Enrique de la Garza Toledo.  
La revista Trabajo es una publicación semestral del Centro de Análisis del Trabajo,  
A.C. fundada en 1989, con certificado de licitud del contenido N° 7334

© Centro de Análisis del Trabajo, A. C.

© Plaza y Valdés S. A de C. V.

Productor Editorial: Plaza y Valdés, S. A. de C. V

Formación Tipográfica: José Luis Castelán Aguilar

Este número se terminó de imprimir en abril de 2016

Tiraje: 1000 ejemplares

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Correspondencia: Enrique de la Garza Toledo, Posgrado de Estudios Sociales,  
UAM-Iztapalapa, Apdo. Postal 55-536, C.P 09340, México, D.F,  
Email: [sotraem@xanum.uam.mx](mailto:sotraem@xanum.uam.mx)

Se permite la reproducción total o parcial de los artículos de este número mientras  
se cite la fuente y se envié una copia a la revista.

Consultas en línea en <http://www.ilo.org.mx>  
y <http://www.izt.uam.mx/sotraem>.

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,  
ORGANIZACIÓN Y CALIDAD  
EN LOS EMPLEOS**



**Del CD3 al CD4: La Evolución de los Mercados de Trabajo y de las Relaciones de Empleo en una Empresa Armadora en el Norte de México, tras Dos Generaciones Socio-técnicas**  
*From CD3 to CD4: Evolution of Labor Markets and Employment Relations in an Assembly Firm in the North of Mexico, through Two Sociotechnical Generations*  
*CD3 a CD4: évolution socio-technique des marchés du travail et des relations d'emploi après deux générations*

Alejandro Covarrubias V.

**Resumen**

*En 2005, Ford lanzó su proyecto productivo más importante de la época, el CD3, en Hermosillo, creando un complejo socio-técnico modular, con una veintena de proveedores principales y una red más amplia de proveedores secundarios. Habiendo resultado en su mayor éxito, seis años después Ford ha creado la nueva generación socio-técnica del proyecto, el CD4. Este artículo actualiza un estudio previo que efectuamos, poniendo a prueba la hipótesis de que la segmentación y fragmentación de los mercados de trabajo —y los subsistemas de empleo, situaciones de trabajo y relaciones de poder que los componen— que encontramos entonces, se han acentuado*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**



*prolongando los estados de precariedad, incertidumbre, crisis de identidades e indefensión reportada por los trabajadores.*

**Palabras clave:** Sistema socio-técnico, CD3/CD4, relaciones laborales, segmentación del empleo

## Abstract

*In 2005, Ford Hermosillo launched its most relevant productive project, the CD3. It created a socio-technical modular complex, linking a network of 20 tier 1 and 2 suppliers along with a broad network of secondary ones. Becoming its greatest success, six years later Ford has deployed the next socio-technical generation of the project, the CD4. This article aims at updating a previous study by testing the hypothesis that labor markets segmentation and fragmentation, along with their key components (employment subsystems, work situations, and power relations), have grown in depth and breadth. In turn, all this casts greater uncertainty, identity crisis, precarious situations, and defenseless for the workers.*

**Key words:** socio-technical systems, CD3/CD4, labor relations, labor segmentation

## Résumé

*En 2005 Ford a lancé son projet de production, le plus important à l'époque, le CD3, à Hermosillo. Ce projet a créé un système modulaire socio-technique complexe ayant une vingtaine de principaux fournisseurs et un vaste réseau de fournisseurs secondaires. Six ans plus tard, Ford a créé un nouveau projet socio-technique, la génération CD4. Cet article met à jour une étude précédente que nous avons effectué : tester l'hypothèse que la segmentation et la fragmentation des marchés du travail (et les sous-systèmes et de l'emploi, les conditions de travail et les relations de pouvoir qui ils composent) ont été accentué par la prolongation de la précarité, l'incertitude, les crises d'identité, etc., rapporté par les travailleurs.*

**Mots-clés:** CD3/CD4, relations de travail, le système socio-technique de segmentation de l'emploi.

## Introducción

En 2009 publicamos el artículo *Mercados de Trabajo y relaciones laborales en la industria automovilística de Sonora* (Covarrubias 2009). En él dimos cuenta de las implicaciones laborales generadas por el proyecto CD3 de Ford, tanto en su planta Hermosillo como en el grupo de proveedores de primer, segundo, tercer y cuarto niveles que se instalaron alrededor de ella para integrar un sistema modular e integrado de producción.

El objetivo de este artículo es actualizar el estudio previo, poniendo a prueba la hipótesis de que la segmentación y fragmentación de los mercados de trabajo —y los subsistemas de empleo, situaciones de trabajo y relaciones de poder que los componen— que encontramos entonces, se han acentuado prolongando los estados de precariedad, incertidumbre, crisis de identidades e indefensión sentida y reportada por los trabajadores.

El trabajo que efectuamos es oportuno, no sólo porque permite ampliar el lente diacrónico mediante el cual hemos venido siguiendo la evolución de las estrategias productivas y las relaciones de empleo en esta industria clave del norte mexicano. Es oportuno también porque en los últimos años ha crecido la importancia de Hermosillo dentro de las operaciones del corporativo, y el proyecto CD3 ha evolucionado a una nueva generación de plataformas —la CD4— y de modelos de autos *Fusion* y *Lincoln MKZ*, lo que ha concitado una nueva ola de despliegues socio-técnicos<sup>1</sup> e inversiones en el complejo modular automotriz existente en la región.

Metodológicamente, el estudio se extiende a un universo de 8 sitios de trabajo: *Ford* Hermosillo; 4 proveedores de primer y segundo nivel (dos de los que estudiamos en 2009 —*Magna* y *Faurecia*— y dos nuevos —*Lear* e *Iacna*—); y dos proveedores de tercer y cuarto nivel —una empresa de limpieza y otra de seguridad, cuyos nombres reservamos por solicitud de secrecía. Técnicamente, se efectuó trabajo cualitativo de entrevistas y aplicación de cuestionarios con 80 obreros (un promedio de 10 obreros por empresa). Adicionalmente, se condujeron entrevistas con representantes sindicales de todas las empresas consideradas, así como con gerentes y supervisores de algunas de ellas. En todos los casos, se obtuvieron y

<sup>1</sup> De la Garza (2011; 2005) ha desarrollado ampliamente el concepto de configuraciones socio-técnicas como alternativo al de modos de producción en el que se articulan los compromisos técnicos, organizativos y de gobierno en las empresas. Más al respecto en el apartado conceptual.

procesaron los contratos colectivos de trabajo y reglamentos interiores como fuentes primarias de información.

Teóricamente, el estudio se apoya en la misma formulación conceptual que desarrollamos antes en torno a mercados de trabajo/sistemas de empleo, relaciones de poder/situaciones de trabajo, relación salarial/ingreso subjetivo y compromisos sindicales e identidades colectivas. El análisis de la relación salarial y el ingreso subjetivo se complementa esta vez con la identificación de las percepciones obreras sobre la evolución de la economía propia en el tiempo. Estos conceptos serán recuperados adelante.

La exposición se organiza en cinco apartados. En el primero referimos los antecedentes y la evolución del proyecto CD de *Ford* —del 3 al 4— que tiende la base manufacturera y tecno-productiva sobre la que giran una gama de proveedores, trabajadores, mercados y organizaciones. En el segundo, desplegamos los conceptos e hipótesis que pondremos a prueba. El tercer apartado labora sobre la segmentación del trabajo, las relaciones laborales y los ingresos recibidos y percibidos por los trabajadores de *Ford* y los de los proveedores de los distintos niveles —del 1 al 4. El cuarto analiza las situaciones de trabajo y relaciones de poder que están teniendo lugar en los centros de trabajo como resultado de los proyectos de *Ford*, y dimensiona su impacto sobre las identidades colectivas de los trabajadores. El apartado final recapitula conclusiones.

## **I. Antecedentes, generaciones del Proyecto CD e implicaciones socio-técnicas**

### *Los antecedentes: El proyecto CD3*

El CD3 fue anunciado el 2005 como el gran proyecto de *Ford* para renovar su portafolio de productos y relanzar la compañía en momentos en que recrudecían sus números rojos al igual que sus pérdidas de mercado dentro y fuera de los Estados Unidos<sup>2</sup>. La inversión de 1,200 millones de USD se

<sup>2</sup> Durante los primeros años de la década, *Ford* tuvo una trayectoria zigzagueante en sus estados financieros, reflejando su pérdida de mercado dentro y fuera de Estados Unidos que venía padeciendo al lado de las otras “grandes” de Detroit —i.e., *General Motors* y *Chrysler*. Al momento del lanzamiento del CD3, en 2006, la firma reportó pérdidas de 12.6 mil millones de pesos; los saldos negativos continuarían hasta el 2008 con más de 14 mil

proyectó como la mayor de la compañía en el mundo para ese año, sellando una transición de *Ford* Hermosillo de gran significancia: de ser una planta concebida para producir carros compactos para el mercado de Estados Unidos, contribuyendo a llenar los estándares energéticos del *Corporate Average Fuel Economy (CAFE)*<sup>3</sup>, a ser una planta de lanzamiento de modelos para competir en el segmento de autos medios. Con el CD3, en realidad, *Ford* arrancó su nueva estrategia tecno-productiva para el nuevo siglo. Mientras la estrategia previa había consistido en mundializar la producción del mismo producto en fábricas sembradas en diferentes geografías, con el CD3 se pasarían a producir diferentes productos en fábricas mundiales con tres características: a) que contasen con un sistema operativo único de alta tecnología, gran capacidad de respuesta para cambiar e introducir modelos, calidad y precios competitivos; b) que estandarizaran y extendieran las prácticas de manufactura y de empleo a los proveedores de primera línea; y que produjeran diferentes modelos desde una plataforma única.

De ahí que originalmente *Ford* concibió que el CD3 fincaría el modelo para construir tres o cuatro plantas más en el mundo en los próximos años, consolidando una línea de productos que pudiera ser igual o más importante que los *Ford* pick ups series F en sus libros contables. Las predicciones se cumplieron: dos años después de su lanzamiento al mercado, el *Fusion* empezó a marcar entre los modelos más vendidos de la compañía, hasta pasar a figurar como el más vendido a la fecha (2013). Por algo en este año en Michigan se anunció que se producirían los mismos productos

millones, cuando la crisis financiera y la debacle de los mercados llevó a la bancarrota y rescate gubernamental de las dos últimas. En tanto, *Ford* mostró que llegó —si no en mejor forma— con estados financieros menos críticos a ese punto de inflexión en la historia de la industria automotriz (al respecto puede verse Covarrubias 2013). Cifras tomadas de los informes financieros anuales de la compañía, consultados en <http://www.ford.com>.

<sup>3</sup> Como se sabe, el CAFE fue establecido por el Congreso estadounidense en 1975 en medio de la crisis petrolera de esos años, con el objeto de obligar a las firmas automotrices a mejorar la eficiencia energética de los vehículos vendidos en ese país. El mecanismo central establecido por el CAFE para regular el comportamiento de las firmas (consistente en fijar un estándar de consumo y penalizar su incumplimiento tomando como referente el promedio de eficiencia energética de la flota total producida y ofertada por una firma para el mercado de Estados Unidos), alentó el hecho de que fábricas como la de Hermosillo inicialmente importaran porque su producción ayudaba a cumplir dichos estándares —y sólo secundariamente por las ganancias que pudieran aportar. EL CAFÉ es regulado por *The National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA)*, en tanto *The U.S. Environmental Protection Agency (EPA)* monitorea la eficiencia energética de los autos.

de Hermosillo, y aplicando la misma arquitectura manufacturera (más al respecto abajo).

Tecnológica y organizativamente, el CD3 trajo implicaciones de calado. Introdujo un sistema modular por el cual una red de 19 proveedores de primer y segundo nivel se alineó coordinada por un sistema de manufactura sincrónica, para producir sistemas y subsistemas completos y entregarlos en la línea de producción de la planta *Ford*. Al efecto, se creó un parque industrial (*El Dynatech Sur*) sobre una superficie de 933 hectáreas para acoger exclusivamente a los proveedores de *Ford*, el cual se encuentra conectado a la planta por un sistema de túneles que pasan por debajo de la carretera troncal que cruza esta zona industrial. El trayecto termina en las líneas de ensamble final, en donde cada proveedor —por sí mismo o mediante los servicios logísticos que proveen empresas como *DHL* y *Penski*— colocan en racks sus artículos, que a continuación toman los obreros de *Ford* y colocan en los carros en proceso conforme va caminando la cadena de montaje.

Laboralmente, el CD3 trajo también modificaciones de cuantía. En términos de empleo la planta agregó 1,800 puestos más para sumar 3,800. Los proveedores de primer y segundo nivel agregaron alrededor de 5,000 trabajadores. Pero sumados los trabajadores de tercer y cuarto nivel de proveeduría —comprendiendo desde los más disímolos servicios desde mantenimiento, automatización y reparación hasta seguridad, transportación, limpieza, jardinería y cocina—, las estimaciones indicaron que en el complejo industrial, incluyendo el Parque *Dynatech Sur*, se estarían concentrando alrededor de 15,000 trabajadores en cerca de 30 empresas<sup>4</sup>. Pero las implicaciones laborales más de fondo se localizaron por encima de estos números.

Primero, el Sindicato de *Ford* (*Sintraford*) y la Confederación de Trabajadores de México (CTM) local fueron desplazados de toda posibilidad de organizar a los trabajadores de primer y segundo nivel que llegaron con el proyecto. La decisión se tomó muy lejos de este norte mexicano, por las gerencias de los corporativos, el gobierno federal y los factores de poder de la CTM nacional. Con ello se pretendió precaverse de la beligerancia fuera de los cánones del corporativismo sindical mexicano de ambos actores, y buena parte de los

<sup>4</sup> Estos datos los reportamos el 2009 y provinieron de entrevistas realizadas a gerentes y/o dirigentes sindicales de *Ford*, Magna, Martinrea, Decoma-Decoplas, Collins & Aikman, Carlisle-Delphi y Faurecia (Covarrubias 2009). Incluyendo la gama de empresas micro y pequeñas que trabajan para los proveedores centrales, el número de empresas girando en torno a *Ford* crece en varias docenas.

contratos —de protección<sup>5</sup>—se entregaron a Tereso Medina y su “*sindicalismo responsable*” agrupado en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Metal-Mecánica, Automotriz y Proveedores de Autopartes en General<sup>6</sup>.

Segundo, el Sindicato de *Ford* fue cercenado por divisiones internas, cancelando sus avances como organismo de empresa para fragmentarlo como entidades de planta —una para cada factoría de la firma, Hermosillo, Chihuahua y Cuautitlán. Así Hermosillo quedó bajo las siglas del Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de *Ford*, dirigido por Ricardo Martínez —salido de las filas de la CTM local. Y, tercero, a los cetemistas locales se les entregaron carteras secundarias en la organización paraguas de Medina, así como la posibilidad de fungir como “delegados” sindicales en las fábricas de primero y segundo nivel. Ligado a ello, los cetemistas locales se desplazaron a organizar trabajadores de los niveles tres y cuatro, una buena parte de los cuales actúan bajo empresas subcontratadas y/o terciarizadas, empleando una mezcla de contratos de protección y contratos reales.

### *La nueva generación del proyecto: El CD4*

En 2010, *Ford* anunció su decisión de lanzar su nueva plataforma CD4 en su planta Hermosillo, del norte mexicano, y producir una nueva generación de *Fusion* y *Lincoln MKZ*. La decisión reveló al mismo tiempo cuan importante devino el *Fusion* para el corporativo, pues en estos años pasó a ser el modelo

<sup>5</sup> Recordemos que los contratos de protección en la tradición corporativa mexicana son contratos fuera del marco legal pues se firman entre empresas y sindicatos aún antes de la apertura de las fábricas, con la complacencia de las autoridades del trabajo. En otros casos, se firman y operan bajo el desconocimiento de los trabajadores, a los que en cambio se les descuentan cuotas sindicales sin que ellos autoricen o tengan noción de que son representados por algún sindicato. Para un tratamiento reciente del problema, véase Del Buen (2012).

<sup>6</sup> Tereso Medina saltó a la palestra nacional por la paz laboral alcanzada durante 15 años en el complejo automotriz de Ramos Arizpe, Coahuila, asociada a su denominado “*sindicalismo responsable*”. Así lo presenta el sitio de la CTM Coahuila, Sureste en <http://www.ctmcoahuila-sureste.org/ctm/index.php/trabajando> (consultado el 16 de octubre de 2013), en donde éste queda definido por los términos de “empleos dignos, salarios justos, competitividad, productividad, justicia social y paz laboral”. Actualmente Medina es Secretario General de la CTM Coahuila y Diputado en el Congreso de la Unión por el PRI, donde preside la Comisión de Trabajo. En los dos últimos años ha incursionado también en el sector minero, presentándose como alternativa al sindicato nacional que preside Napoleón Gómez Sada. Al efecto creó el Sindicato de Trabajadores de la Industria Minero Metalúrgica, mismo que también preside.



más vendido de la firma<sup>7</sup>. Presuntamente, Hermosillo estuvo compitiendo con localidades de Brasil y China para obtener esta nueva arquitectura automotriz, cuya base es el modelo *Mondeo* que se fábrica en el mercado europeo. Los estándares de calidad de los trabajadores de Hermosillo, y sus bajos costos de compensación marcaron la diferencia<sup>8</sup>. El movimiento forma parte de la estrategia productiva de *Ford* en la que prevé llegar al 2014 operando sólo con plataformas globales, fusionando o deshaciéndose en el trayecto de sus plataformas continentales<sup>9</sup>. Se trata de una plataforma para el segmento de autos medios, que puede derivar tanto vehículos de tracción delantera como trasera y sistemas híbridos de desplazamiento. Entre las ventajas productivas que la firma espera con su introducción están el ahorrar meses para las fases de tiempo de desarrollo, ahorrar dinero y ser capaces de colocar en el mercado unidades nuevas más rápidamente<sup>10</sup>. En particular la meta propuesta fue que para el 2013 el *Ford Fusión* y el *Lincoln MKZ* estarían usando el CD4, al igual que el *Mondeo* para el 2014. Se prevé también que una gama amplia de marcas de *Ford* descansan en un futuro en la arquitectura CD4, dentro de otras el *Edge*, *S-Max*, *Galaxy*, *Explorer*, *Taurus*, *Flex* y otras variedades del *Lincoln*.

Al efecto se hicieron trabajos de construcción, ampliación y remodelación del complejo industrial entre 2011 y 2012. La ampliación fue del 40%, extendiendo el terreno de manufactura hasta 280 acres. La inversión ascendió a 1,300 millones de dólares, incluyendo maquinaria y equipo para aumentar la capacidad instalada y dotarla de un nivel de producción de 63 unidades

<sup>7</sup> El éxito de mercado del *Fusion* se ha extendido de tal forma que en el verano del 2013, *Ford* reveló que iniciaría operaciones en la planta Flat Rock, Michigan, para producir el *Ford Fusion* y el *MKZ Lincoln*, al igual que la filial de Hermosillo.

<sup>8</sup> Hermosillo es una de las plantas más eficientes del corporativo, "... con un menor costo por unidad y con el nivel de calidad más alto", declaró recientemente Gabriel López, director de *Ford* en México. En *Atracción 360: Autos, Movilidad, Deporte Motor, Negocios y Lifestyle*. <http://www.atraccion360.com/> (consultado el 15 de octubre de 2013).

<sup>9</sup> La firma se proyecta operando al 2014 con cinco plataformas globales, de donde saldrán sólo modelos *Ford* y *Lincoln*. Dos en el segmento de autos compactos, una en el de medios (que corresponde al CD4), otra en el de camiones ligeros y otra en el de comerciales. Al 2013 aún tenía cuatro plataformas continentales, particularmente dirigidas al mercado de Estados Unidos con la *Pick Up F Series*. De acuerdo a [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Ford\\_platforms](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Ford_platforms) (consultado el 5 de septiembre de 2013).

<sup>10</sup> Objetivos todos previstos en la estrategia paraguas del corporativo: *One Ford*. Por ejemplo, con las plataformas globales proyectadas al 2014, la firma espera abatir costos en alrededor de 20%. En *Ibid*.

por hora o una unidad cada 45 segundos. Se contrató personal adicional, por lo que a junio del 2013 la planta anunciaba estar funcionando con 4,111 empleados (17% mujeres), para una producción anualizada de 378 mil unidades<sup>11</sup>. Las unidades están compuestas por las versiones Plug-In, híbrido y gasolina del *Fusion* (motores L4 2.0 litros *Ecoboost* y L4 2.5 litros aspirado natural en versiones *Hybrid* y *Energi*) y las híbrido y gasolina del *Lincoln MKZ* (motores L4 2.0 litros *Ecoboost* y V6 3.7 litros).

En la base socio-técnica continúa el sistema modular e integrado de producción con proveedores de primer y segundo nivel conectados físicamente a la planta y coordinados por estándares astringentes de manufactura sincronizada. Hoy día, la entrega secuencial de sistemas y subsistemas de autos por estos proveedores está espaciada aproximadamente dos horas; un *just in time* rotundo de eliminación de inventarios que significa que —en operaciones a capacidad plena— se realiza un promedio de 850 viajes de proveedores al día, llevando a las líneas de producción asientos, tableros, arneses, sistemas de seguridad, etc. En turno, esto se realiza vía 158 unidades de transportación que se desplazan a través de los túneles de tráfico que conectan el complejo de la planta y el Parque *Dynatech Sur*<sup>12</sup>.

## II. Los conceptos e hipótesis de trabajo

La trayectoria del proyecto CD de *Ford* —de 3 a 4— nos permite advertir la utilidad de trabajar con el concepto de configuraciones socio-técnicas (De la Garza 2005; 2011), pues con él podemos enfocar los interfaces entre despliegues técnicos, organizativos y de relaciones laborales en los que tienen

<sup>11</sup> Con esta ampliación *Ford* México elevó su manufactura de autos a 444,000 unidades; la cuarta mayor de mundo, sólo atrás de Estados Unidos, Alemania y China. Por otra parte, la producción de Hermosillo se afianzó en su dirección mayoritaria al mercado de Estados Unidos, si bien unidades adicionales ingresan en los mercados de Canadá, Brasil, Argentina, Chile, Arabia Saudita y Corea del Sur.

<sup>12</sup> *De acuerdo con el Director de Compras y Abastecimientos de Ford de México, Leo Torres, esta entrega espaciada —o “ventanas” — de hasta dos horas implica que en la línea se encuentran los componentes necesarios para armar hasta 130 vehículos. Una vez que las piezas se acaban se hace el refill correspondiente de autopartes. Entrevista realizada el 20 de junio de 2013 por Manufactura: Información Estratégica para la Industria. En <http://www.manufactura.mx/industria/2013/06/20/ford-motor-co-viene-de-compras-a-mexico> (consultado el 6 de agosto de 2013).*

lugar las estrategias de las firmas, así como las subjetividades y respuestas de los trabajadores en etapas distinguibles de evolución económica y sectorial. En términos mayores, esos son los ámbitos de análisis que aquí perseguimos.

En términos particulares, la noción de subsistemas de empleo, la hemos venido desarrollando siguiendo a Osterman (1987; véase Covarrubias 2000), que visualiza mercados internos constituidos por ellos con puertos de entrada, clasificaciones, movilidad, remuneraciones y entrenamiento diferenciados entre grupos de trabajo. La distinción de relaciones de poder y su conformación por situaciones de trabajo en las que gerencias y trabajadores bregan por espacios de interacción y control de los procesos de trabajo, la efectuamos siguiendo a Blom y Melin (2003). Concebimos una cotidianidad laboral de batallas por el ejercicio de poder que se expresa como diferentes situaciones de trabajo: por el ejercicio de autoridad patente en la definición de estaciones de trabajo, cargas, ritmos e intensidad de las tareas; por la autonomía en la ejecución del trabajo —lo que envuelve señaladamente la disputa por participar en el proceso de toma de decisiones que afecta el trabajo; por la seguridad en el empleo; por las oportunidades de crecimiento y desarrollo/aprendizaje personal; y por la motivación relacionada con salarios y prestaciones (Blom y Melin 2003; Halford y Leonard 2000).

Por eso al hablar de las implicaciones laborales de un proyecto como el CD3-4, referimos los efectos en los sistemas de empleo y en las relaciones de poder en los lugares de trabajo. Un énfasis particular lo colocamos en la relación salarial/ingreso subjetivo, puesto que un sistema modular e integrado de producción como el que deriva *Ford* y sus proveedores supone una segmentación y estratificación del empleo en la que conforme las organizaciones y el trabajo se alejan del centro se precarizan sus condiciones de remuneración; luego las de sus familias.

Por otra parte asumimos que las subjetividades de los trabajadores y sus identidades colectivas están en mudanza y bajo prueba. Los compromisos organizacionales que demandan las empresas para avanzar sus metas de productividad, costos y competitividad, compiten con los compromisos sindicales que los trabajadores puedan profesar (Babson 1995; Morley *et al.*, 2006; MacDuffie y Pil 1997; Shimokawa, Jurgens y Fujimoto 1997). Al mismo tiempo, las presiones sobre la relación salarial y los ingresos de los trabajadores, en un contexto de mercados de trabajo segmentados y precarizados, pone a prueba la capacidad de los sindicatos para comparecer como entidades viables de representación de intereses colectivos.

Con base en la teoría previa en el estudio de 2009 propusimos y comprobamos tres proposiciones en torno a los efectos mayores del proyecto CD3 en el plano laboral. Primera, que ha creado dos subsistemas de empleo (uno de viejos obreros; otro de nuevos) dentro de la planta de la *Ford* en Hermosillo, con obreros que realizan exactamente las mismas tareas. Para decirlo rápido: los obreros nuevos hacen menos de la mitad de los ingresos de los antiguos, lo que en cualquier circunstancia pudiera calificarse de esperable. En cambio, lo impredecible fue el hecho de que su nivel salarial de entrada se asignó al nivel uno del escalafón —cuando sus pares antiguos ingresaban en el nivel tres desde los contratos de principios de la década de 1990—; como también resultó que sus periodos para aspirar a ascender los sancionaron con reglas que duplican los tiempos de sus pares antiguos —al menos para los primeros tres años de permanencia en la planta. Desde este ángulo, notamos, los cambios laborales del CD3 regresaron el reloj de la historia a 1986 en términos de la relación salarial, a la vez que jalaban hacia abajo la antigüedad y edad promedio de la fuerza de trabajo.

Segunda, el CD3 vino a agudizar la segmentación y diferenciación de los mercados internos de trabajo de los proveedores afiliados a cada nivel con una lógica esperable pero igualmente impactante para los obreros. Esto es el hecho de que conforme se desciende en los peldaños de la escalera de proveedores, la precarización del empleo, entendida como menos ingresos y mayor inseguridad, aumenta. Y tercero, que ha traído prácticas sindicales diferenciadas y fragmentadas, en la que es patente la presencia de formas de flexibilidad impuesta que desplazan la participación de los trabajadores. Luego anticipamos que estas prácticas sindicales y formas de negociación están creando relaciones de poder y situaciones de trabajo que disminuyen las identidades colectivas entre los nuevos obreros y les restan poder bis a bis las gerencias.

¿Qué ha pasado seis años después con estas tendencias?

### **III. Segmentación del trabajo, relaciones laborales e ingresos**

#### *Viejos y nuevos obreros*

La tabla 1 exhibe lo que publicamos de la evolución de los datos básicos de la relación de empleo en *Ford* Hermosillo de 1990 a 2007. La tabla 2 presenta los resultados para 2013, distinguiendo entre viejos y nuevos obreros, y

agregando la suma de ambos. Lo que tenemos es que la planta de obreros ha crecido un poco; que la edad promedio ha avanzado dos años (35 años), la antigüedad cuatro (13.5 años) y el nivel de escolaridad un año (12.5 años). El salario promedio es de 3.6 dólares por hora (66 centavos de dólar más que hace seis años), lo que significa que los salarios han crecido nominalmente a una tasa anual de sólo 11 centavos de dólar. La edad promedio de los viejos obreros ha crecido en seis años y su antigüedad en siete; la de los nuevos en dos y uno, respectivamente. Estos eventos puntuales revelan que mientras los viejos siguen permaneciendo en el empleo, los segundos tienen tasas de rotación presumiblemente hasta seis veces mayores. Al mismo tiempo, subrayan que lo que identificamos como nuevos obreros en 2007, seis años después continúan en gran medida siendo eso, nuevos obreros. Más aún, si advertimos que los puestos de entrada y los periodos de ascenso se mantienen diferenciados para unos y otros obreros, entonces podemos concluir que los subsistemas de empleo se conservan inalterados para cada grupo.

Los salarios promedio de los viejos obreros son de cinco dólares por hora, vs 2.1 de los nuevos obreros. O sea, los viejos obreros hacen 2.4 veces los salarios de los nuevos. Este diferencial, con todo, es apenas 0.1 menor que el que existía seis años atrás —pues entonces fue de 2.5. El cambio se entiende contabilizando las tasas de crecimiento salarial nominal de unos y otros; los viejos obreros incrementaron sus salarios en 19% en estos años, los nuevos en 24%. Es posible que estos mayores incrementos nominales para los nuevos obreros, se dirijan a retenerlos en el empleo —provista su alta propensión a rotación que hemos referido arriba. Pero han sido notoriamente insuficientes para cerrar la brecha salarial.

**Tabla 1. Ford Hermosillo: Datos básicos de la relación de empleo (1990, 1998 y 2007)**

<i>Dimensión</i>	<i>Ford 1990</i>	<i>Ford 1998</i>	<i>Ford 2007 Subsistema Viejos Obre- ros</i>	<i>Ford 2007 Subsistema Nuevos Obre- ros</i>	<i>Ford 2007 Todos los trabajadores</i>
Total empleos	2,400	2,100	2,000	1,800	3,800
Unidades prod. X día	700	672	-	-	1,200
Productividad x obre- ro x día	.29	.32	-	-	.31

Niveles escalafón	Cambió de 8 a 10	10	-	-	15
Nivel escalafonario de entrada	Cambió del tercero al primero	Tercero		Primero	-
Tiempo para ascender entre niveles	Cambió de un año a 6 meses	6 meses	6 meses	Un año	-
Salarios promedio Dólares x hora	1.1	1.88	4.21	1.68	2.94
Edad promedio	25	29.6	40	26	33
Antigüedad	2	7.9	17	2	9.5
Nivel educativo Años promedio	9	Preparatoria	11	12	11.5

Fuente: Covarrubias (2009, 39).

**Tabla 2. Ford 2013: Viejos y nuevos obreros**

<i>Dimensión</i>	<i>Subsistema Viejos Obreros</i>	<i>Subsistema Nuevos Obreros</i>	<i>Todos los trabajadores</i>
Total empleos	2000	1, 866	3866
Unidades prod. X día	-	-	1035
Productividad x obrero x día	-	-	.27
Niveles escalafón	-	-	15
Nivel escalafonario de entrada		Primero	--
Tiempo para ascender entre niveles	6 meses	Un año	--
Salarios promedio Dólares x hora	5	2.1	3.6
Edad promedio	46	24	35
Antigüedad	24	3	13.5
Nivel educativo Años promedio	13	12	12.5

Fuente: Elaboración propia con entrevistas a gerentes, revisión de CCT e información del sitio de la compañía, [www.ford.com](http://www.ford.com).



### *Cambios en la relación sindical. Tipos sindicales y contratos colectivos (de Ford a Proveedores)*

Como se ha notado, en este trabajo estudiamos dos de los cinco proveedores de primer y segundo nivel estudiados en 2009 —i.e., *Magna* y *Faurecia*. Agregamos dos nuevos, *Lear* e *Iacna*. Así como dos proveedores de tercero y cuarto nivel de servicios de vigilancia y limpieza. Partimos primero de conceptualizar la tipología sindical y de arreglos colectivos que está teniendo lugar en *Ford*.

Aquí empieza el primer cambio. Los obreros de *Ford* son representados por el Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de *Ford*, un sindicato de planta. La dirección continúa bajo la égida de Ricardo Martínez, lo que significa que se ha reelecto en el cargo por cinco periodos consecutivos, desde 2006. El punto importa porque si bien el contrato colectivo revela que se mantiene una flexibilidad laboral negociada entre gerencias y representantes sindicales, existe un cuestionamiento creciente de trabajadores y pares sindicales a la actuación de Martínez. Aún sus pares de CTM local lo ven actuando del lado de la empresa —cediendo en voz y participación de los trabajadores en los sitios de trabajo, al igual que en negociaciones de ingresos— y a la intervención de ésta atribuyen su reelección. De ahí que al tipo de arreglos laborales les llamemos que ahora oscilan entre la negociación y la imposición. Salarialmente, los obreros de *Ford* ganan ahora seis salarios mínimos en promedio. Esta contabilidad nos permite compararlos consigo mismos, y con las proveedoras. Consigo mismos, se comprueba aquí también, los obreros *Ford* hacen un poco más que hace seis años (5.9 vs 5.2 salarios mínimos). Los trabajadores de los proveedores de primer y segundo nivel hacen menos de la mitad de los salarios de *Ford* —excepto los de *Lear Co.*—, en tanto los trabajadores de firmas de tercer y cuarto nivel hacen menos de un tercio<sup>13</sup>.

La tabla 3 exhibe esta información y nos muestra elementos que antes no percibíamos. Con la inclusión de *Iacna* y *Lear* localizamos un mosaico más complejo y diverso de representaciones sindicales. El brazo de Tereso Medina aparece en *Magna*. Pero con estas empresas ubicamos otros dos brazos del sindicalismo corporativo mexicano que se han hecho fuertes con la expansión de la industria automotriz en la geografía nacional. *Iacna* es

<sup>13</sup> Con respecto a los obreros nuevos, los obreros de proveedores de niveles 1 y 2 cierran esta brecha salarial pues reciben un promedio de 83% del salario de aquéllos. Los obreros de proveedores 3 y 4 ganan un poco más de la mitad de los nuevos obreros de *Ford* (51% de su salario).

representada por el sindicalismo de Arnulfo García Pichardo, cuya base de influencia es Toluca. *Faurecia* por el autonombrado *sindicalismo nuevo* de Abel Domínguez Rivera, de la CTC Estado de México. De esta manera, en el complejo automotriz de Hermosillo sólo falta el sindicalismo de Carlos Aceves del Olmo —Secretario General Substituto del Consejo Ejecutivo de CTM nacional—, cuya base de influencia está en el D.F. y alrededores (al igual que está en *Ford* Cuautitlán y una amplia gama de autopartistas), para tener representados en la región todos los factores de poder del sindicalismo tradicional mexicano del sector automotriz.

**Tabla 3: Proyecto CD4: Tipos sindicales y contratos colectivos**

<i>Empresas/ Dimensión</i>	<i>Ford</i>	<i>Proveedores de 1er y 2º Nivel</i>	<i>Empresas de 3er y 4º Nivel</i>
Afiliación sindical	Sindicato Nacional Progresista de Trabajadores de Ford Motor Co.	<b>Lear:</b> Sindicato de Trabajadores Industriales del Municipio de Hermosillo: Ariel Burgos O. <b>IACNA:</b> Sindicatos presididos por Arnulfo García Pichardo: Nacional de Trabajadores de la Industria Metalmeccánica y Similares. <b>Faurecia:</b> Sindicatos presididos por Abel Domínguez Rivera: Federación de Trabajadores Sindicalismo Nuevo <b>Magna:</b> Sindicatos Presididos por Tere-so Medina: Nacional de Trabajadores de las Industrias Metalmeccánica Automotriz y Proveedores de Autopartes en General.	Empresa X y Y Sindicatos locales fragmentados de CTM
Organización (es) de influencia	CTM Local	Lear: CTM Local IACNA: CTM Nacional-Valle de Toluca Faurecia: CTC-Estado de México Magna: CTM Nacional-Coahuila	CTM Local
Salarios promedio 2013 (No. De veces el mínimo nacional)	5.9	Lear= 3.9 IACNA= 2.3 Faurecia= 2.6 Magna = 2.8	1.8
Tipos de negociaciones laborales	Flexibilidad negociada/impuesta	Flexibilidad negociada (Lear)/Negociada-impuesta resto	Flexibilidad impuesta
Tipos de contratos colectivos	Real	Real (Lear)/Protección-Real resto	Protección/Real

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con dirigentes sindicales y contratos colectivos de trabajo.

*Lear Co.* es representada por el sindicalismo local de CTM de Ariel Burgos, ex-dirigente de *Ford*. Interesantemente, la relación salarial de esta empresa rompe el patrón del resto de proveedores de primer y segundo nivel, así como rompe con el tipo de negociaciones que promueven una mezcla de flexibilidad negociada e impuesta de aquéllos tipos-factores de poder sindicales, pues ejerce prácticas más abiertas e inclusivas de los obreros aptos para una flexibilidad que se negocia.

En resumen, lo que tenemos en estos rubros seis años después es a) que se ha ampliado la brecha salarial entre los obreros de *Ford* y los obreros de los diferentes niveles de proveeduría; b) que ésta también se ahonda entre los niveles 1 y 2 vs los 3 y 4, pues estos últimos ganan menos que hace seis años; c) que la fragmentación y dispersión sindical continúa; y d) que los factores sindicales de poder nacionales del sector automotriz hacen su huella en este norte mexicano, legando una trama laboral de interés entreverados, donde lo local se mezcla con lo regional y nacional, y los marcos legales-institucionales se ajustan a modo. Luego las contrataciones y las negociaciones oscilan entre lo real y lo protegido.

### *Entorno familiar e ingreso subjetivo*

Los nuevos obreros de *Ford* y de los proveedores trajeron consigo una gama de circunstancias familiares, que presumimos distintas de las de los viejos obreros. ¿Cómo son hoy?

De entrada, observamos que la proporción de obreros casados, con obligaciones familiares mayores (ahora suman tres hijos promedio vs dos hace seis años), ha crecido entre los viejos obreros hasta topar el 100%, mientras una proporción considerablemente menor de nuevos obreros son casados y reporta dependientes. Más miembros de la familia de estos trabajan (dos versus uno seis años antes) en tanto los viejos obreros no presentan cambios en este sentido (se mantienen en dos). El ingreso familiar ha disminuido para las familias de los viejos obreros en 11%, mientras el de las familias de los nuevos obreros han aumentado el suyo en 6.6% —producto podemos pensar de que más miembros de la familia se emplean. Más revelador es escuchar que ahora tanto como el 86% de los viejos obreros indica que los ingresos familiares apenas les alcanza lo justo —un cambio muy notable de la mayoría que hace seis años opinaba que ganaban suficiente como para tener un estándar de vida decente.

**Tabla 4. Situación económica de las familias de los obreros**

<i>Dimensión</i>	<i>Ford 2013 Viejos Obreros</i>	<i>Ford 2013 Nuevos Obre- ros</i>	<i>Obreros Pro- vs. 1-2</i>	<i>Obreros Provs. 3-4</i>
Casados %	100	25	64	100
No. De hijos	3	0	1-2	4-5
No. Miembros de la familia que trabajan	2	2	2	3-4
Ingreso familiar mensual (dólares)	1308	677	935	623
Ingreso subjetivo	Les alcanza justo (86%) Les alcanza bien, pueden ahorrar (14%).	No les alcanza, tienen dificultades (50%) Alcanza justo (25%) Les alcanza bien, pueden ahorrar (25%).	Alcanza justo (50%) Les alcanza bien, pueden ahorrar (43%). No les alcanza, tienen dificultades (7%)	No les alcanza, tienen dificultades (100%)

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas y entrevistas con obreros.

Del lado de los nuevos obreros los indicadores de ingreso subjetivo también refieren deterioro. Ahora los más opinan que no les alcanza, seguidos de dos cuartos que se dividen entre los que sienten que la familia tiene ingresos apenas para lo justo y los que sienten que les alcanza bien, pueden ahorrar, acercándose a la línea de una vida decente. Este resultado nos dice con su propio lenguaje que el crecimiento nominal de los ingresos familiares, no garantiza mejores niveles de vida. ¿Qué pasa con los ingresos familiares y subjetivos de los trabajadores de los proveedores?

La tabla 4 incluye los trabajadores de proveedores, distinguiendo entre los de niveles 1 y 2 y los de 3 y 4. Los obreros de los niveles 1 y 2 tienen considerablemente mejores ingresos familiares que los de los nuevos obreros de *Ford* e incluso reportan un ingreso subjetivo de mejor posición que los viejos obreros. La situación familiar más vulnerable, como era de esperar, aflora con los obreros de los niveles 3 y 4. Tienen familias más extendidas, emplean más miembros de la familia, y, con todo, sus ingresos reales y subjetivos son los peores. Viven y sienten, en una palabra, que no les alcanza para nada.

### *Las ideas de economía en el tiempo*

Es útil indagar la manera como ven los trabajadores evolucionar sus economías en el tiempo. Cómo evalúan el presente, cómo se ven respecto al pasado, cómo comparan su vida con la que tenían sus padres, qué esperan respecto a la vida económica que podrán lograr sus hijos, todas son cuestiones relevantes que mucho dicen de la relación poder/indefensión en la que se sitúan los trabajadores (Covarrubias 2009).

La tabla siguiente descubre cuán negativa es la percepción de todos los obreros (viejos y nuevos, de proveedores de niveles 1 y 2) respecto al devenir económico en general y el suyo en particular. La situación económica actual del país, la evolución de la situación familiar respecto al pasado inmediato, la idea de cómo comparan su vida respecto a la de sus padres, en todo y en los tres grupos afloran las perspectivas negativas. La situación del país es regular o francamente mala; respecto al pasado las cosas son iguales o peores (si bien aquí los obreros de proveedores se ven mejor); y los padres vivían igual o mejor que uno (si bien aquí los viejos obreros marcan la diferencia, se ven mejor).

Impresiona en este sentido que, no obstante, persistan las esperanzas de futuro —i.e., todos creen que los hijos podrán tener una vida mejor o mucho mejor que la propia. Si bien en este rubro también sale la excepción, que ahora la hacen los nuevos obreros que a pesar de hablar de mejoría dejan abierta la posibilidad de que sus hijos puedan vivir igual que ellos. O sea, limitados de poder e indefensos económicamente.

**Tabla 5. La economía vista en el tiempo por los obreros**

<i>Dimensión</i>	<i>Ford 2013 Viejos Obreros</i>	<i>Ford 2013 Nuevos Obreros</i>	<i>Obreros Pro- veedores</i>
Calificación de la situación económica actual del país	Regular-mala	Mala	Regular-mala
Evolución de la situación económica familiar respecto al pasado inmediato (5 años)	Igual-peor	Igual	Igual -mejor
Tomando e cuenta todo, dirías que tus padres vivían:	Igual-peor	Mejor	Igual-mejor
Idea del futuro de vida que espera a los hijos	Mejor-mucho mejor	Igual-mejor	Mejor-mucho mejor

Fuente: *Ibíd.*

## IV. Situaciones de trabajo, relaciones de poder y compromisos sindicales

### *Situaciones y relaciones de poder*

En 2009 observamos que los cambios laborales y sindicales traídos por el CD3 han afectado las percepciones de los obreros acerca de las situaciones de trabajo, al igual que han afectado sus ideas de poder en la relación de empleo. Particularmente notamos que en la mayoría de las situaciones de trabajo (ejercicios de autoridad, autonomía de tareas, seguridad en el trabajo, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y motivación) los viejos obreros obtienen un sentido de poder mayor que los nuevos en sus relaciones con las gerencias. ¿Cuál es la realidad respectiva seis años después?

**Tabla 6. Relaciones de poder y situaciones de trabajo**

<i>Situación de trabajo</i>	<i>Sentido de poder Viejos Obreros Vs Gerencias</i>	<i>Sentido de poder Nuevos Obreros Vs Gerencias</i>	<i>Sentido de poder Obreros Proveedores 1 y 2 Vs Gerencias</i>
Ejercicios de autoridad (patentes en la definición de diseño de las estaciones de trabajo; las cargas, los ritmos e intensidad de las tareas)	Alto	Medio	Alto
Autonomía de tareas (patente en oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones que afectan el trabajo)	Alto	Baja	Baja
Seguridad en el trabajo	Alto	Alto	Alta
Oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal	Medio	Medio	Medio
Motivación relacionada con salarios y prestaciones	Alto	Alto	Medio

Fuente: *Ibíd.*

De nueva cuenta los viejos obreros cobran un sentido de mayor poder que sus pares nuevos, al igual que lo hacen respecto a los obreros de proveedores.



Pero se presentan mudanzas. Ahora viejos y nuevos obreros se hermanan en decir que esperan más oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal. Esta noción incluso es compartida por los obreros de los proveedores de primer y segundo nivel. En sentido contrario, en materia de seguridad en el trabajo los tres grupos de obreros refieren que se sienten seguros en sus empleos. El punto más crítico para nuevos obreros y obreros de proveedores niveles 1 y 2 es el relativo a la autonomía de tareas. Unos y otros ven como limitadas o nulas las oportunidades de participar en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo. A partir de ahí se separan en sus percepciones. Los obreros de proveedores sienten tener mayor poder respecto a los ejercicios de autoridad de las gerencias en comparación con los obreros nuevos de *Ford*, pero en cambio se sienten más desmotivados por sus salarios y prestaciones. Este elemento cobra lógica recordando que sus salarios son menores en 17% en relación con aquéllos.

En suma, mientras nuevos obreros y obreros de proveedores ofrecen una perspectiva mixta de sus posiciones de poder bis a bis las gerencias, los viejos obreros se mueven en una línea de mayor certidumbre y fortaleza sentida en las diferentes situaciones de trabajo.

### *Compromiso sindical*

Con las nuevas prácticas tecno-organizativas que trajeron los sistemas de producción flexible japoneses, socio-técnico europeo y de reingeniería estadounidense afloró el debate sobre los compromisos organizacionales y sindicales de los trabajadores. En la medida en que estas prácticas reclaman el involucramiento de los trabajadores con los objetivos de las firmas en materia de calidad y productividad, y señalan la importancia de su éxito por encima de cualquier otro interés, la polémica establece que en el trayecto quedan en duda los compromisos e identidades colectivas de los obreros<sup>14</sup>. Frente a ello, el análisis del compromiso sindical puede decirnos lo que está ocurriendo en los sitios de trabajo específicos, pues conduce a mensurar la medida en que los trabajadores sienten orgullo de pertenecer al sindicato, las percepciones respecto a su capacidad de representar sus intereses, la

<sup>14</sup> Existe una bibliografía abundante al respecto. Covarrubias (2009) identifica buena parte de ella.

manera como promueve un ambiente comunitario entre ellos, y la forma como se comunica y entiende con la empresa.

En el estudio 2009 encontramos una clara distinción entre viejos y nuevos obreros al respecto, con los primeros manteniendo un más definido compromiso sindical —si bien no exento de críticas— y los segundos sembrando dudas en su proceder. ¿Qué ha pasado seis años después? La Tabla 7 advierte que ahora los viejos obreros han incrementado sus filiaciones sindicales, pues en todo califican de positivo al sindicato. En cambio los nuevos obreros mantienen el mismo perfil crítico y distante, pues aún en la nación de que la empresa y el sindicato se comunican y cooperan bien juntos el mensaje que recibimos fue más subliminal que positivo real. Esto es, atrás de ello subyacía la idea de un sindicato que no representa sus intereses, que medianamente les puede inspirar orgullo, y que no contribuye a crear un clima de colectividad entre ellos.

**Tabla 7. Compromiso sindical**

<i>Situación de trabajo</i>	<i>Viejos Obreros</i>	<i>Nuevos Obreros</i>	<i>Obreros Proveedores</i>
Orgullo de pertenecer al sindicato	Alto	Medio	Medio-Alto
Evaluación de la capacidad sindical para representar los intereses obreros	Alto	Baja	Baja
Evaluación de la capacidad sindical para crear un clima de entendimiento y cooperación entre obreros	Alto	Bajo	Baja
Evaluación de la capacidad sindical para comunicarse y cooperar con la empresa	Alto	Alto	Medio-Alto

Fuente: *Ibíd.*

La inclusión de los trabajadores de proveedores de primer y segundo nivel fue igualmente ilustrativa en esto. Ellos grandemente repiten los mismos sentimientos de los nuevos obreros al pensar en la actuación de sus sindicatos.

## Conclusiones

Hemos analizado lo acontecido en *Ford* seis años después de lanzado el proyecto CD3. Observamos que su éxito ha sido tal para los portafolios de productos y finanzas de la firma que ésta decidió llevarlo a una nueva configuración socio-técnica ahora denominada CD4. Se trata de una de las cuatro plataformas globales con las que *Ford* se propone enfrentar los años por venir, dirigida ésta al segmento de autos medios, con la tarea expresa de proveer la arquitectura tecnológica de una amplia gama de vehículos *Ford*, *Lincoln* y por los menos otros seis más.

En términos de diseño de manufactura y organización industrial, el CD3 trajo un sistema modular e integrado de producción y lo colocó a las puertas de la planta, para sincronizar —acelerar y abatir costos de— las secuencias operativas de una extensa red de proveedores de todos los niveles. Por eso al igual que segmentó el proceso productivo, segmentó los mercados de trabajo en una red que inició en casa. En efecto, al interior de la planta, abrió las puertas para una nueva generación de obreros para los que creó arreglos laborales separados, decantando dos subsistemas de producción —i.e., el de viejos y el de nuevos obreros. Estos últimos con puertos de entrada, movilidad e ingresos prácticamente a la mitad de aquéllos.

De ahí hacia el resto de proveedores, en una línea conductora hacia abajo, determinó que se pronunciara la misma segmentación y diferenciación de los mercados de trabajo, aflorando la precarización del empleo —entendida como inseguridad e inestabilidad en el empleo, así como menores ingresos. Luego, al interior de los sitios de trabajo, alteró las relaciones de poder entre gerencias y trabajadores, afectando las identidades colectivas y el poder de negociación en las situaciones de trabajo del día a día.

Pues bien, la introducción del CD4 seis años después no ha hecho más que acentuar las tendencias previas. La distinción y los sub-sistemas para viejos y nuevos obreros no sólo continúa, sino que hay una rotación importante de los nuevos y la brecha salarial entre unos y otros apenas si se ha movido una décima. La misma brecha se ha ampliado del lado de los proveedores, de forma que ahora los trabajadores de los niveles 1 y 2 ganan la mitad de lo que ganan los obreros de *Ford*; en tanto los de los niveles 3 y 4 apenas ganan un tercio.

El impacto de la relación de empleo y salarial establecida en cada caso se extiende a las familias. Más miembros de la familia salen a emplearse y, sin embargo, la mayoría habla de deterioro del ingreso y el nivel de

vida familiar en estos años; peor si se está en un peldaño inferior de la cadena productiva. Aún los viejos obreros, con posiciones sociales más establecidas y con mejores ingresos, refieren que lo que ganan apenas les alcanza lo justo.

Del lado sindical y de negociaciones, se ha consolidado la fragmentación de las negociaciones y representaciones sindicales. Primero, en *Ford* ha terminado de establecerse un sindicalismo de fábrica, que en adición en estos años ha favorecido una flexibilidad impuesta por vías de una dirección sindical que no cambia desde el C3. O sea, que llegó para quedarse con el proyecto socio-técnico. Segundo, en este complejo industrial de la región, se ha creado un mosaico complejo de intereses y representaciones organizativas con la presencia de buena parte de los factores de poder del sindicalismo tradicional mexicano que opera en el sector del auto. Así, en los proveedores de primer nivel se dan la mano desde las representaciones del *Sindicalismo Responsable* de T. Medina, hasta el *Sindicalismo Nuevo* de la CTC; desde el sindicalismo que remonta a los antiguos complejos industriales del Valle de Toluca hasta el sindicalismo de brega de la CTM local.

Las relaciones de poder entre gerencias y trabajadores siguen cobrando la factura de la segmentación y fragmentación. Los nuevos obreros y los obreros de proveedores aparecen en una posición más desventajosa en las diferentes situaciones de trabajo que envuelve su vida laboral. Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, al igual que las de autonomía de tareas, aparecen como nodos críticos de la tensión laboral cotidiana. Con relaciones de poder disminuidas en los sitios de trabajo, las filiaciones e identidades colectivas siguen padeciendo. Sólo los viejos obreros conservan y aún aumentan sus afectos de la viabilidad sindical; en tanto los nuevos y los de proveedores exhiben un perfil distante e incrédulo de su actuación.

Quizás por todo esto, los trabajadores ven con preocupación la evolución de su situación económica familiar y la del país; ésta se califica de regular a mala, el presente es igual o peor que el pasado y los padres —para los más— vivían igual o mejor que uno. Por eso decimos que seis años después del arribo del CD3 y su devenir en CD4, la segmentación y fragmentación de las relaciones de empleo, situaciones de trabajo y relaciones de poder en este complejo industrial, se han empinado. Y con ello también los estados de precariedad, incertidumbre, crisis de identidades e indefensión sentida y reportada por los trabajadores.

## Referencias

- Babson, Steve. 1995. *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit: Wayne State University Press.
- Blom, Raimo y Harry Melin. 2003. Information Society and the Transformation of Organizations in Finland. *Work and Occupations* XXX (2): 176-193.
- Covarrubias, Alex. 2009. Mercados de trabajo y relaciones laborales en la industria automovilística de Sonora. *Revista Comercio Exterior* LIX (1): 34-43.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Mercados de trabajo y subsistemas de empleo de México y Brasil: Un modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz*. Hermosillo: El Colegio de Sonora.
- De la Garza, Enrique. 2011. El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México. En *Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de las crisis del modo de desarrollo neoliberal*, coordinado por Enrique de la Garza y Julio César Neffa, 53-102. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- \_\_\_\_\_. 2005. Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado. En *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina*, coordinado por Enrique de la Garza, 9-17. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Halford, Susan y Pauline Leonard. 2000. *Gender, Power and Organisations: An Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MacDuffie, John Paul y Frits K. Pil. 1997. Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview. En *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, editado por Thomas A. Kochan, Russell D. Lansbury y John Paul MacDuffie, 9-44. Nueva York: Cornell University Press.
- Osterman, Paul. 1987. Choice of Employment Relation Systems in internal Labor Markets. *Industrial Relations* XXVI (1): 46-67.
- Shimokawa, Koichi, Ulrich Jürgens y Takahiro Fujimoto (editores). 1997. *Transforming Automobile Assembly: Experience in Automation and Work Organization*. Nueva York: Springer.

**Alejandro Covarrubias V.**: Investigador Centro de Estudios de América del Norte del El Colegio de Sonora. Email: cova@colson.edu.mx

**La Organización del Trabajo y la Rotación  
Externa de Personal en la Transformación  
de la Industria del Vestido en México**  
*Work Organization and Labor Turnover  
in the Transformation of the Garment  
Industry in Mexico*  
*L'organisation du travail et la rotation  
de la main-d'œuvre dans la transformation  
de l'industrie du vêtement au Mexique*

Yoshitada Fujii

**Resumen**

*Este artículo examina cómo han racionalizado la organización del trabajo las empresas maquiladoras de la industria del vestido en México en el período de la crisis de exportación de prendas de vestir. Enfocado las funciones de la rotación externa de personal que expulsa los descontentos de los obreros, se aclara que la reforma de la organización del trabajo de las fábricas de confección se ha enfrentado con un dilema entre las exigencias de la reducción de costos y de la aceleración de la producción por parte del mercado de producto, y el riesgo de la rotación de personal que existe en la sociedad local.*

**Palabras claves:** *industria del vestido, organización del trabajo, rotación externa de personal, descontento de los obreros*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**

## Abstract

*This article examines how the apparel maquiladora firms in Mexico have sought the rationalization of the work organization in the period of crisis of garment exports. Focusing on the functions of labor turnover that drains away the discontents of workers, this study demonstrates that the reform of work organization of the garment factories has been locked in a dilemma between the market demands for cost reduction and speed-up production, and the risk of labor turnover that exists in local society.*

**Keywords:** *garment industry, work organization, labor turnover, discontented workers*

## Résumé

*Cet article examine comment les entreprises « Maquiladoras » de vêtements au Mexique ont cherché la rationalisation de l'organisation du travail dans la période de crise des exportations de vêtements. L'accent est mis sur les fonctions de rotation de la main-d'œuvre provoquant l'élimination des mécontentements des ouvriers. Cette étude prouve que les changements dans l'organisation du travail dans les « Maquiladoras » créent un dilemme entre d'une part la réduction des coûts et la pression d'accélérer la production et d'autre part le risque de rotation des ouvriers dans la société locale.*

**Mots clés:** *industrie du vêtement, l'organisation du travail, la rotation du personnel, travailleurs insatisfaits*

## Introducción

El presente trabajo examina el grado de racionalización de la organización del trabajo de las fábricas del vestido de la industria maquiladora de exportación (IME), analizado mediante el enfoque de los efectos de las condiciones sociales locales y globales.<sup>1</sup> La industria del vestido para exportación de México, a partir del año 2001 atraviesa una crisis, debido a la reducción de la exportación hacia los Estados Unidos y al continuo cierre de las fábricas.

<sup>1</sup> En *Senshu Jinbun Ronshu (The Journal of the Senshu University Research Society)* No.88, 2011.

Dentro de esta situación, es necesario precisar qué tipo de medidas han tomado los establecimientos del vestido, que hacen el intento por sobrevivir, sobre la organización del trabajo y las condiciones sociales de su entorno.

Por la vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, las maquiladoras de tipo ensamblaje simple aceleraron la introducción del sistema de producción por paquete completo llevando adelante la aglomeración de los proveedores de materiales secundarios y la integración del área de la investigación y desarrollo (Carrillo y Hualde, 1997).<sup>2</sup>

Durante el período del TLCAN, la industria del vestido se vió transformada por la producción de paquete completo. Bair y Gereffi (2001) lo consideraron como el escalamiento (upgrading) de las empresas maquiladoras y se pensó que con este escalamiento continuaría el crecimiento. Sin embargo, en el inicio del 2000, derivado de la recesión económica estadounidense y del incremento de las exportaciones chinas, la dicha industria sufrió una situación crítica. Se podría decir que el escalamiento obtenido en los noventa fue demasiado endeble.

De acuerdo al concepto del escalamiento industrial, la transición hacia el paquete completo eleva el valor agregado y ofrece una posibilidad de aumentar el estatus de los productores dentro de las cadenas globales de mercancías. Sin embargo, en la teoría del escalamiento, que enfoca su análisis hacia las relaciones de interfirmas, no se aprecia la organización del trabajo de las fábricas productoras.

En los debates sobre el posfordismo, la racionalización de la organización del trabajo supone un factor indispensable de la producción flexible de acuerdo al mercado fluctuante (Piore y Sabel, 1983; Coriat, 1991). La participación activa de los trabajadores en la planificación de producción, a través de la formación de obreros polivalentes y la reintegración de concepción y ejecución, se considera importante para realizar la flexibilidad cualitativa de la mano de obra. Por consiguiente, para lograr un escalamiento de las maquiladoras, es imprescindible realizar reformas a la organización del trabajo. No se puede hacer un juicio sobre el escalamiento con el sólo cambio de la política de administración que se traslada hacia la producción

<sup>2</sup> El concepto de la producción *del tipo paquete completo* fue desarrollado por Carrillo en el modelo de generaciones de las maquiladoras (Carrillo y Hualde, 1997), no obstante esto es una interpretación máxima que se le da al éxito de una parte de la IME; De la Garza (2005) señala que se limita a la producción tipo *ensamble* que en realidad la mayoría de las maquiladoras realizan.



por paquete completo. Para saber si este sistema de producción es o no efectivo, es necesario examinar, en forma combinada, el mejoramiento de la productividad y los efectos de la flexibilidad laboral en las fábricas.

Los estudios de la organización del trabajo de las fábricas de ropa, indican que dicha organización tiende a intensificar la fragmentación de tareas simples y fortalecer la organización de tipo taylorista, basada en el fortalecimiento de la separación de concepción y ejecución. Según Baily (1993) y Taplin (1995) quienes pusieron como ejemplo las fábricas de ropa de los Estados Unidos: mostraron que la innovación tecnológica de las máquinas substituye la habilidad de los obreros, y está siendo cada vez más fuerte la labor simple repetitiva. Collins (2003), sobre el caso de México, señala que la imposición del sistema de control de calidad detallado por parte de los grandes minoristas de ropa, da lugar a que el taylorismo se vaya intensificando con el constante control de los obreros mediante el sistema de control cuantitativo computarizado. Estos argumentos son importantes debido a que han aclarado que los grandes minoristas que controlan las redes de subcontratos están arrebatando, cada vez más, los alcances del control laboral autónomo de los obreros.

Sin embargo, estos estudios en relación a las causas de la inmadurez de la organización del trabajo, se han dedicado a enfatizar el despojo de las calificaciones obreras por parte de la mecanización y la relación del poder de interfirmas, y no han llegado a considerar las condiciones locales. Una vez ubicada la operación en un determinado lugar, la administración empresarial no puede realizar producciones sin someterse a las regulaciones de la sociedad local. Si se viera desde el punto de vista de las regulaciones locales, se podrá ver el esfuerzo de las empresas productoras para la exportación que buscan el mejoramiento de la productividad, mientras se someten a las regulaciones tanto de las relaciones de subcontrato como las de la sociedad local.

Inclusive, con relación al escalamiento, se puede suponer que tanto las empresas ensambladoras como las empresas de producción por paquete completo se someten igualmente al ambiente limitado de la sociedad local, así que no se puede decir que el simple cambio hacia la producción por paquete completo tenga el mismo significado que el escalamiento, sin considerar las organizaciones del trabajo de las fábricas y las condiciones sociales.

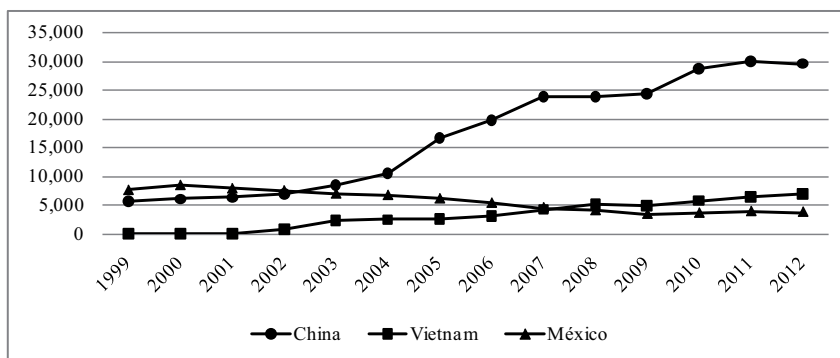
Los argumentos de este estudio se basan en el trabajo de campo realizado por el autor en el año 2009, en Tlaxcala y Yucatán. Se visitaron cinco fábricas de ropa para la exportación, en donde se entrevistaron a los gerentes generales, los gerentes de producción y los gerentes de personal.

## 1. Desarrollo y crisis de la industria del vestido para la exportación de México

En el 2000 la industria del vestido llegó a su auge, cuando registró 1,088 establecimientos y el empleo a 280 mil personas. Sin embargo, el auge no duró mucho tiempo. Para el año 2006 la cantidad de establecimientos y la del empleo se redujo a 484 y a 170 mil respectivamente (INEGI, 2007).

Tal como lo muestra el gráfico 1, si vemos la clasificación de Arancel Armonizado (HTS en sus siglas en inglés) de la Comisión del Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC en sus siglas en inglés), la exportación de ropa a los Estados Unidos es de rápido crecimiento a partir de la vigencia del TLCAN, superando a China en 1998 y, se logró el valor más alto, 8,600 millones de dólares en el 2000, para el 2003 la cifra cayó hasta los 7,098 millones de dólares, cediéndole el primer lugar a China, y llegando a su límite más bajo, 3,482 millones de dólares en el año 2009 después de la abolición del Acuerdo Multifibras en enero de 2005. Desde el año 2010 no se ha reconocido una caída sobresaliente y la exportación a los Estados Unidos se ha recuperado modestamente registrando los 3,844 millones de dólares en el año 2012.

**Gráfico 1. Importación estadounidense de prendas de vestir de las categorías HTS 61 y 62, Valor aduanero (Millones de dólares)**



Fuente: Elaborado por el autor de acuerdo a USITC (2010) "US, imports and exports data" (<http://www.usitc.gov/>) visitado el 27 de agosto de 2010.

\*En la clasificación del HTS de la USITC, las categorías de HTS 61 y 62 corresponden a los productos de vestir.

El desarrollo de la IME en la época del TLCAN dió lugar a la expansión hacia el interior, especialmente hacia la zona centro y la de sudeste. En cuanto a las maquiladoras de ropa, en el año 1994, la zona no fronteriza del norte empleó a 48 mil personas en 238 fábricas y para 1998 aumentaron considerablemente, 585 fábricas, en donde trabajaban 162 mil personas (INEGI, 2000).

Yucatán creció como base sureña de la exportación de ropa a los Estados Unidos en la época del TLCAN. El gobierno del estado comenzó a promover la industrialización para la exportación en el año 1984. Teniendo en la mira la industrialización basada en el programa de la maquiladora, realizando el acondicionamiento de las infraestructuras y la ampliación de las funciones aduaneras (Castilla y Torres, 1991: 565). Según el estudio de Castilla y García (2006:34), en el año 2000, 83 de los 141 establecimientos eran de confección, esta cifra representa el 58% de la IME del estado. Esa proporción durante 2005 fue de 71%, lo que lo sitúa como el sector principal de la industria exportadora a pesar de estar en una situación crítica. Entre los años 1994 y 2000 el empleo de la industria del vestido del estado aumentó de 5.6 mil a 28 mil puestos. No obstante más adelante, junto con la crisis de la exportación de ropa, el empleo de la IME del estado en general, que en su mayor parte es abarcada por la industria del vestido, se había reducido al nivel aproximadamente de 17 mil a 19 mil personas en noviembre de 2009 (Diario de Yucatán, 2009).

Tlaxcala, siendo el estado más pequeño del país, su industria del vestido para exportación, comenzó a desarrollarse a partir de 1996. De acuerdo a los censos económicos de INGI, en 1998 en el sector textiles, confección de ropa y cueros (subsector 32), se encontraban registradas 1,228 fábricas en total, de las cuales 653 (53%) pertenecían a la confección. Para 2003, de las 879 fábricas en total, 551 (62%) estaban ocupadas por las fábricas de confección (INEGI, 1999; 2004).<sup>3</sup> Entre 1996 y 1999, el empleo del sector se incrementó significativamente, de 521 a 6,829 personas. Aunque, en el período de 2000 a 2002, perdieron 900 puestos en el sector, el empleo se recuperó hasta 6,880 personas en 2004, sin llamativa reducción del empleo.

<sup>3</sup> En los censos económicos de los años 1999 y 2004, cambiaron el método de clasificación del tipo de industrias, la subclase 32 del año 1999 (textiles, ropas, cueros) en el censo económico del año 2004 fue separado en 3 clases, la subclase 313 (confección de textiles), la 314 (costura de productos textiles excluyendo ropa), y la 315 (fabricación de ropa).

Las fábricas estudiadas han hecho lo posible para sobrevivir en medio de la decadencia de la industria del vestido en México, cubrir la diferencia de costos de mano de obra de los nuevos países emergentes de Asia y los productores, que se quedan presionados por el nuevo ambiente competitivo, se enfrentan a la necesidad de cambiar de rumbo hacia la producción de ropa de mayor valor agregado, elevar su calidad y convertirse en producción de respuesta rápida de pequeños lotes, aprovechando la cercanía con el mercado de los Estados Unidos. ¿Las fábricas de ropa están racionalizando algún tipo de organización del trabajo para elevar la productividad?

## **2. La capacidad productiva y la organización del trabajo de las fábricas del vestido**

Todas las fábricas estudiadas, resumidas en el cuadro 1, producen pantalones de mezclilla o uniformes para la exportación. Las fábricas de pantalones de mezclilla son de la empresa W de Tlaxcala y de la empresa Z de Yucatán, y las fábricas de uniformes son de la empresa V de Tlaxcala y de las empresas X y Y de Yucatán. A excepción de la empresa Z de un grupo chino con casa matriz en Hong Kong, todas las demás empresas son de capital mexicano. Las empresas W y Z especializadas en pantalones de mezclilla, son de producción por paquete completo y las empresas V y Y especializadas en uniformes operan con el sistema productivo de tipo CMT (del inglés cut, make and trim o corte, confección y acabado), ya que la producción por paquete completo tiende a introducirse en la producción de la ropa casual, y en la producción por CMT existe la tendencia de ampliarse en la clase la ropa especializada.

Con respecto a las relaciones con los compradores, las fábricas de pantalones de mezclilla tienen contratos con los minoristas estadounidenses, y las de uniformes con los manufactureros norteamericanos. En el segmento de pantalones de mezclilla, la empresa W tiene contratos con dos empresas de marca exclusiva, Matix Clothing y Volcom, para abastecer al mercado nicho de ropa fina exigente en los diseños y calidad. La empresa Z contrata con algunos minoristas gigantes como American Eagle Outfitters y Gap, que abastecen a los mercados del mundo en grandes cantidades ajustando los precios a pesar de exigir buenos diseños. En el segmento de uniformes, la empresa V tiene el encargo de la producción de los uniformes de trabajo dirigida a unos manufactureros estadounidenses de uniformes, y la empresa

Y se encarga de la confección de los uniformes de la policía dirigida a un manufacturero norteamericano. Mientras las últimas dos empresas especializadas en uniformes se especializan en el ensamblado, la empresa X, por un lado, hace contrato de producción de tipo CMT con un manufacturero norteamericano, y por otro lado realiza el sistema de producción por paquete completo para sus propios productos basándose en la red propia con los clientes del mercado interno y externo.

De acuerdo con el cuadro 1, se puede observar la capacidad productiva y su correlación con los dos sistemas de producción: el ensamble y la producción por paquete completo. El volumen de producción por persona de las empresa W (48.4 prendas) y la empresa X (37.1 prendas) son relativamente altas con relación a la empresa V (26.7 prendas), de la Y (28.6 prendas) y de la Z (28.6 prendas).

**Cuadro 1. Resumen de las fábricas y su capacidad productiva**

<i>Empre- sa</i>	<i>Estado</i>	<i>Productos</i>	<i>Mercado</i>	<i>Sistema de producción</i>	<i>Obreros (perso- nas)</i>	<i>Pro- ducción semanal (prendas)</i>	<i>Produc- ción por obrero (pren- das)</i>
V	Tlaxcala	Uniformes	Extranjero Nacional	CMT	300	8,000	26.7
W	Tlaxcala	Mezclilla	Extranjero Nacional	Paquete completo	155	7,500	48.4
X	Yucatán	Uniformes	Extranjero Nacional	Paquete completo y CMT	175	6,500	37.1
Y	Yucatán	Uniformes	Extranjero	CMT	419	12,000	28.6
Z	Yucatán	Mezclilla	Extranjero	Paquete completo	3500	100,000	28.6

Fuente: Elaborado por el autor en base al trabajo de campo realizado en 2009.

Debido a que la productividad tiene relación con el grado de complejidad de la confección de la ropa, es necesario hacer juicios de acuerdo a las clases de ropa. En general la ropa fina y los uniformes tienen estándares de durabilidad y calidad muy estrictos, y además de tratarse de la producción de pequeños lotes, fácilmente ocurre un descenso temporal de la producción (la curva de aprendizaje) al efectuar un cambio de productos. Aparte, en

caso de producir productos que conforman conjuntos de piezas superiores e inferiores, es difícil que el volumen de producción se eleve debido a la diferencia del número de procesos al confeccionar la pieza superior y la inferior.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se podría decir que la empresa W de mezclilla de alta calidad tiene una capacidad superior a la de la empresa Z de productos de precios mediano. Comparando con la empresa V que está especializada en pantalones de los uniformes, y las empresas X y Y que producen a la vez una variedad tales como camisas, sacos y pantalones, se afirma que la capacidad de las últimas dos empresas son relativamente altas.

Tomando en cuenta la baja productividad de la empresa Z que introduce el sistema de paquete completo y la alta capacidad productiva de la empresa Y con el sistema CMT, no se puede afirmar si la producción por paquete completo dirige directamente al aumento de la productividad. Más bien se supone que las fábricas que producen dándole importancia a la calidad son de alta productividad, por lo que se considera que la diferencia de la capacidad productiva tiene mucho que ver con el grado de control de calidad.

En la organización operativa de las fábricas de confección, están mezclados los procesos automatizados y computarizados, y los procesos que dependen de la calificación de los obreros. La automatización y la computarización se encuentran concentradas en la parte inicial del proceso de producción; tales como el sistema de diseño asistido por computadoras (CAD en sus siglas en inglés) y el sistema de corte de control numérico (NC en sus siglas en inglés). El proceso de costura tiene mayor número de labores manuales de los obreros. Por esa razón, existe una gran diferencia de productividad entre el proceso anterior a la costura y el proceso de costura, por lo cual la introducción de nuevas tecnologías tiene la característica de no estar ligada directamente con el aumento de la productividad. Y allí para nivelar el proceso productivo de una fábrica, se hace importante equilibrar la calificación de los obreros y la tecnología.

El CAD es una tecnología indispensable en la producción por paquete completo, y son las fábricas W, X y Z las que lo han introducido, y la fábrica Y que tiene la producción CMT también lo utiliza. Sin embargo, el cortador NC lo ha introducido sólo la empresa Y. La gerente general de dicha empresa afirma que ha incrementado el volumen de producción en un 25% con relación al que tenía antes de su instalación y que la calidad de las partes cortadas también ha mejorado. En cambio, el gerente general de la empresa Z, que había introducido el cortador NC, menciona que aunque el

aparato eleva la productividad en el cortado, la productividad en el proceso de la costura no coincide, acumulándose en el almacén solamente las piezas cortadas, y si se consideran los gastos de mantenimiento de las máquinas y el costo de la electricidad, resulta más fácil mantener el equilibrio en producción cuando se utiliza la operación manual de los obreros.

Con la separación tecnológica entre el proceso anterior a la costura y el proceso de la costura, el flujo de producción de toda la fábrica no puede ser controlado a un determinado ritmo como una correa transportadora. Para ello, en lugar de introducir nuevas tecnologías parcialmente, es más importante nivelar la eficiencia productiva entre en el proceso anterior a la costura y en el proceso de la costura. Por tanto las fábricas deben buscar algunas maneras de realizar la eficiencia productiva del proceso de costura que fácilmente detiene el flujo de la producción debido a la dificultad de la automatización y al mayor grado del trabajo intensivo en mano de obra. ¿Se podrá ver diferencias entre las fábricas W, X y Y, cuya productividad es relativamente alta, y las demás fábricas?

Existen tres métodos principales de organizar las tareas de coser. El método más representativo es llamado sistema de bulto o de línea. Los costureros que están ubicados en forma de línea van procesando después de recibir un bulto con 30 a 50 piezas y entregan al siguiente proceso de costura en forma de bulto. También existe otro sistema llamado sistema modular o de célula que es un método basado en el sistema de equipo conformado por pocas personas que conocen a fondo el trabajo de la costura. Seis a ocho obreros conforman un módulo y entre ellos hacen todo el proceso de costura de la ropa. Además existe otro sistema de trabajo llamado sistema de bulto progresivo que tiene forma de línea y dentro existen algunos módulos sólo para armar pequeñas piezas tales como bolsillos, y la unificación de todas las piezas se ejecuta por el método del sistema de bulto. En término de la calificación de los obreros requerida, el sistema modular requiere la habilidad más alta y el de bulto requiere el menor grado de la calificación. Entre estos existe el sistema de bulto progresivo.

Como se observa en el cuadro 2, las fábricas V, W y Y han operado con el sistema de bulto, y las fábricas X y Z han adoptado el sistema de bulto progresivo. No obstante, se ven diferencias aun entre el sistema de bulto. Por un lado la fábrica A tiene dos encargados para controlar una línea con 60 obreros, en cambio en el caso de las fábricas W y Y, tienen separada una línea en tres o cuatro semi-equipos que son grupos de operarios que funcionan en el sistema de bulto, y los controlan poniendo un encargado en cada semi-equipo. En la fábrica

V, la inspección de calidad se ubica en el final de la confección. En cambio, en las fábricas W y Y se ejecuta la inspección de calidad dentro del proceso de costura, por lo cual se establece el sistema de responder rápidamente a la solución de la demora de producción y del problema de productos defectuosos.

**Cuadro 2. Organización del proceso de costura y número de operarios**

<i>Empresas</i>	<i>Organización del proceso de costura</i>	<i>Operarios promedio por línea o módulo (personas)</i>	<i>Número de encargados por línea o módulo (personas)</i>	<i>Cantidad de operarios por un encargado (personas)</i>
V	Bulto/línea	60	2	30
W	Bulto/línea (con semi-equipo)	60	5	12
X	Bulto progresivo	25	1	25
Y	Bulto/línea (con semi-equipo)	331	13	25
Z	Bulto progresivo	45	1	45

Fuente: Elaborado de acuerdo al trabajo de campo del autor realizado en 2009.

También se puede observar diferencias entre las fábricas X y Z que han adoptado el sistema de bulto progresivo. En ambos casos la ubicación de los operarios es en forma de módulos, no obstante el número de costureros de un módulo de la fábrica X es de un promedio de 25 personas, en cambio el de la fábrica Z es de 45 mucho más numeroso. En ambas fábricas se cuenta con un encargado por módulo, y en la fábrica X los encargados realizan el control de producción y de calidad en forma más minuciosa. Comparando con las demás fábricas, los encargados de la fábrica Z son los que tienen mayor número de operarios. Por consiguiente, se puede decir que en la fábrica de alta productividad existe la tendencia a realizar el control de producción y de calidad en unidades de un pequeño número de operarios.

En estas fábricas se puede ver la disposición de perseguir la racionalización de la producción, mientras no se observa el sistema modular soportado por los obreros polivalentes. El hecho de elevar su habilidad técnica se deja a la voluntad propia de cada obrero. La fábrica Z es la única que efectúa un mes de capacitación básica a los nuevos trabajadores contratados, sin embargo no realizan un entretamiento continuo posterior.



La actitud negativa de la gerencia con relación a la capacitación de la mano de obra no sólo es por el problema del costo, sino es por las relaciones sociales de la fábrica como otros factores más importantes, es decir, la relación de la calificación y el salario. Los directivos empresariales reconocen que la alta habilidad de los obreros causa que pidan aumento de salario y ellos se esfuerzan para evitar ese tipo de presiones.

Para la gerencia, el orgullo de los obreros relacionado con la habilidad técnica tiene posibilidad de suscitar una cadena de las reclamaciones de aumento salarial. En la fábrica W ocurrió el caso de que cuatro costureras, que se encargaban de las tareas que requieren la calificación más alta y que son las que más ganan, pidieron un aumento de sueldo, a ello, el administrador les negó el aumento y las cuatro renunciaron. En la fábrica X, uno de los encargados de línea fue a decir que en otra fábrica le estaban ofreciendo un salario de 25% más del salario base de la empresa X, pero como quería seguir trabajando en la fábrica X, pidió que le aumentaran el sueldo, sin embargo, la administración le negó el aumento. La actitud de la administración que niega la solicitud de aumento es para evadir la cadena de dicha petición.

Si los obreros en forma individual negociaran su sueldo, esto provocaría que más obreros solicitaran un aumento, por lo cual teniendo claro el sistema de sueldo, si solicitaran un aumento que superara dicho sueldo, la gerencia consecuentemente toman una actitud negativa.

Aquí se puede decir que los productores del vestido se enfrentan al asunto de cómo mejorar la calidad mientras que refrenan el aumento de los obreros calificados y el alza del salario. El sistema de bulto progresivo y el sistema de bulto con semi-equipos son signos de que hacen el esfuerzo por elevar en lo posible la precisión de la producción y control de calidad mientras se reprime la acumulación de los obreros altamente capacitados. Entonces, ¿qué tipo de control realizan las fábricas en los centros de trabajo para que los trabajadores no lleguen a tener la alta capacidad, que se frene el alza de sueldos y que eviten la acumulación de los obreros descontentos?

### **3. El descontento, la rotación externa de personal y la organización del trabajo**

El descontento de los obreros surge, principalmente sobre el salario. En las fábricas de ropa, están definidas claramente las formas de determinar los sueldos. En la industria de confección, se ha difundido el sistema de pago

por destajo combinando el sueldo de acuerdo al tipo de tarea clasificada y el sueldo de acuerdo al rendimiento. Este sistema de pago por destajo no significa que el sueldo según rendimiento se agrega sobre el sueldo básico, sino que se determina desde el principio diversos niveles del sueldo básico que reflejan el volumen de producción que realiza un operario.

En el caso de la empresa W, tienen determinado el monto del sueldo de acuerdo al tipo de tarea clasificado en cuatro niveles, combinado con el volumen de producción. Todas las tareas están clasificadas en cuatro niveles de la A a la D, y el volumen de producción es evaluado sobre un margen entre el 20% al 120% del volumen asignado como meta (100%). Por ejemplo la persona que se dedica a la tarea del nivel A y eleva el volumen de producción en un 70%, su sueldo semanal es de 568.00 pesos, pero, al que realiza la misma tarea del mismo nivel y realiza una producción del 100%, su sueldo semanal llega a 915.00 pesos. Los sueldos semanales en las fábricas estudiadas eran de un nivel de 315.00 pesos (para una producción de 20% en el nivel D) hasta de 1,146.00 pesos (producción del 120% en el nivel A) casi determinado.<sup>4</sup>

La gerencia no hace caso a las solicitudes de aumento de sueldo a los obreros que superan esta matriz de sueldos. Aún en el momento de emplearlos, por más alto que sea la calificación en costura, no les dan trabajo a los candidatos que no están conformes con los sueldos determinados. Solamente a los que han aceptado el sistema determinado de sueldos puede emplearse. Por ello, aquellos obreros, que tienen la capacidad más alta, son los que más fácilmente sienten el descontento con su sueldo, y tienden a enfatizar la solicitud de aumento de sueldo.

En las grandes empresas, se anula el descontento de los obreros con el aumento de sueldo, que es otorgado de acuerdo al ascenso (Piore y Sabel 1983; Coriat 1991). Sin embargo, en el caso de los obreros de las empresas maquiladoras es difícil hacer sublimar el descontento contra los sueldos siguiendo el camino de la promoción. Una posibilidad para los obreros, es el puesto de encargado de línea o módulo, o a lo más lograr ser jefe de cada área tales como de corte, costura, inspección. Aunque encima del jefe hay un gerente de producción que dirige las actividades totales de la producción atravesando por varias áreas, este puesto pertenece a la parte administrativa.

<sup>4</sup> Este valor del sueldo es del nivel del año 2009.

El salario de un encargado de línea está fijado en 1.5 a 2 veces más que la de un costurero, no obstante debido a la responsabilidad del control y a la complicada relación humana con numerosos operarios subordinados, muchos de ellos consideran que sus salarios no están de acuerdo a sus labores. Adicionalmente, debido a que no están claramente establecidas las reglas de promoción al puesto de encargado, el mejoramiento de la calificación no está garantizada para lograr un ascenso o un aumento de sueldo. Los operarios saben que ser encargado implica tener el riesgo de perder el trabajo al cometer algún error, por ello los obreros prefieren mantener su posición de operario. El incremento del sueldo por el ascenso no es un atractivo suficiente como para asumir mayor responsabilidad del cargo de los encargados.

Las empresas de confección no toman como medida el aumento de sueldo ni la promoción para eliminar el descontento de los obreros, sino utilizan la rotación externa de personal como una medida importante para solucionar el descontento. La libertad de la renuncia, que funciona como un método central de desalojar el descontento, tiene sentido de abrir la puerta para que a los obreros descontentos les permitan salir fácilmente de la fábrica para evitar la acumulación de quejas dentro de lugar de trabajo.

En el año 2009 cuando se realizó el trabajo de campo, eran continuos los cierres de las fábricas de la industria del vestido, los obreros tenían temor de perder sus trabajos y existía la tendencia de quedarse en una misma fábrica, de manera que en cualquiera de las fábricas visitadas, el porcentaje de renuncia de los obreros era baja, del 2 al 8%. Sin embargo, durante el auge de la expansión espacial de la industria del vestido para exportación, la renuncia de los obreros fue alta de aproximadamente el 30%. Aunque el porcentaje de retiro ha disminuido se observa que el porcentaje aproximado de obreros que permanecen más de cinco años, en la fábrica V, es del 30% del total; en la W, es el 30%; en la X, 40%; en la Y, 50%; y en la Z, 40%, lo cual significa que el período de trabajo de casi más de la mitad de los obreros es de menos de cinco años.

La rotación externa de personal, como han mencionado numerosos estudios, es una actitud de los obreros que, se ha tratado permanentemente como un factor que obstaculiza la formación de la mano de obra en el desarrollo de la IME (Lara y Almaraz, 2002: 201). Tanto los administradores como los gerentes de producción de las fábricas, de este estudio, han mencionado que existe la fuerte tendencia a la renuncia y la necesidad constante de contratar nuevos obreros. Sin embargo, ninguno de ellos es

consciente de que la renuncia de los obreros cause daño a la producción de una fábrica. Al contrario, se escucha frecuentemente que es necesario para regular la cantidad de la fuerza laboral (la flexibilidad cuantitativa) de acuerdo al volumen de producción. Sobre esto, podemos decir que la gerencia reconoce como condición inevitable la rotación externa de personal.

En el trasfondo de la rotación de personal se encuentra el reconocimiento social hacia el trabajo en las maquiladoras. Cada vez que ocurre una crisis económica como las de 1982 y 1994, la maquiladora ha venido cumpliendo el papel de refugio que satisfacía las necesidades de ingreso temporal de las personas desocupadas. Por un lado han ido aumentando los obreros que trabajan en una fábrica maquiladora durante largo tiempo, por otro lado se ha ido infiltrando en la sociedad mexicana la idea de que la maquiladora es un refugio para el trabajo temporal.

Esta idea social determina la conducta de los obreros. Los obreros, a cambio de aceptar bajo sueldo, trabajo de largas horas y riesgos sobre su salud, le permiten a la gerencia disponer de ellos temporalmente con tal de que la gerencia les permita que dejen libremente el trabajo después de trabajar un tiempo corto. Por consiguiente, para la empresa maquiladora el hecho de que los obreros entren y se retiren libremente, significa un factor importante para conseguir el consentimiento de los obreros. Este mutuo consentimiento social entre obreros y empresarios ha sido una base de la relación social del centro de trabajo de las empresas maquiladoras que han venido creciendo reprimiendo los salarios.

En medio de esta relación social en la fábrica, dada por la rotación de personal, ¿de qué manera se realiza la racionalización de la organización del trabajo? Como se ha mencionado anteriormente, existen dos categorías de obreros que con facilidad sienten un fuerte descontento; una que pide un aumento de sueldo teniendo como materia de negociación su alta habilidad de trabajo y otra que no puede adaptarse a los trabajos fabriles. Por esta razón, los empresarios les dan paso libre a ambos para que puedan retirarse, y tienen que crear una organización del trabajo que no dependa de las dos categorías de obreros. Es allí donde los obreros semicalificados cumplen un papel central.

Entre los obreros de confección se puede ver tres categorías de obreros. Los de la primera categoría son comodines. Normalmente los comodines se especializan en determinados procesos de confección, mientras tienen la habilidad para coser una ropa entera, y de vez en cuando pueden realizar diversos tipos de tareas. En las fábricas estudiadas, existen entre 2 a 6

comodines, que contribuyen en la solución de problemas en la línea de fabricación en caso de emergencia cuando un obrero con alta habilidad se retira o falta, o cuando se produce un retraso en la producción. Cuando aumentan los comodines o el personal de igual capacidad, es fácil introducir el sistema modular. Sin embargo, teniendo como objetivo eludir los pedidos de aumento salarial, esa proporción era muy baja.

En la parte opuesta a los comodines se encuentra un estrato compuesto por obreros no calificados que se encargan de tareas simples de costura o el transporte de productos semiacabados, y estos repetidamente se retiran del trabajo en corto plazo. Aunque esta categoría de obreros es el estrato más atractivo en el aspecto del costo laboral, al estar dependiendo de obreros que tienen un menor nivel de calificación, no se puede mejorar la calidad ni producir múltiples estilos de productos. Es allí que para tener como objetivo el mejoramiento de la calidad mientras se reprime el costo laboral, es importante contar con obreros que se encuentren en una posición intermedia.

Los obreros de la categoría intermedia pertenecen a un estrato en el que la mano de obra no llega al nivel polivalente como los comodines, sino que tienen la capacidad de realizar correctamente trabajos de dos o tres procesos. Aparte estos obreros tienden a estar de acuerdo con las políticas de la empresa sobre el sueldo y las demás condiciones laborales. Viendo la proporción de obreros de esta categoría en las fábricas estudiadas en base a los conocimientos de los gerentes de producción, ocupan un 60% en la empresa V, un 80% en la W, un 70% en la X, un 70% en la Y y un 30% en la Z. En las empresa W, X, y Y cuyos volúmenes de producción son relativamente altos, la proporción de estos obreros es alta.

El alto porcentaje de costureros semicalificados significa que activando el apoyo en los proceso de producción atrasados, en lo posible pueden mantener la estabilidad del flujo productivo, ya que mientras van especializándose en su propio trabajo, también pueden ir a ayudar en caso de un retraso de la producción o cuando alguien ha faltado. Si se incrementa la proporción de obreros semicalificados, se eleva el alcance de combinación mediante las labores de pequeñas ayudas en los diferentes procesos. En el área de costura donde no es posible la automatización completa, se produce a menudo la interrupción del flujo de producción sin importar el grado, debido al problema mecánico y al agotamiento físico o psicológico de los operarios. Por tanto se hace necesario contar con un mayor número de personal que ayude a la rápida recuperación del retraso de la producción. Los gerentes generales explican que, para que el retraso de la producción se recupere

en un corto tiempo, es necesario que por lo menos el 40% de los operarios de la costura tengan experiencia en distintas tareas. Esto es, que si se incrementaran obreros de esta categoría, en la misma proporción aumentaría el grado de estabilidad en los procesos de producción.

En cuanto al trabajo de la confección, se ha venido diciendo que éste dependía de la mano de obra poco calificada y desechable. Sin embargo, este modelo ha llegado al límite. En la distribución de la ropa, se ha generalizado el sistema de abastecimiento de los productos a las tiendas justo a tiempo a un precio relativamente bajo, de buena calidad y de buen diseño, es decir “la moda rápida”. Para responder al nuevo modo de competencia, las exigencias de producción de corto ciclo y el mejoramiento de la calidad dadas por los compradores adquirió mayor fuerza. Es allí donde ha emergido la transición de la etapa en que buscaban el volumen de producción dependiendo de los obreros sin experiencia, a la organización del trabajo conformada principalmente por los obreros semicalificados que a la vez tienen consciencia de la calidad.

Sin embargo, esta estrategia no es una reforma ambiciosa para superar la crisis, sino es el resultado de los esfuerzos que hace la gerencia para continuar, de alguna manera, el negocio para responder tanto a las exigencias por parte de los compradores extranjeros, como al riesgo latente de la rotación de personal. Los establecimientos están mejorando la capacidad productiva en medio de un frágil equilibrio entre el riesgo de la renuncia de los obreros y la caída de la competencia en busca de la mano de obra, dada por los numerosos cierres de fábricas en la última década.

La mayoría de los obreros que no son aptos para el trabajo fabril, son aquellos que no están capacitados, ni saben utilizar las máquinas y los que no pueden aceptar tareas simples repetitivas. Debido a que la rotación de dichos obreros es intensa, existe la necesidad de contar con numerosos procesos simples. Por otro lado, también se está incrementando la posibilidad de retiro de obreros calificados, ya que no se puede tener muchos procesos que requieran alta técnica. Consecuentemente los procesos de fabricación están formados por tareas que puedan ser realizadas por obreros semicalificados y por obreros no calificados.

La rotación externa de personal es un factor que obstaculiza la fijación del obrero en la fábrica y a la vez se ha convertido en la única forma de anular el descontento de los obreros. La gerencia no tiene otra alternativa de organizar el trabajo basándose en la reducción del riesgo del retiro tanto de los obreros calificados como de los que no tienen experiencia. Por

consiguiente, el rumbo de la reorganización del trabajo va hacia la utilización intensiva de los obreros semicalificados que dan consentimiento al dominio de la gerencia. Según el señalamiento acertado de De la Garza (2010: 97-98) en su análisis del toyotismo precario, al fin y al cabo la intensificación del trabajo se va agravando y los obreros se van enfrentando al agotamiento.

## Conclusión

La discusión, desarrollada en este artículo, sobre la forma de organizar el trabajo, que intensifica el uso de la mano de obra semicalificada y promueve la rotación externa de personal como un método de expulsar los descontentos de los obreros, ofrece algunas implicaciones en la formación laboral de las fábricas de ropa que participan en la red de producción global. Primero, debido a la desigualdad tecnológica y de productividad entre los procesos antes de la costura y los de costura, la producción por paquete completo tiene la posibilidad de causar un descenso de la capacidad productiva si no cuenta con la racionalización del proceso de costura. La escuela del escalamiento industrial afirma que cuanto más se realiza la integración de las funciones de producción eleva el estatus de la empresa dentro de las cadenas de valor. Sin embargo, es dudoso que la integración productiva dirija al escalamiento de las empresas productoras sin una reforma adecuada de la organización del trabajo.

Segundo, en el caso de que existiera la necesidad de elevar la productividad enfrentando al riesgo latente de la rotación externa de personal, la empresa podría elegir una de las siguientes alternativas: mudar la fábrica a un lugar donde pueda compensar la desventaja dada por la renuncia con el bajo costo laboral; ofrecer condiciones laborales que estimulen el incremento de obreros fijos a través de más inversiones; intentar racionalizar la organización teniendo como premisa el riesgo del retiro. Aunque el traslado de fábricas es una de las características de la industria del vestido, se limita únicamente a empresas extranjeras que cuentan con solidez financiera para poder mudarse y que tienen opciones de sitios para su operación. Los trabajadores esencialmente esperan buenos sueldos, así es que no se puede decir que puedan eliminar la cadena de pedidos de aumento salarial con sólo conceder condiciones laborales. Además es difícil que eleven el nivel salarial debido a la exigencia de bajar costos por parte de los compradores. Por lo

tanto, las empresas nacionales se ven obligados a organizar los trabajos pese a correr el riesgo de la renuncia.

En la industria del vestido que expande la red del subcontrato, principalmente en los países en desarrollo, los minoristas prefieren ubicar su producción en determinados países que tengan menos riesgos. Así es que la clave para mantener la competitividad sería el grado de elevación de la calidad de la producción dentro de las limitaciones de las condiciones locales y construir confianzas con los compradores en término de la calidad y el servicio de la producción y abastecimiento. Los compradores van buscando de lugar en lugar fábricas que estén de acuerdo a sus conveniencias, considerando una serie de elementos como son los costos de producción, calidad, productividad y posibilidades de huelgas. Si se desmorona el balance de la capacidad de producción y el control del descontento de los obreros, los compradores se retiran y la fábrica se ve en la obligación de cerrar.

En el caso de la producción de ropa para exportación, al aumentar el volumen de producción, se multiplicaron las empresas tales como las de fabricación de tela y las de lavandería en algunas zonas determinadas, por lo cual el dinamismo de aglomeración atrae la gran cantidad de producción para las marcas globales. Por esta razón, aunque en la industria del vestido en México están aumentando los trabajadores fijos, por otro lado si continuaran cerrando las fábricas y la industria en general perdiera su energía, disminuiría el atractivo de México como lugar para encargar la producción.

## Referencias

- Bailey, Thomas. (1993) "Organizational Innovation in the Apparel Industry", *Industrial Relations*, Vol. 32, No.1, pp. 30-48.
- Bair, Jennifer, & Gary Gereffi. (2001) "Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry", *World Development*, Vol. 29, No. 11, pp. 1885-1903.
- Carrillo, Jorge, y Alfredo Hualde. (1997) "Maquiladoras de tercera generación: el caso de Delphi-General Motors", *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 9, pp. 747-757.
- Castilla Ramos, Beatriz, y Alejandra García Quintanilla. (2006) "La industria maquiladora de exportación de Yucatán y su especialización en la rama de la confección", *El Cotidiano*, Núm. 136, pp. 29-38.



- Castilla Ramos, Beatriz, y Beatriz Torres Góngora. (1991) “Las maquiladoras en Yucatán”, en Ricardo Pozas y Matilde Luna. (coords.) *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, México, Enlace, Grijalbo, pp. 559-588.
- Collins, Jane L. (2003) *Threads: Gender, Labor, and Power in the Global Apparel Industry*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Coriat, Benjamin. (1991) *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, Siglo XXI.
- De la Garza Toledo, Enrique. (2005) “La maquila en México: aspectos generales”, en Enrique de la Garza Toledo. (coord.), *Modelos de producción en la maquila de exportación: la crisis del toyotismo precario, México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Plaza y Valdés Editores, pp. 13-22.
- De la Garza Toledo, Enrique. (2010) “El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México”, en Enrique de la Garza Toledo y Julio César Neffa (comps.), *Trabajo y modelos productivos en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, pp. 53-102
- Diario de Yucatán. (2009) “Luces y sombras en la maquila”, *Diario de Yucatán*, 5 de noviembre.
- Fujii, Yoshitada. (2011) “Organización del trabajo de las fábricas maquiladoras del vestido en México” (en japonés), *Senshu Jinbun Ronshu*, No. 88, pp. 265-290.
- INEGI (1999) *Censos económicos, 1999* ([http : //www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)), visitado el 22 de enero de 2010.
- INEGI (2000) Sistema de cuentas nacionales de México: la producción, salarios, empleo y productividad de la industria maquiladora de exportación, total nacional 1988-1999, Aguascalientes, INEGI.
- INEGI. (2004) *Censos económicos, 2004* (<http://www.inegi.org.mx/>), visitado el 22 de enero de 2010.
- INEGI. (2007) *Estadística de la industria maquiladora de exportación, 2007*, Aguascalientes, INEGI.
- Lara, Arturo A. y Araceli Almaraz Alvarado. (2002) “Rotación, estructura de estímulos y aprendizaje tecnológico en la industria maquiladora del norte de México”, *Región y Sociedad*, Vol. 14, Núm. 24, pp. 197-233.
- Piore, Michael J. & Charles F. Sabel. (1983) *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, New York, Basic Books.
- Taplin, Ian M. (1995) “Flexible Production, Rigid Jobs: Lessons from the Clothing Industry”, *Work and Occupations*, Vol. 22, No. 4, pp. 412-438.

---

USITC (2010)“U.S. imports and exports data” (<http://www.usitc.gov/>),  
visitado el 27 de agosto de 2010.

**Yoshitada Fujii.** Candidato a Doctor en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Sanshu, Tokio. Líneas de investigación : Reestructuración Productiva, Escalamiento Industrial y Social, Proceso Laboral, Relaciones y Cultura Laborales. Email : [yfujii@hotmail.com](mailto:yfujii@hotmail.com)



**Nuevas Formas de Gestión de Recursos  
Humanos en Empresas del Estado de México**  
*New Ways of Human Resource Management  
in Enterprises of Mexico State*  
*Nouvelles modes de gestion des ressources  
humaines dans les entreprises de l'état de  
Mexico*

Rosa Arciniega

**Resumen**

*Este artículo aborda el tema de nuevas formas de gestión de recursos humanos en el contexto del debate sobre los actuales paradigmas productivos. El objetivo es identificar prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos en empresas manufactureras del Estado de México.*

*Cuando hablamos de este tema nos referimos a un conjunto de prácticas de dirección de recursos humanos considerando la organización del trabajo. De la variedad de prácticas nos concentramos en tres: selección, formación y evaluación del desempeño. Se observa que algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global, junto con la inversión en tecnología resaltan el aspecto organizacional que se convierte en parte fundamental de su estrategia en la elevación de la productividad, redefiniendo culturas organizacionales y criterios de segmentación de los mercados internos de trabajo.*

**Palabras clave:** *organización del trabajo, gestión de los recursos humanos, selección, formación, evaluación del desempeño.*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**

## Summary

*This article approaches the subject of new ways of human resource management in the context of the debate about the current productive paradigms. The objective is to identify innovative HR practices in manufacturing enterprises in the State of Mexico.*

*When we talk about this issue we are concerned in a set of management practices considering the work organization. From the variety of practices we are focused on three: selection, training and performance evaluation. It was noticed that some enterprises that have flexible production models and a more global scope, beside the investment on technology stand out the organizational aspect that becomes a main part of their strategy in the improvement of productivity, redefining organizational cultures and segmentation criteria of the internal labor markets.*

**Key words:** *work organization, human resource management, selection, training, performance evaluation.*

## Résumé

*Le sujet de cet article concerne les nouvelles modes de gestion des ressources humaines dans un contexte où les «paradigmes productifs» font débats. L'objectif est d'identifier pratiques innovantes dans les entreprises industrielles de l'Etat de Mexico. Quand nous parlons de ce, nous nous referons à un ensemble des pratiques de direction des ressources humaines, à la considération de l'organisation du travail. De la variété des pratiques nous nous centrons en trois: la sélection, la formation, et l'évaluation de la performance. Il s'observe que dans notre entité certains corporations qui expose modèles de production flexible et un portée mondiale, avec le investissement en technologie, se évidence l'apparence organisationnel qui se transforme en une partie essentielle de sa stratégie en la élévation de la productivité, il redéfini les cultures organisationnelles et les critères de segmentation des marchés du travail internes.*

**Mots clés:** *organisation du travail, gestion des ressources humaines, sélection, formation et évaluation de développement personnel.*

## Introducción

Este artículo analiza las formas de gestión de recursos humanos en empresas de la industria de autopartes de Toluca-Lerma, Estado de México que satisfacen los criterios globales y utilizan las redes globales de producción. El objetivo es identificar prácticas innovadoras de gestión en las plantas productivas, atendiendo a los procesos de selección, formación/capacitación y evaluación del desempeño en el marco de la globalización de los procesos productivos.

Desde los 80s estamos asistiendo a tendencias crecientes de internacionalización de las empresas, de los mercados y a la integración global de las economías regionales y locales. Nuevas condiciones económicas, sociales, tecnológicas, remarcan un nuevo ambiente general en el que se desenvuelven las empresas. La noción de organización del trabajo implica una división del trabajo y relaciones de cooperación entre y dentro de los lugares de trabajo, que está cambiando hacia procedimientos de trabajo más fluidos.

Considerando *el entorno*, distintos agentes interactúan en la relación entre empresas. La descentralización del sistema productivo nos habla de un nuevo modelo de producción, redes o tramas productivas globales, redes de proveedores y clientes. El control de las redes de producción y la jerarquización de los procesos de producción, la estructura y las presiones de los mercados globales y el consecuente fortalecimiento de las redes de empresas tienen impacto al interior de las empresas.

En las empresas industriales tiende a resaltar la presencia de un tipo particular de trabajadores denominados calificados (*skilled workers* y *knowledge workers*), con lo que los procesos de formación adquieren importancia entre las empresas al incentivarse complejas articulaciones entre ellas (*collaborative interorganizational teams*).

En el interior de las empresas los sistemas productivos han cambiado en los niveles de la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, las características de la fuerza de trabajo. Son muchos los conceptos relacionados con prácticas que corresponden a los nuevos modelos productivos (calidad total y justo a tiempo, trabajo en equipo, círculos de calidad, involucramiento y participación de los trabajadores, toyotismo, posfordismo, especialización flexible) y se redimensiona la importancia de las formas de organización centradas en lo que denominamos “*la gestión estratégica de recursos humanos*”.

En particular, la literatura sobre nuevas formas de organización del trabajo sostiene que el modelo denominado “toyotista” trata de no apostar a la separación tajante entre concepción y ejecución, más bien se considera la necesidad de polivalencia, en tanto ampliación de las funciones de cada puesto y la posibilidad de la movilidad interna entre puestos o categorías. Por otro lado, no es posible reducir todas las actividades a operaciones simples, segmentadas al extremo, operaciones estándar y medidas estándar (De la Garza, 2010).

La organización del trabajo innovadora o de alto rendimiento podría caracterizarse por los siguientes elementos: las competencias y responsabilidad están descentralizados al nivel de aquellos que realmente hacen el trabajo (lugares de trabajo, equipos de trabajo, proyectos); la existencia de pocos niveles de jerarquía en general; necesidad de altos niveles de cualificación y de compromiso que pueden encontrarse en todos los niveles y en todas partes de la organización del trabajo, con reconocimiento de valores que principalmente se asocian con la confianza y la coordinación del trabajo.

Se plantea que es más eficiente delegar cierta capacidad de decisión en los trabajadores, generando autonomía y cierta satisfacción en el trabajo. Esto se traduce en asignar a los trabajadores de producción su propia supervisión, una parte de las tareas de mantenimiento y de control de calidad. No se podría garantizar mayor eficiencia sino se cuenta con el involucramiento consciente y convencido de la mano de obra; es decir, la participación no por simple obediencia a las reglas, no por coerciones, sino por convencimiento acerca de los fines y la importancia de la empresa. La visión social de la producción, en tanto cooperación entre hombres, se continúa hacia el trabajo en equipo que se contrapone al individualismo taylorista.

El convencimiento de los trabajadores, la participación en las decisiones y el trabajo en equipo entre otras propuestas de este tipo, apuntan hacia la revisión de las formas de gestión de los recursos humanos, y ello porque los aspectos centrales de las nuevas formas de organización del trabajo más que de carácter técnico son sociales (De la Garza, 2007, p.9).

Así, las ventajas competitivas de las empresas derivan no sólo de sus capacidades tecnológicas y productivas, sino, de manera especial, de las capacidades cognitivas de sus recursos humanos (procesos de percepción, interpretación y evaluación entre trabajadores), con conocimientos muy especializados, sea desde el operador calificado hasta aquellos que conectan a las empresas con la economía global.

Desde la literatura organizacional y administrativa, se identifican distintos enfoques teóricos y variadas formas de abordar la temática de los recursos humanos considerando las innovaciones tecnológicas y los modelos organizacionales flexibles (Barba y Solís, 1997). Por un lado, resalta el enfoque tecno-funcionalista, o denominado utilitarista, asociado a resolver los problemas del *management*, donde el trabajador es considerado un recurso al mismo nivel que los recursos materiales, visión que corresponde a estructuras de los modelos provenientes del taylorismo/fordismo. Un avance en este tipo de literatura, a partir del nuevo contexto y de las nuevas formas de organización del trabajo, es considerar a los trabajadores como parte activa de la empresa, incorporando algunos aspectos de los modelos llamados postfordistas (Alles, 2011; Chiavenato, 2007, Gómez Mejía, *et al.*, 2011). Pocas veces desde esta perspectiva se consideran las relaciones sociales como una fuerza actuante en la estructuración de la organización pues los actores simplemente se presentan asimilando estrategias y cultura.

Por otro lado, hay otras perspectivas asociadas a una intención interpretativa, que entiende a los actores laborales en tanto sujetos, explicando las prácticas productivas, donde influyen estructuras y subjetividad, buscando explicar el comportamiento de los sujetos dando sentido a situaciones concretas (en particular, esquemas explicativos, o formas de argumentación cotidiana). Implica analizar estilos de trabajo y formas de relacionarse compartidos, modos de actuar, sentir, estilos de autoridad. Desde esta perspectiva interesa analizar las formas de gestión como una vía para examinar y entender la cultura de las organizaciones promoviendo cambio organizacional, resaltando una visión más humanista y menos racionalista de la organización<sup>1</sup>.

Un tercer enfoque se identifica como postura crítica vinculada más a nociones de poder, control y resistencia, centrado en el control que el taylorismo ejerce sobre los trabajadores, llamando la atención sobre

<sup>1</sup> El paradigma interpretativo (se reconoce que fue iniciado por Silverman en la década de 1970), pretende explicar la estabilidad de la acción desde el punto de vista del sentido asignado a ella por los actores. Este paradigma se interesa por comprender las reglas de la construcción subjetiva de la acción y ha dado lugar a variedad de enfoques que recuperan las estructuras cognitivas de los actores y la dimensión simbólica para explicar la construcción de la realidad organizacional.



los métodos de administración que continúan con el postaylorismo y el postfordismo<sup>2</sup>.

Se reconoce que las nuevas formas de organización del trabajo se vislumbraban con objetivos diferentes: desde “humanización del trabajo” y mayor participación de los empleados y trabajadores, hasta la flexibilización de los procesos de trabajo considerando solo estrategias de reducción de costos que podrían conducir a aumentar la intensidad de trabajo y control tanto como compromiso de empleado y motivación. La cantidad y la calidad de las nuevas formas de trabajo varían según países, sectores, la políticas de las empresas y otros factores y han sido explicados desde diferentes enfoques como el techno-funcionalista, utilitaristas, la cultural – interaccionista y a través del enfoque del poder- y la perspectiva política (Pries, 2013).

En el Estado de México algunas empresas que presentan modelos de producción flexible y un alcance más global, junto con la inversión en tecnología resaltan el aspecto organizacional que se convierte en parte fundamental de su estrategia en la elevación de la productividad. En particular, en algunas empresas se observan innovaciones en las formas de gestión de los recursos humanos. Se presenta una tendencia hacia una gestión estratégica de los recursos humanos. De allí la importancia de la selección, formación/capacitación y evaluación del desempeño. Se percibe un acercamiento y enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos.

Se utiliza como metodología el estudio de caso considerando a empresas manufactureras del Estado de México pertenecientes al sector de autopartes y con características determinadas: grandes, y exportadoras, que satisfacen los criterios globales y utilizan las redes globales. Consideramos tres dimensiones a analizar: selección, formación y evaluación del desempeño, tanto de trabajadores como de personal de mando medio. Utilizamos dos vías de acceso: Identificación de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos oficialmente reconocidas en documentación expresa, particularmente la detección de áreas de interés de las empresas respecto a la gestión de sus recursos humanos a través de: Reglamento Interno de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Código de ética, etc. Y aplicación de entrevistas semi-estructuradas a trabajadores de mando medio y operadores.

El artículo se divide en dos apartados, en el primero, se presentan algunas referencias teóricas sobre las nuevas formas de organización del trabajo,

<sup>2</sup> El marco inicial de los estudios críticos se reconoce asociado con el estudio de H. Braverman denominado Trabajo y Capital Monopolista (1974).

a partir del concepto de modelos productivos, en el segundo, se presentan resultados de un estudio empírico donde se utilizó entrevistas a trabajadores operadores y de mando medio, con el fin de identificar nuevas formas de gestión de recursos humanos, incidiendo en selección/formación/evaluación del desempeño como dimensiones fundamentales en la gestión de recursos humanos.

En este artículo se utiliza el término de “recursos humanos” para hablar de las formas en que la empresa incorpora, capacita y evalúa a los trabajadores siguiendo la denominación que brinda la literatura consultada (Ferner *et al.*, 2010; Edwards *et al.*, 2010; Rodríguez y Ventura, 2003).

## **I. Nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de gestión de recursos humanos**

Los modelos productivos han cambiado en los niveles de las tecnologías, la organización del trabajo, las relaciones laborales y los perfiles de la fuerza de trabajo. En particular, la discusión teórica acerca de la emergencia e importancia de las nuevas formas de organización del trabajo resalta en la literatura organizacional.

La organización del trabajo se define como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado bien. Implica la división del trabajo entre las personas, la supervisión y el control del trabajo, el conjunto de reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad, formas de comunicación entre los actores laborales (De la Garza, 1998, p. 161). La organización del trabajo se puede entender como la estructura específica y los procesos (configuración) de distribución y coordinación de las tareas y elementos necesarios para producir determinados bienes o servicios en y entre las unidades de trabajo.

Los modelos de organización del trabajo nos remiten al reconocido taylorismo, al fordismo, y al modelo japonés que se reconoce como nueva forma de organización del trabajo. Algunas de las teorías más relevantes que desde la década de los ochenta tratan los problemas de las nuevas formas de organización del trabajo como señala de la Garza (2007, p.9) son las posfordistas, en sus tres vertientes: regulacionista, neoshumpeteriana y la especialización flexible de Piore y Sabel. También resaltan otras como el neosegmentacionismo del mercado de trabajo y el gobierno industrial (Standing, 1999). Este tipo de teorías, como señala de la Garza (2007, p.8)

no se han basado en el análisis de la macroeconomía sino en los éxitos de la japonización y del toyotismo.

Las nuevas formas de organización del trabajo han originado debates en cuanto a las posibilidades de extenderse y sus efectos sobre la productividad, la calidad y la competitividad, las empresas consideran en sus estrategias de productividad y competitividad no solo cierta formalidad en la selección, sino la necesaria formación de conocimientos y competencias.

Considerando estas nuevas formas de organización del trabajo que ya se presentan en muchas empresas, indagamos acerca de nuevas formas de gestión de recursos humanos en los lugares de trabajo. Se considera que la competitividad y productividad de las organizaciones derivan de la disponibilidad de recursos tecnológicos y financieros, pero también están relacionados con cambios organizacionales y nuevo perfil de recursos humanos. En general, se sostiene la necesidad de pasar de una estructura tradicional a una dirección estratégica de los recursos humanos (Alles, 2011, p.25 y 30).

La variedad de formas productivas implica colocar el foco de atención del análisis a nivel de las plantas productivas, sin dejar de considerar, por supuesto, el contexto regional e institucional en que se desenvuelven las empresas. Los resultados dependen de los responsables de la formulación de políticas, influyen los trabajadores y sus representantes, así como las estrategias particulares de los empleadores, de cómo se acercan y regulan cuestiones no solo productivas sino de poder y control bajo las nuevas formas de organización del trabajo, que potencialmente podrían ofrecer una mayor inclusión de trabajadores en la toma de decisiones y en la mejora de las condiciones de trabajo.

## **II. Estudios de casos en empresas de autopartes**

La región bajo estudio constituye una de las principales regiones industriales de México. En el 2010, la industria manufacturera en el Estado de México comprende el 16.6% del total de la población ocupada estatal, y el 25.8% del PIB estatal. Otra característica importante es la especialización industrial en tres subsectores manufactureros: a) productos metálicos, maquinaria y equipo, b) alimentos y bebidas y c) sustancias químicas, derivados del petróleo y plásticos (Arciniega, 2011).

El objetivo de esta parte es identificar nuevas formas de gestión de recursos humanos en empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma, Estado de México, productos metálicos, maquinaria y equipo, tomando como estudio de casos dos empresas de autopartes.

## *1. Metodología*

Cuando se habla de “nuevas formas de gestión de recursos humanos” nos referimos a un conjunto de prácticas de dirección de recursos humanos y de organización del trabajo. De la variedad de éstas nos concentramos en tres: selección, formación y evaluación del desempeño.

Nos adentramos en el nivel de la empresa. Seleccionamos a dos empresas atendiendo a determinadas características: Pertenecen a la rama productiva automotriz (autopartes), con más de 15 años de instalación en la región, origen del capital extranjero, dirigidas a atender a las ensambladoras instaladas en el país y con producción dirigida también directamente al mercado internacional, con aplicación de nuevas formas de organización del trabajo, con más de 1000 trabajadores.

Consideramos dos tipos de fuentes:

- Identificación de normas de trabajo, políticas y prácticas de gestión de recursos humanos oficialmente reconocidas en documentación expresa, particularmente la detección de áreas de interés de las empresas respecto a la gestión de sus recursos humanos a través del Reglamento Interno de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Código de ética, etc.
- Aplicación de entrevistas semi-estructuradas a operadores y personal de mando medio, atendiendo a tres rubros: selección, formación y evaluación del desempeño.

## *2. Resultados*

Se identifican diversas estrategias respecto a nuevas formas de gestión de recursos humanos, en particular resalta aquella acotada a segmentos de su fuerza de trabajo identificada como “recursos humanos estratégicos”.

## Operarios

- En cuanto a Selección de operarios

A diferencia de procesos de reclutamiento y selección que pasaban por la institución sindical, o por vinculación con conocidos, la selección de personal se realiza directamente por la empresa a través de su departamento de Recursos Humanos (primer filtro) y los supervisores o los que serían los jefes inmediatos (segundo y último filtro). Influye en la selección del personal obrero-operativo su asociación con cierto mínimo de edad (18 años), escolaridad básica y competencias como puntualidad, disponibilidad de horario, reactividad, proactividad, responsabilidad y flexibilidad. En algunos casos, como para los designados a embarques, se requiere cierto nivel de matemáticas.

“Para personal operativo (obreros) los requisitos son: Preparatoria terminada y examen de conocimientos aritméticos, seguido de entrevista con recursos humanos y supervisor de turno” (Entrevista a personal de empresa 1).

### ¿Qué influye en la selección de personal operativo?

“No mucho, pues se le capacita en la práctica, en general los operarios ingresan a laborar en la categoría más baja, más adelante, al cabo de dos, tres años, cuenta que sea polivalente y que tenga capacidad de trabajar en equipo. Un team leader debe tener la capacidad de guiar, convencer, motivar al equipo bajo el mismo objetivo. El trabajador asignado a tareas que exigen conocimientos especiales ha sido conformado en el trabajo desarrollando algo similar a una carrera, pero es al inicio donde se presentan los más altos niveles de rotación...” (Entrevista a personal de empresa de autopartes 1).

Se observa la existencia de la conformación de un mercado interno de trabajo por el hecho de que los trabajadores entran en puestos bajos y mediante la rotación y formación se van asignando tareas. Más adelante, los requisitos para ascender en el tabulador, se asocian a las competencias logradas. Las evaluaciones se realizan semestralmente, y el incremento salarial se manejará a través del cumplimiento de los requisitos del tabulador. El punto del “disparador” es el primer requisito a cumplir y es acumulable según se suba de categoría. Si se cumple el requisito del disparador, entonces se deberá cumplir con los requisitos de las diferentes áreas y este cumplimiento deberá

ser evaluado. Si no se cumple con algún requisito se descarta la posibilidad de aprobación de la categoría solicitada (Documento empresa).

Los supervisores juegan un rol crucial en la selección y más adelante en la evaluación del personal.

**Tabla 1. Tabulador de salarios empresa 1(2014)**

<i>Categoría</i>	<i>Salario (en pesos)</i>	<i>Disparador</i>
<b>1</b>	<b>125.00</b>	<b>No aplica</b>
<b>2</b>	<b>149.00</b>	<b>En los últimos 3 meses: 0 ausentismos en cualquier tiempo programado (tiempo extra), 0 accidentes, 0 reportes de seguridad, y deberá aprobar como mínimo el 80% de la capacitación correspondiente a la categoría y participación activa en la junta diaria.</b>
<b>3</b>	<b>171.00</b>	<b>Igual a la anterior más participación de QRQC de UAP, implementación de sugerencias de mejora.</b>
<b>4</b>	<b>196.00</b>	<b>Igual a la anterior más participación en un taller SPV</b>
<b>5</b>	<b>221.00</b>	<b>Igual a la anterior más participación en junta mensual liderada.</b>
<b>6</b>	<b>221.45</b>	<b>Igual a la anterior más participación en un taller de productividad cerrado.</b>
<b>7</b>	<b>225.58</b>	<b>Igual a la anterior más impartición de un curso formal de su área.</b>
<b>8</b>	<b>280.00</b>	<b>Igual a la anterior más 0 actas administrativas en los últimos 6 meses.</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Empresa 1<sup>3</sup>.

QRQC: identificación de incidencias, comunicación y rápida respuesta a los problemas (Quick response Quality Control), usado en toda la empresa, desde las líneas de producción hasta las oficinas administrativas; UAP: unidad autónoma de producción.

Un operador de alta categoría, en el rubro de calidad no sólo es capaz de parar la línea al primer defecto, identifica con etiquetas su no conformidad,

<sup>3</sup> En la región al momento actual el salario mínimo es de 67.28 pesos diarios. En las empresas estudiadas el salario mínimo es también bajo al ingresar pero superior al de la región. Tiende a incrementarse al ascender de categoría

aplica el Decálogo de Respeto al producto, demuestra autocalidad (no genera, no acepta, no debe pasar defectos), actualiza planes de control, y se constituye en auditor de calidad, sino manifiesta PPM reportados con el cliente. Un operador de alta categoría, en el rubro de producción, trabaja sin soporte del tutor, no compromete la calidad, sigue el proceso y estándares de trabajo, conoce y domina el producto, cumple y sabe calcular el Kosu, realiza tarjeta Kaisen aplicada a la línea, conoce, sigue y domina el sistema Kan Ban en su lugar de trabajo, participa en diseño de poka yokes, liderea talleres SP, análisis de flujo, toma de tiempos en su línea. En polivalencia, aplica el sistema rotativo<sup>4</sup>.

A nivel de la región, podemos sostener que sólo en algunas empresas especialmente con características de producción flexible se encuentran políticas y reglamentaciones como las que explicamos, y que se observan a través de los procesos de selección, donde el proceso se encuentra asociado al perfil del puesto, y a competencias, configurándose segmentos de mano de obra calificada, ya que existe creación de empleos calificados que – nos explican- tardan en desarrollar algunos años. En el resto de empresas y organizaciones siguen primando otros criterios asociados a culturas organizacionales bastante tradicionales, donde el acceso a recursos humanos capacitados no es un factor central.

- En cuanto a Formación de operarios

Las prácticas de recursos humanos incluyen la formación y la capacitación. El envío de productos libres de defectos dadas las presiones de calidad del mercado internacional, además, justo a tiempo, ha motivado políticas de formación que van más allá de meros cursos de inducción. Por lo anterior las empresas consideran en sus estrategias de productividad y competitividad la formación de conocimientos y competencias atendiendo a sus necesidades y a los diferentes perfiles de trabajadores.

<sup>4</sup> Las siglas que referimos aluden a método de producción japonés y significan:

PPM: piezas dañadas por millón, el objetivo es un bajo porcentaje de PPMs.

Kosu: fórmula matemática que da respuesta a piezas por hora, piezas por turno, que calcula cuantas horas de trabajo de personal se necesitan para producir una unidad o producto.

Poka yokes: término muy utilizado en planta, en la línea de ensamble, mecanismo que se va a establecer para evitar fallas, ante problemas, se recomienda usar poka yokes, se trata de ayudar a los operadores para que no se equivoquen, no tengan fallas.

SP: sistema de producción de la empresa.

Sin pretender medir competencias y/o hacer un inventario de competencias del personal, a través de las entrevistas se pueden apreciar las funciones de los puestos. Se encontró que existen políticas de formación y capacitación bastante complejas, reconociendo diferentes grupos de trabajadores a los que se destinan políticas de formación de conocimiento especializado.

### **Formación de operarios de alto desempeño (aprendiz/apprenticeship/en el trabajo, habilidades y entrenamiento)**

Si bien hay áreas que concentran tareas rutinarias, hay otras que tienen actividades de mayor responsabilidad y que son claves. Hay también plantas donde independientemente de su nivel tecnológico, existen actividades manuales intensivas, pero hay lugares donde hay otras que tienen actividades de mayor responsabilidad. Un área de trabajo puede contar con uno o varios equipos de trabajo que son las células básicas de producción, que están integrados por operarios comunes y operarios calificados y que son claves. Las calificaciones de la mano de obra se incrementan con la utilización de maquinaria flexible en el trabajo cotidiano y siempre a cargo de personal especializado del área y en el contexto de un desarrollo de carrera interna que se asocia con el discurso de la mejora continua. Muchos están familiarizados con la ventaja de los registros, la programación computarizada, la lectura y análisis de resultados, monitorizados por alta tecnología. Se miden cotidianamente la calidad, la seguridad, las necesidades de personal, la detección de fallas. Existen áreas donde se concentran operarias mujeres, aquellas que exigen una cuota reducida de esfuerzo físico.

El desarrollo de habilidades es sobre la marcha. En lo que se refiere al uso de equipos y maquinaria, el entrenamiento y la capacitación es constante y amplia, y se encuentra formalizada en una serie de normas y algunos cursos, que incluyen nuevos patrones de conducta, como son propiciar la iniciativa, la participación proactiva, la importancia de la participación grupal, y la adaptación a la flexibilidad en la operación. A través de la revisión de puestos de trabajo de empresas metal-mecánicas se logran rescatar las competencias obreras. A través de las entrevistas observamos que el tipo de conocimientos técnicos y competencias contemplados que se programan se vinculan a las nuevas formas de organización del trabajo y se desarrollan a través del mismo trabajo cotidiano.



La formación/capacitación está relacionada con la organización de la producción, y sus necesidades específicas. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea y para mejorar su posición en la estructura organizacional.

Se distinguen tres tendencias de nuevas formas de organización del trabajo considerando formación: trabajo en equipo, delegación de responsabilidad y reorganización de los departamentos y funciones, atendiendo a los conceptos de calidad, polivalencia, habilidades en producción y justo a tiempo, considerando la presión e incertidumbre que genera la producción flexible, sobre la base del avance tecnológico, y el papel activo que los trabajadores y empleados juegan en la empresa.

Por ejemplo, en lo que respecta a conocimientos y habilidades en CALIDAD, el trabajador debe aplicar el paro al primer defecto en el área de trabajo, identificar con etiquetas la no conformidad, aplicar el decálogo de respeto al producto, identificar partes defectuosas a través de etiquetas y reportes, demostrar solución de los problemas. En las plantas los círculos de calidad están generalizados, incorporados al total del personal productivo, pero se concentran en las categorías más altas y en las áreas de mantenimiento, donde se ubican los trabajadores más calificados, mismos que se constituyen por promoción de los supervisores, del jefe de área, y de recursos humanos.

En lo que respecta a conocimientos y habilidades en LOGISTICA, el trabajador debe conocer e interactuar con los clientes y proveedores internos y externos; conocer, identificar y clasificar las plataformas de producto terminado de su área; conocer e identificar las áreas donde se encuentra el empaque para los clientes; conocer y respetar el funcionamiento del kan ban; tener cero incidentes de paro de línea; etc.

La variedad de conocimientos y competencias adquiridas se realizan a través de procesos de entrenamiento, normalmente a cargo de su supervisor y se manifiesta a través de las diferentes categorías obreras y tabuladores. Si bien en la categoría inicial (nuevo ingreso) no aplican, dichos conocimientos y mayores competencias se presentan paulatinamente a través de un proceso de aprendizaje.

## Mandos medios

- En cuanto a Selección de personal de mando medio

La selección de personal se realiza por las empresas mismas (personal de recursos humanos y entrevistas con el jefe inmediato que solicita el

personal) y es acorde a los puestos o plazas disponibles y los perfiles, pero la contratación es a través de empresas subcontratistas. Cada una de las empresas estudio de caso, cuenta con el soporte de diferente empresa subcontratista.

La principal modalidad de subcontratación es a través de programas de becarios o practicantes, donde el personal de mando medio ingresa con un pequeño sueldo y seguro médico, y será capacitado por la empresa. Al cabo de un año (empresa 1) o de 6 meses (empresa 2) podrá tener la posibilidad de ser contratado directamente por la empresa después de su periodo de prácticas<sup>5</sup>.

Las empresas no recurren a centros de enseñanza tecnológica de la zona. Según Bueno 2008: 196, las universidades y tecnológicos públicos ubicados en la región, se reconoce, presentan esquemas organizativos autoritarios rígidos, verticales, anquilosados, atomizados, carentes de una verdadera cultura de vinculación y servicio que inhiben la reacción expedita a las necesidades de innovación de las grandes corporaciones. Al haber tanta distancia en las culturas organizacionales, la posibilidad de convergencia en intereses es muy limitada, pues se trata tanto de estructuras organizacionales como expectativas y prácticas de vinculación diferentes.

En el caso de la empresa 2 resalta otra forma de ingreso-selección denominado PDT (Professional Development Trainee), programa de entrenamiento de nivel internacional, programa donde se entrevista a muchos y quedan muy pocos, personal recién egresado o con poca experiencia, con algún tipo de experiencia internacional, buen dominio de idiomas. Personal que será capacitado intensamente y rápidamente, en todas las áreas de la empresa, rotando por finanzas, línea de ensamble, como si fuera operadora, logística, calidad, etc., por el cual se identifican perfiles típicos con capacidad de aprender programas de calidad total, justo a tiempo, trabajo en equipo, mejora continua, diseño de líneas productivas, diseño de líneas logísticas. El programa selecciona a jóvenes recién egresados de una licenciatura, principalmente finanzas y negocios internacionales o ingeniería, con talento y visión internacional para que en un futuro puedan ocupar posiciones estratégicas dentro de la empresa.

<sup>5</sup> En otras empresas, se contrata personal por tiempo indefinido, aquí el practicante, si no hay plazas al cabo del año, se retira. En otras empresas, los practicantes o becarios no cuentan con ningún sueldo. En ambas empresas se reporta que solo se cuentan con practicantes como outsourcing.

Así, rescatamos novedosos procesos de selección que rompe con comportamientos tradicionales. En el caso de personal de mando medio, su asociación con el perfil deseado incluye conocimientos (se requiere título universitario o una licenciatura terminada) y las competencias asociadas al puesto. Pero también incluye otros requisitos adicionales: recién egresados de la licenciatura, con poca o nula experiencia, con disponibilidad de tiempo (básico), dominio de idiomas.

Se prefiere que no tengan experiencia profesional y conformarlas en la práctica, esto porque, según las empresas, resultan más adaptables a las prácticas laborales diseñadas por ellas, y permite que el personal se desarrolle al interior de la planta según sus propios criterios. También se refiere que es por cuestión de costos.

“Para puestos de mando medio la empresa prefiere formar a su gente, primero se pasó por prácticas, se les contrata a través de una empresa de becarios (outsourcing), y luego, al cabo de un año, tienes contrato formal de planta por parte de la empresa. La mitad de la gente es contratada después de su periodo de prácticas” (entrevista personal mando medio empresa 1).

“Cuando vienen de fuera, de una empresa diferente, tal vez tienen una experiencia de más de cinco años, piden más dinero, para hacer más o menos lo mismo que ejecuta alguien recién formado por la empresa...”

¿Cuáles son los criterios de ingreso en personal de mando medio?

“Para personal de mando medio se considera una Licenciatura o ingeniería, también idiomas, es super básico. Siempre es bueno que alguien que está adentro te recomiende o deje su CV, dicen todos, que es muy bueno...” (Entrevista empresa 1).

“De practicantes a contratadas: 1 año como practicante, y si eres bueno y si hay puestos disponibles, te contratan” (Entrevista a personal de mando medio de empresa 1).

Entre las competencias que determinan una selección cuentan no sólo el grado de escolaridad, la disponibilidad, sino determinadas competencias, tal como la aptitud/actitud proactiva, la capacidad de aprendizaje y de adaptación a las nuevas condiciones. Observamos que se incrementa la participación de mujeres en la industria, quienes se incorporan como personal en las áreas de

planeación, compras, ventas, calidad, servicio al cliente, logística nacional e internacional a nivel proveedor y a nivel cliente.

- En cuanto a Formación de personal de mando medio administrativo<sup>6</sup>

Se concentra en logística, informática, tecnología, negocios donde el nuevo entorno económico, comercial y tecnológico pone de manifiesto la importancia de información, servicios y conocimiento. De allí que este personal se conecta de inmediato con Programas especiales de aprendizaje de la organización productiva, formación de nuevas competencias, incluso con planes de carrera que orillan a formas de involucramiento, apostando a cierta identidad profesional.

Se promueve la generación de conocimiento iniciando por la presentación de diferentes técnicas y procedimientos en el propio lugar de trabajo, a través de la tarea cotidiana. Es importante la auto-instrucción, y se accede a información de redes, con la integración de equipos integrados virtualmente, lo cual más adelante permite participar en sugerencias, toma de decisiones, con capacidad de conducirse en varios entornos más allá de la empresa. En estas plantas se ha adoptado una filosofía de mejoramiento y control de calidad bajo los principios de la autonomía responsable.

Se encontró que existen políticas de formación y capacitación bastante complejas atendiendo a la configuración de habilidades específicas. Pero también observamos que se inducen no sólo conocimientos para operar con las nuevas tecnologías, sino también se inducen nuevas formas de comportamiento (una cultura del esfuerzo y compromiso del trabajador).

“Siempre se está evaluando tu trabajo en base a resultados, diariamente, pero al mismo tiempo estás comprometido en hacer bien las cosas, es satisfacción personal” (entrevista personal mando medio empresa 2).

<sup>6</sup>*Todo este apartado está dirigido a la formación de personal de mando medio, en especial personal de logística. Este tipo de trabajadores incorpora ideas de la cultura adhocrática. Lo central de este tipo de cultura es la demanda de un tipo de organización que sea capaz de permitir la emergencia de unidades de organización creadas para situaciones y momentos concretos (ad hoc). La identidad del mundo de producción se basa en una fuerte profesionalización (Cameron y Quinn, 2006). Para un mayor tratamiento de la cultura organizacional en la región véase Arciniega, 2011.*

La existencia de programas formales de entrenamiento permite apreciar lo que se enfatiza en los procesos de formación señalándonos las prioridades de la organización en términos de habilidades.

Los recursos humanos estratégicos distan de realizar las partes más simples del proceso, aunque de por sí también es importante fijar tiempos y movimientos, fijar prioridades, adecuar los procesos de calidad. Implica negociaciones con clientes, y rebasa los límites de la empresa y del control de un jefe. Se establecen relaciones donde se está sujeto a indicaciones importantes, cambios y ajustes por parte del cliente, a la evaluación permanente, plantea la importancia de las tareas que realizan y cómo realizarlas.

Se pretende lograr un conjunto amplio de conocimientos técnicos requeridos con la automatización, y el desarrollo de competencias que se corresponden con la complejidad de las tareas que realizan determinados segmentos de trabajadores, como la atención de logística (justo a tiempo entre otros) y técnicas de control de calidad, todo dentro de un ambiente informacional, con un campo organizativo común que trasciende la región y que depende para su operación de una infraestructura tecnológica compartida con otros segmentos de trabajadores a nivel nacional e internacional. En particular, asimilan formas de conocimiento organizativo que circula dentro y fuera de las empresas. Los cursos tienen seguimiento y apuntan a objetivos definidos.

Los programas atienden las diferentes áreas a las que pertenecen los trabajadores, considerando la complejidad tecnológica y organizativa que exige el producto o más bien los clientes.

Observamos que estos programas se orientan a la formación de competencias, acorde al puesto pero también se vincula a desarrollo del personal.

Estas estrategias empresariales novedosas evidentemente obedecen a la necesidad de aumentar la calidad, el tiempo de entrega, aumentar la productividad y desenvolverse sin problema ante la flexibilidad de su sistema productivo, es decir las exigencias de competitividad externa, pero además muestran cambios en las culturas organizacionales. Algunos de éstos parecen orientarse hacia un personal con mayor autonomía atendiendo inercias de dependencia tan frecuentes en los trabajadores de la región, también se orientan a lograr capacidad de decisión de sus mandos medios, atendiendo a cierta forma de gestión, no tan marcadamente autoritaria.

Con estas nuevas propuestas parece transitarse hacia culturas organizacionales adhocráticas asociadas a determinados segmentos de su población laboral, equipos funcionales de alto desempeño que podemos identificar como “recursos humanos estratégicos” donde resalta la presencia de mujeres.

El trabajo cotidiano plantea y replantea a estos trabajadores constantes retos y responsabilidades. Ello puede observarse por ejemplo en su gran responsabilidad frente a eventuales paros de línea. Como sabemos, un paro de línea es más grave que un paro técnico, ya que no es programado, y puede tener graves consecuencias para todos los involucrados.

El eventual paro de línea puede presentarse ante alguna razón no alertada, tal como una falta de componente, una falta de empaque, o por algún defecto de calidad o por falla de máquinas, entre otros. Su solución dependerá de la sección de logística (si es un problema de componentes o de empaque) o de producción (si es un problema de máquinas, mantenimiento y producción), situación que se puede agravar en coyunturas de trabajo con “bajos inventarios”, cuando un mínimo error puede llevar a un paro de línea. Se requiere personal con capacidad de reacción rápida ante la eventualidad, se requiere de seguimiento logístico detallado de flotas de transporte, y hasta un exceso de confianza puede resultar oneroso para todos. Implica el control desde choferes de distinta nacionalidad, el aseguramiento de las cajas de materiales, la coordinación permanente a través de la informática con empresas de almacén extranjeras y que sirven de intermediarias, donde el rol de recursos humanos estratégicos es crucial para evitar no solo un paro interno, sino un paro de línea externo (un paro de línea al cliente). De allí la importancia de desarrollar un cuadro de personal presente en el circuito de movilidad internacional, que lógicamente trasciende a las culturas organizacionales tradicionales.

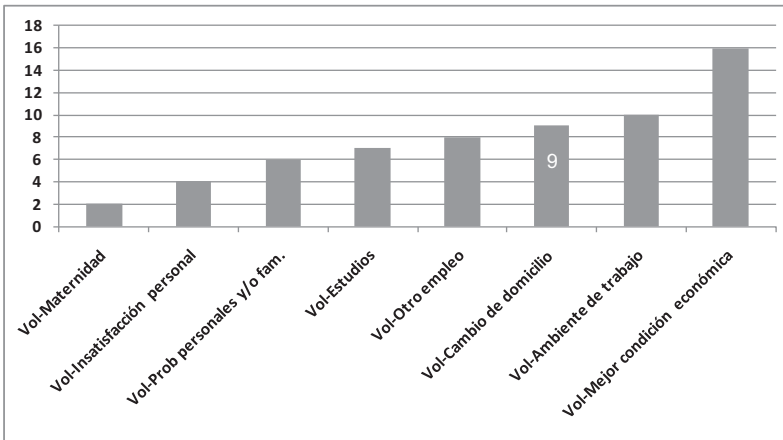
La naturaleza de este tipo de coordinaciones intra e interfirmas dentro de la economía global estaría modificando patrones de gestión de recursos humanos tradicionales de la región. La manera en que las empresas organizan el trabajo obliga a modificar la gestión o el manejo de su fuerza de trabajo resultando estrategias claves en sus procesos de generación, absorción y circulación del conocimiento, donde se requiere de trabajadores con la capacidad para atender a clientes internacionales y operarios con implicación y responsabilidad en el mantenimiento de la calidad y en el alza de la productividad. De allí que la producción flexible requiere de recursos humanos estratégicos a partir de los cuales se genera una nueva dinámica en las organizaciones.

Las nuevas formas de articulación de las empresas abren nuevos espacios de socialización de los trabajadores. Las representaciones de los trabajadores sobre su trabajo y capacitación varía, en unos la capacitación, los ascensos, y la movilidad se plantea cotidianamente, por lo menos en técnicos, asistentes de ingeniería, o personal de mando medio, pero también les preocupa la intensidad del trabajo y la alta responsabilidad en el manejo de equipos y

tratamiento de la información, así como de la importancia de su evaluación del desempeño por resultados. En cuanto al personal operativo, niveles de salario, la inseguridad laboral, la intensidad del trabajo sea por el justo a tiempo y/o la polivalencia (que a veces se descarga en asignación de innumerables tareas) son la preocupación central. En ambos casos, para las mujeres emerge el problema de la conciliación entre trabajo y familia.

Podemos apreciar la situación considerando los motivos de renuncia y prestaciones de trabajo<sup>7</sup>. En el personal obrero, entre las principales razones de renuncia se distingue la búsqueda de mejora económica, ya que el salario es muy bajo al ingresar y solo se incrementa a medida que se asciende de categoría. Cuenta también entre los principales motivos, el ambiente de trabajo, que se tiende a asociar con la fuerte carga de trabajo. Otros motivos, refieren más circunstancias personales, como cambio de domicilio, estudios, problemas familiares y/o personales, maternidad.

**Gráfico 1. Motivos de renuncia de personal empresa 2**  
(Datos del 01.01.2013 al 09.05.2014. Número de asociados indirectos: 680)



Fuente: Datos empresa 2

<sup>7</sup> En una región donde el 68.5% de la población ocupada gana menos de tres salarios mínimos (un salario mínimo=154 dólares al mes), un empleado de mando medio dedicado a logística (planeador y customer service) gana alrededor de 1,500 dólares mensuales, menos impuestos.

Considerando las prestaciones del personal de mando medio desde el momento de la contratación se reconocen:

- Fondo de ahorro, vales de despensa, aguinaldo, prima vacacional, seguro de gastos médicos mayores, Infonavit, IMSS, reparto de utilidades.
- Empleo: Contratación directa por la empresa por tiempo indefinido, outsourcing durante un año, después trabajo relativamente seguro.
- Seguridad en el empleo: Se cuenta con seguridad tanto médica como seguridad en el empleo
- Criterios de ascenso: Es reconocido el trabajo bien hecho y el esfuerzo. En todas las áreas se evalúa en base a objetivos y/o resultados. Por ejemplo, en el área de servicio al cliente, se valoran rubros como aceleramiento de transporte de mercancías, control de inventarios, Shop floor Scheduling, planeación de la demanda, etc., con la ventaja que esas evaluaciones son analizadas mensualmente con presencia del involucrado y su jefe inmediato, y figuran permanentemente los porcentajes alcanzados y no alcanzados, a la vista permanente de los involucrados, de tal modo son transparentes, no dependen del gusto particular del jefe y así se diluyen los tradicionales “favoritismos”. Si se abren posiciones normalmente se considera al mismo personal interno antes de traer a personal de fuera.
- Castigos: Se tienen sanciones por faltas a los estándares y reglas, desde un acta administrativa hasta tres (con tres actas se está fuera). También procede un despido cuando se presenta una acción completamente errónea.
- Los errores se tratan de manejar como un aprendizaje, “si el error se repite entonces si estarás sancionado”. Es importante tratar los errores con un análisis profundo de la causa raíz y la lección aprendida. Este proceso debe ser validado por superiores y se tiene un registro en sistema.
- Despidos: Solo se procede a despidos en caso de no cumplir con el perfil y haber cometido errores en el puesto, o demostrar irresponsabilidad y desinterés.

Las propuestas analizadas llevan a considerar no solo las políticas de gestión de recursos humanos atendiendo a la diversidad de sectores



productivos, sino también lleva a considerar el lugar que las diferentes empresas de un mismo sector productivo ocupan dentro de una determinada cadena de producción global.

Atendiendo a estos niveles, en cada uno de ellos operan empresas con un mercado de trabajo interno segmentado, por un lado la presencia de obreros y personal de mando medio calificado, con mayor salario, que son los que realizan las tareas más complejas del proceso productivo. Por otro lado una mayoría de trabajadores con poca calificación, con bajos salarios, con alta rotación voluntaria y que realizan tareas más simples y repetitivas y rutinarias, con pocas o nulas prestaciones y con pocas posibilidades de ascenso.

La segmentación del mercado de trabajo descansa en una clara diferenciación entre una fuerza central muy calificada y motivada, y que disfruta de estabilidad en el empleo, apoyo de legislación y códigos sociales, y una fuerza de trabajo periférica compuesta por trabajadores semicalificados, devengando sueldos inferiores y bajo contratos temporales.

La lógica de las cadenas globales en cuanto a las relaciones entre empresas, las presiones hacia la construcción de operaciones internacionalmente integradas, en un contexto de flexibilidad internacional, con presiones mayores en productividad y calidad, configuran una resegmentación de los mercados internos de trabajo: De allí la presencia de nuevas prácticas laborales, en particular nuevas formas de gestión de recursos humanos estratégicos, es decir, con formación determinada para atender a un mercado internacional.

Parece ser que las propuestas descritas a lo largo del texto responden al lugar que las diferentes empresas ocupan dentro de la cadena de producción global, así como a estrategias específicas respecto a la labor de determinado personal. Estos procesos permiten apreciar procesos de resegmentación de los mercados internos de trabajo, recordando que las cadenas de valor son muy diferenciadas y variadas.

## Conclusiones

En un contexto dominado por los cambios en la economía global, y dada la fuerte vulnerabilidad económica, la competitividad basada tanto en tecnología como en recursos humanos adquiere importancia, y con ello, el interés en aspectos relacionados con la organización interna de la producción y del trabajo y nuevas formas de gestión de recursos humanos.

Se identifican nuevas formas de gestión de recursos humanos asociadas a nuevas formas de organización del trabajo en empresas de producción flexible y de un alcance más global. Estas empresas parecen transitar desde culturas organizacionales tradicionales hacia culturas organizacionales identificadas como adhocráticas, en especial asociadas a determinados segmentos de su población laboral que podemos denominar “recursos humanos estratégicos”.

La tendencia autoritaria en cuanto a control absoluto de todo por parte de una persona, se va difuminando en el trato cotidiano con estilos de autoridad más horizontales; de un poder individual casi omnímodo que se reduce al lema “obedece y calla”, ahora se requiere para determinadas actividades, habilidades especializadas pero también autonomía y cierta capacidad de decisión, se considera el expertise de equipos de profesionales, ya que para ejercer determinados trabajos se necesita no solamente haber tenido la formación específica o un entrenamiento extensos, sino demostrar un adecuado nivel de competencia; se refinan hasta las formas de control; asimismo, la necesidad de trabajo en equipo marca límites al etnocentrismo de los diferentes grupos, finalmente, el paternalismo, el compadrazgo, la cultura clientelar y la de la simulación deben ceder ante las exigencias contemporáneas.

La producción flexible requiere de recursos humanos estratégicos en los diferentes niveles de las cadenas globales. Las nuevas formas de gestión de recursos humanos nos indican que los resultados no son simplemente producto de factores macro estructurales sino de continuas formas de renegociaciones internas en las empresas, lo que ilustra la importancia de estudiar las estrategias de productividad de las empresas y de adoptar una concepción dinámica de configuración de los mercados internos de trabajo.

Podemos hablar de la gestión de recursos humanos denominada “estratégica” que se vincula al enfoque por competencias, que desde la perspectiva de los modelos productivos se puede considerar toyotista, aunque con sus beneficios acotados a segmentos de su fuerza de trabajo identificada como “recursos humanos estratégicos”. Las estrategias de estas empresas obedecen a la necesidad de desenvolverse sin problema ante la flexibilidad de su sistema productivo, frente a las exigencias de competitividad externa: formas de gestión atendiendo a competencias, políticas de selección y programas de formación de personal obedecen a propuestas considerando la alta tecnología involucrada y su efecto en el producto y en el proceso, a su vez, van recomponiendo los mercados internos de trabajo. Asimismo, si

bien siempre ha habido mercados internos de trabajo segmentados, ahora los criterios de segmentación parecen ser otros, en especial asociados a la profesionalización y acción relacional de segmentos de trabajadores bastante calificados, sustituyendo criterios de interacción más tradicionales.

Surgen varias combinaciones y nuevos grupos de instituciones laborales. La información recabada ayudó a comprender varias clases de instituciones laborales, considerando no sólo la normatividad formal (los contratos colectivos de trabajo, los reglamentos internos de trabajo), sino las normas o valores implícitos para la búsqueda de y acceso al empleo, las instituciones de capacitación interna, la organización del trabajo dentro de la firma, incluyendo mercados internos de trabajo y la cultura organizacional.

En la región se constatan nuevas formas de gestión de recursos humanos, que van recomponiendo los mercados internos de trabajo bajo criterios diferentes. Las nuevas formas de gestión de los recursos humanos están influenciadas por las nuevas condiciones económicas y productivas, que involucran de diferente manera a los variados sectores productivos. También están influenciadas por diferentes instituciones, como las estrategias de las empresas y de los demás actores laborales.

Otro aspecto importante de las instituciones laborales es en qué grado su naturaleza varía entre diferentes sectores del sistema productivo. Constatamos el diferenciado tejido social que se está configurando en los diferentes sectores productivos. Sólo en determinados sectores de la economía y en determinados segmentos de trabajadores las prácticas organizativas se traducen en variados procesos de innovación, de los que con el tiempo, tal vez irrumpen nuevas “culturas organizacionales locales”. Persisten en la mayor parte de los sectores económicos formas de gestión de recursos humanos bastante tradicionales.

En general, estos procesos se alejan de las concepciones posfordistas, tareas pendientes son los niveles de salarios, las condiciones de trabajo con horarios superiores a la clásica jornada laboral, la intensidad en las tareas, y la conciliación trabajo-familia; elementos que en conjunto impactan en la calidad de vida laboral.

La promoción de organizaciones económicamente eficientes y socialmente valiosas es un reto pendiente, y orilla a pensar en la mejora del marco institucional en que operan las empresas así como en el rol de los otros actores laborales. Por ejemplo, el papel decisivo del Estado en la mejora salarial y protección ante el mercado laboral, ya que el contexto regional es de generalizada precarización del empleo basado en salarios muy

bajos. También, sobre este nuevo contexto, no acotar las nuevas culturas organizacionales a la profesionalización y/o al dominio de competencias, sino considerar en conjunto lo que se denomina un “trabajo decente”.

## Referencias

- Alles, M. (2011), *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Buenos Aires, Granica.
- Arciniega, R. (2011), *Culturas organizacionales y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso*, México, Ediciones Eón.
- Barba, A. y P. Solís (1997), *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, México, Vertiente Editorial.
- Barton, H. y R. Delbridge (2004), “HRM in support of the learning factory: evidence from the US and UK automotive components industries”, *Journal of Human Resource Management* 15:2, March, pp. 331-345.
- Berger, P. y T. Luckmann (2012), *La Construcción Social de la Realidad*, Buenos Aires-Madrid, Amorrortu editores.
- Bueno, C. (2008), “Las estrategias globales de innovación de las corporaciones automotrices en la zona metropolitana de la ciudad de Toluca”, en: Mejía P., (coordinador), *Actividad económica en el Estado de México*, vol. II, n° 6, México, Secretaría de Desarrollo Económico, pp. 177-204.
- Cameron, K. y Quinn R. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2010), *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*, México, McGraw Hill.
- De la Garza, E. (2010), “El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México”, en: E. de la Garza y J.C. Neffa (compiladores), *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, pp. 53-102.
- De la Garza, E. (2007), “Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México”, en: E. de la Garza (compilador), *Convenios y bonos de productividad en empresas mexicanas*, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), Cuaderno de Trabajo, pp. 7-31.
- De la Garza, E. (coordinador) (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana.

- Edwards, P., C. Lévesque, A. McDonnell, J. Quintanilla, R. Sánchez y O. Tregaskis (2010), "Integrated Human Resource Practices in the Multinational Company: A Test of System and Dominance Effects", *Paper for ILR Workshop*, Cornell, 16 September 2010.
- Ferner, A., J. Bélanger, M. Morley, J. Quintanilla y O. Tregaskis (2010), "US MNCs and the control of subsidiary human resource and employment practice", *Paper for ILR Workshop*, Cornell, 16 September 2010.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2008), *Gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson.
- Paauwe, J. y P. Boselie. (2005), "HRM and Performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, vol 15, n° 4.
- Pries, L. (2013), "Transformations in Work Organisation and Labour Regulation", en: Pulignano, Valeria/Arrowsmith, Jim/Della Rocca, Giuseppea (eds.), *The Transformation of Employment Relations: Institutions and Outcomes in the Age of Globalization*, London/New York, Routledge Research in Employment Relations, pp. 133-148.
- Rodríguez, J.M. y J. Ventura (2003), "Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry", *The International Journal of Human Resource Management*, 14:7.
- Streeck, W. (1992), *Social Institutions and Economic Performance*, Londres, Sage.

**Rosa Silvia Arciniega.** Doctora en Sociología, profesora investigadora. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología. Correo electrónico: rsarciniega@hotmail.com

# **La Calidad Laboral en México, 2006 y 2013**

## ***The Job Quality in Mexico, 2006 and 2013***

### ***La qualité du travail au Mexique, 2006 et 2013***

*Juan Manuel Hernández Vázquez*

#### **Resumen**

*En este trabajo se describen los cambios en la situación de los trabajadores mexicanos durante el último periodo de gobierno federal. Se propone un índice de calidad laboral compuesto de ocho dimensiones, cuyo diseño se basó en la sinonimia analítico-operacional de las propuestas de Calidad laboral, Trabajo decente, (In)seguridad laboral y Precariedad laboral. Los cálculos utilizaron información de la ENOE levantada por el Inegi durante los trimestres I-2006 y I-2013. Los resultados mostraron que los trabajadores asalariados registraron durante el periodo estudiado, un deterioro estadísticamente significativo en su situación laboral, debido básicamente a pérdidas sensibles en sus ingresos laborales, plan de retiro y sindicalización.*

**Palabras clave:** *Medición de la calidad laboral, trabajo decente, inseguridad laboral y precariedad.*

#### **Abstract**

*This paper describes changes in the status of Mexican workers during the last period of federal government. It is suggested a labor quality index composed of eight dimensions, whose design was based on the analytical*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**

*and operational synonymy of the following concepts Labor Quality, Decent Work, Job (In)security and Precarious Work. The calculations resumed information from the ENOE lifted by the INEGI during the quarter I-2006 and I-2013. The results showed that employees recorded during the study period, a statistically significant deterioration in employment status, mainly due to significant losses in their earnings, retirement plan and unionization.*

**Keywords:** *Measurement of Labor Quality, Decent Work, Job Insecurity and Precarious Work.*

## **Résumé**

*La présente étude décrit les changements de la situation des salariés Mexicains durant la dernière période du gouvernement fédéral. Nous proposons un indice de qualité des conditions de travail, composé de huit dimensions, basé sur la synonymie analytique-opérationnelle des propositions de Qualité des conditions de travail, du Travail décent, de l'(In)sécurité au travail et le Travail précaire. Pour les calculs, nous avons eu recours aux informations de l'Enquête Nationale de l'Occupation et de l'Emploi (ENOE) menée par l'Institut National de Statistique et Géographie (INEGI) au cours des trimestres I-2006 et I-2013. Les résultats montrent que la situation de travail des salariés pour la période étudiée a connu un déclin statistiquement significatif, dû notamment à des pertes sensibles dans les revenus, dans le plan de retraite et dans la syndicalisation.*

**Mots clés:** *mesure de la qualité du travail, travail décent, insécurité au travail, précarité.*

## **Introducción. Calidad, Inseguridad, precariedad laboral y trabajo decente**

De acuerdo con la clásica discusión de Putnam (1975) los conceptos son constructos mentales que ayudan a comprender la realidad experimentada, y que resultan de la agrupación, en categorías, de los nuevos conocimientos y experiencias, con los conocimientos y experiencias previas. En cuanto a la experiencia sobre lo laboral, existe consenso en entender que desde hace más de tres décadas, se ha venido acentuando el desempeño adverso de los mercados laborales a los intereses de los trabajadores. Para el análisis de

este fenómeno, se ha establecido un conjunto de términos que aluden a la ampliación de la vulnerabilidad laboral, asociada a la mayor exposición de los trabajadores al riesgo de que los cambios en sus condiciones de trabajo deriven en el deterioro de sus condiciones presentes de bienestar. Cambios que traen mayor posibilidad de sufrir movilidad social descendente o, por lo menos, manifiesta dificultad para sostener posiciones sociales alcanzadas en un momento anterior (Moser, 2006). La bibliografía sobre el tema recurrentemente expone descripciones sobre la precarización del trabajo, el aumento de la inseguridad laboral, la preocupación por alcanzar o sostener estándares de trabajo decente y el deterioro en la calidad laboral. Más allá de las sutilezas teóricas implicadas en estos conceptos, a juzgar por la manera como son operacionalizados, estamos ante una especie de sinonimia analítica, ya que unos son utilizados para reforzar a los otros y comparten un núcleo importante de indicadores.

El término precariedad laboral es frecuentemente utilizado, quizás debido a su fácil comprensión, en un cuerpo importante de estudios sobre América Latina y sobre otras regiones del mundo. En América Latina empezó a adquirir importancia durante el primer lustro de la década 1980, cuando la noción tradicional de informalidad resultó insuficiente para interpretar los cambios en el sector formal asalariado. Partiendo del análisis del sector formal se avanzó en la conceptualización de la precariedad laboral, con base en un trabajo de Sylos Labini publicado en 1974 sobre el empleo precario en Sicilia (Neffa, 2008: 91).

A escala mundial, una parte de la reflexión ha llevado a actualizar el concepto de “precariado”, inaugurado en los 1980s, para referirse a un grupo social con presencia creciente, que como un monstruo político amenaza con despertar reaccionando al proceso de transferencia de riesgos e inseguridad hacia lo individual y lo familiar. Precariado que no sólo tiene un trabajo empobrecido, sino también la falta de una identidad basada en el trabajo seguro (Standing, 2011).

La noción de inseguridad laboral fue enriquecida a finales de los años 1990 por Standing (1999), a partir de sus trabajos iniciales sobre flexibilidad laboral de la segunda mitad los años 1980 (Standing, 1988), y fue auspiciada por la OIT a través del *InFocus Programme on Socio-Economic Security* (SES), mismo que realizó una vasta labor para conocer el estado de la seguridad socioeconómica en varios países del mundo, con la aplicación de la Encuesta Sobre Flexibilidad y Seguridad Laboral de las Empresas (Hernández, 2005). No obstante los logros empíricos, después



de un lustro la OIT dejó de sostener esta iniciativa y borró de sus espacios la idea de inseguridad laboral, dejando sólo la de Trabajo Decente. No obstante, Standing (2011) aún mantiene vivo el interés por entender la (in)seguridad laboral mediante siete dimensiones de (in)seguridad: en el mercado de trabajo, en el empleo, en el oficio (ocupacional), en el trabajo, en la reproducción de competencias, en el ingreso, y en la representación.

El concepto de trabajo decente ha sido abanderado por la OIT desde 1999. Fue dado a conocer en la Memoria del Director General a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT, 1999). Desde entonces ha alimentado un nutrido número de investigaciones, incluso fuera del ámbito de la OIT (Pineda, 2013). El planteamiento conceptual, en cierta medida, adopta elementos de la (In)seguridad laboral: “La idea incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración (en metálico y en especie), la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales salubres.

La seguridad social y la seguridad de ingresos también son elementos esenciales, [lo mismo que] los derechos fundamentales del trabajo (libertad de sindicación y erradicación de la discriminación laboral, del trabajo forzoso y del trabajo infantil)” (Ghai, 2003: 125).

La idea de calidad laboral, a veces directamente ligada a la de trabajo decente (Ritter, 2005: 1; Davoine *et al.*, 2008: 163), bajo el auspicio de la OIT, antecedió a la de precariedad laboral (Galenson y Pyatt, 1964); sin embargo, sólo adquirió particular importancia en el ámbito académico a partir de las cumbres de Lisboa y Niza del Consejo Europeo,<sup>1</sup> celebradas en 2000, y la de Estocolmo en 2001 (Consejo Europeo, 2000a, 2000b y 2001). Los antecedentes de estas reuniones fueron la década del desempleo de los 1980s; la década del retorno anglosajón de los 1990s a los mercados laborales saludables, con mejoras en la creación de empleos, pero éstos frecuentemente considerados como faltos de las buenas condiciones de trabajo de los 1960s y 1970s (Clark, 2005). Por ello, al iniciar el nuevo siglo, lo importante ya no era sólo mejorar la creación de empleo sino también

<sup>1</sup> El Consejo Europeo es una de las más elevadas instituciones de la Unión Europea que, sin ejercer funciones legislativas, guía el desarrollo de la unión, definiendo sus direcciones y políticas generales prioritarias. Está integrado por los jefes de Estado o de Gobierno de los países miembros, el Presidente de la Comisión Europea, y el presidente del Consejo Europeo, que es quien preside las reuniones ([www.european-council.europa.eu](http://www.european-council.europa.eu)).

mejorar la calidad del empleo como uno de los medios para reforzar la cohesión social (Schokkaert *et al.*, 2009).

Los diagnósticos sobre el deterioro de las condiciones laborales en América Latina, que viene dándose desde hace más de tres décadas, coinciden en que tal quebranto ha sido alimentado por un complejo causal, en el que conviven al menos tres fenómenos aparejados a la reestructuración productiva. Primero, las políticas de flexibilización y desregulación del trabajo, encaminadas a ganar competitividad por vía de la contención salarial y la reducción de costes relacionados con el pago de sueldos y prestaciones; por la posibilidad de mover a los trabajadores, según se necesite, entre puestos y establecimientos de la misma firma; y por la facilidad para contratar y despedir según los vaivenes del mercado (De la Garza, 2000; Iranzo y Leite, 2006). Segundo, el desajuste entre los sistemas de regulación en materia de derechos laborales, individuales y colectivos, y las dinámicas reales de los mercados de trabajo. Desajuste que ha promovido el desgaste de la noción tradicional de trabajo legalmente protegido, dada la creciente informalización, en los hechos, del trabajo asalariado, la expansión de las relaciones de subcontratación entre empresas, y el uso de agencias proveedoras de mano de obra y otras formas de contratación que dificultan saber con claridad “quién trabaja para quién” (Bensusán, 2007). Un tercer elemento de los diagnósticos sobre el deterioro de las condiciones laborales en la región, refiere a la crisis de la representación colectiva que ha implicado el debilitamiento del poder de negociación por parte de los sindicatos y su disminuida capacidad y recursos para impulsar el respeto a las normas laborales (Anner, 2008; Lucena, 2000; Bensusán, 2007), a pesar de que en algunos países con gobiernos de izquierda, como Brasil, Chile y Argentina parecen adquirir nueva importancia (Cook y Joseph, 2013).

## **Indicadores de la situación laboral y su factibilidad en México**

Mucho se ha escrito, desde distintas ópticas analíticas, acerca de lo que es importante tomar en cuenta a fin de realizar observaciones adecuadas sobre los aspectos asociados a la situación y el bienestar laboral de los trabajadores. El cuadro 1 exhibe una síntesis de las dimensiones y los indicadores básicos frecuentemente asociados a cada uno de los principales marcos analíticos útiles para observar dicha cuestión. Sin duda, la propuesta más amplia es la de Calidad

Laboral. Propone doce dimensiones con las cuales abarca seis de las nueve dimensiones de Trabajo decente, cinco de las siete de (In)seguridad laboral, y las cinco de Precariedad laboral propuestas por Mora (2012) para el caso de México. Además, varias dimensiones de la calidad intrínseca del trabajo son ignoradas por los otros tres marcos analíticos de la situación laboral: Medio ambiente social, Intensidad del trabajo, Autonomía y Significación del trabajo.

### *Seguridad en el empleo*

Los indicadores referidos a Seguridad en el empleo, dentro del modelo de Calidad laboral, emanan del mismo sustrato informativo (tipo de contratación) en que se basan los indicadores de las dimensiones de (In) seguridad en el empleo y de Inseguridad laboral, esta última, componente de Precariedad laboral. En México, la fuente de información más sólida para su construcción sin duda es la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Esta encuesta primero pregunta si el trabajador cuenta con un contrato por escrito, y luego indaga si dicho contrato es temporal o definitivo. A partir de esta fuente, se sabe que en el primer trimestre de 2013 (ENOE-I/2013), 43.3% de los poco más de 32.5 millones de trabajadores subordinados remunerados que trabajan en México, goza de contratación estable; es decir, tiene contrato escrito y de base, planta o por tiempo indefinido. Probablemente en la Unión Europea (UE) no sea frecuente la existencia de contratos verbales; por eso, en España por ejemplo, la Encuesta de Población Activa no distingue claramente cuántos contratos de este tipo existen (INE, 2014). En nuestro país, en cambio, sabemos con certeza que en 2013, casi la mitad (46.6%) de los trabajadores subordinados<sup>2</sup> tenía contrato verbal en su trabajo principal. Cabe mencionar que la gran mayoría de los indicadores calculables con la ENOE refieren solamente al empleo principal, porque el instrumento pregunta muy pocas cosas sobre el segundo empleo. De cualquier manera, una enorme proporción (94%) de la población ocupada sólo reporta un empleo.

<sup>2</sup> Todos los cálculos mencionados en esta sección fueron realizados a partir de la ENOE-I/2013 con el paquete estadístico SAS, y refieren a la población de 14 años o más, que se encuentra ocupada subordinada y remunerada en México; salvo el trabajo en horas (in) sociables, cuyo cálculo no incluye, además, a quienes realizan actividades agropecuarias, porque el instrumento no permite saber si esta población trabaja de noche o rolando turnos.

**Cuadro 1. Dimensiones e indicadores de los principales marcos analíticos para observar la situación laboral**

Calidad laboral		Trabajo decente		(In)seguridad laboral		Precariedad laboral	
Dimensiones	Indicadores	Dimensiones	Indicadores	Dimensiones	Indicadores	Dimensiones	Indicadores
Seguridad en el empleo	- Contratación temporal y contratación definitiva.	Estabilidad y seguridad de empleo	- Años promedio de permanencia en el empleo principal. - Permanencia en el empleo por menos de 1 año. - Permanencia en el empleo por más de 5 años.	En el empleo	- Contratación irregular (por tiempo u obra determinada y no escrita). - Trabajo para microempleadores.	Inseguridad laboral	- Contrato escrito
	Ingresos	- Ingreso laboral anual o mensual - Trabajo de baja paga (60% o menos del ingreso laboral medio)	Ingreso medio por el trabajo principal. - Ingreso per cápita del hogar arriba de un nivel mínimo (1/4 del salario mínimo)		- Ingreso laboral inferior a un nivel mínimo de reproducción social - Acceso a prestaciones pagadas, aguiñado y seguridad social	Inseguridad de ingresos	- Ingreso laboral mensual inferior a un nivel mínimo de reproducción social (dos salarios mínimos)
Beneficios sociales (sin universalidad universal)	- Seguro de salud por el empleador	Seguridad social	- Proporción de trabajadores que contribuyen a la seguridad social.	En el ingreso	- Acceso a prestaciones pagadas, aguiñado y seguridad social	Desprotección laboral	- Prestaciones laborales básicas: aguiñado y vacaciones pagadas - Seguro Social
	Tiempo de trabajo	- Trabajo (in)voluntario a tiempo parcial. - Jornada semanal de trabajo. - Trabajo en horas insosiaciables: trabajo en sábado o domingo, trabajo nocturno y rotando turnos.	Horas decentes de trabajo		- Tiempo de trabajo superior a 48 horas	Desprotección social	- Jornada excesiva: Jornada laboral mayor a 48 horas. - Jornada reducida: Jornada laboral menor a 35 horas.
Riesgo de accidentes	- Tasa de accidentes serios en el trabajo. - Exposición por un cuarto o más del tiempo de trabajo a: vibraciones, ruido, temperaturas extremas, respiración de humos, vapores, manejo de químicos, radiación, humo de tabaco, materiales infecciosos, cargar objetos pesados, posturas y posturas cansadas o dolorosas.	Ambiente [físico] seguro de trabajo	- Número de accidentes de trabajo. - Tasas de mortalidad por accidentes de trabajo.	En el Trabajo	- Jornada excesiva. - Trabajo en horas insosiaciables. - Accidentes y riesgos en el trabajo.		
Condiciones físicas de trabajo							
Condiciones saludables							
Medio ambiente social	-Violencia física. - Violencia psicológica (mobbing y acoso).						
Intensidad	- Excesiva carga de trabajo. - Ritmo acelerado.						
Calidad extrínseca o Calidad del empleo.	Aspectos de la relación laboral que afectan potencialmente el bienestar de los trabajadores						
Calidad intrínseca o Calidad del trabajo	Características materiales de la tarea realizada en el que es realizada						

Calidad laboral		Trabajo decente	(In)seguridad laboral	Precariedad laboral
Calidad intrínseca o Calidad del trabajo Características materiales de la tarea realizada y el ambiente en el que es realizada	Autonomía	Capacidad para elegir o cambiar: orden de las operaciones, método de trabajo, velocidad, compañeros de trabajo o cuándo tomar descansos.		
	Significación del trabajo	- Sensación de hacer un trabajo útil.		
	Participación	- Sindicalización	Diálogo social y representación de trabajadores	Sindicalización
	Desarrollo de habilidades	- Cursos de capacitación - Capacitación en el trabajo (on the job training)		En la representación En la producción de competencias En el oficio
Ambas. Calidad extrínseca e intrínseca				
		Oportunidades de empleo	- Tasa de ocupación - Tasa de desocupación	- Acceso a educación formal o capacitación - Cambios de oficio
		Trabajo que debería de ser abolido	- Trabajo en condiciones de esclavitud - Trabajo infantil	- Tasa de ocupación - Tasa de desocupación - Razón de autoempleo a empleo asalariado
		Combinación de trabajo y vida familiar y personal	- Tiempo promedio dedicado al trabajo y a actividades domésticas	

Fuente: Elaboración propia con base en Mora (2012); Standing (2011); Hernández (2006); OIT, 2013; Green & Mostafa (2012); y Parlamento Europeo (2009).

Seguridad en el ingreso Los indicadores en la dimensión Ingresos, parecidos a los de Ingreso adecuado (Trabajo decente) e (In)seguridad en el ingreso (Inseguridad y Precariedad laboral), se basan en información sobre la cantidad de dinero recibida por el trabajo realizado durante un periodo determinado. Sorprende que la propuesta de calidad laboral no incluya complementos salariales implicados en prestaciones ofrecidas por los empleadores, como el aguinaldo y las vacaciones pagadas. Convendría incluirlos para el caso de México porque no dejan de ser significativos. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo estos dos conceptos representan, por lo menos, 21 días acumulados de sueldo al final del primer año de servicio (Cámara de Diputados, 2012, 30 de noviembre). Con datos de la ENOE-I/2013, se estima que poco más de la mitad (51.8%) de los trabajadores reciben estas dos prestaciones básicas.

En algunos países, como Estados Unidos, los salarios usualmente son anualizados; sin embargo, comúnmente en México el periodo de referencia es de un mes. De hecho, la ENOE contiene el dato elevado al mes, aunque el instrumento lo capte considerando los periodos específicos en que las personas reciben sus ingresos (quincena, semana, día). Otro aspecto importante de los indicadores de Ingresos es que, por lo general se calculan con relación a un referente, umbral o nivel considerado mínimo de bienestar o de reproducción social. En el caso de México se han hecho cálculos tomando como referencia los antiguos umbrales de pobreza de la Secretaría de Desarrollo Social (Hernández, 2006) o simplemente suponiendo que dos salarios mínimos es el nivel mínimo de reproducción social (Mora, 2012); en cambio, la propuesta de la OIT (2013) sobre trabajo decente considera que el referente debe ser un salario mínimo. Es cuestionable la validez de criterios basados en el salario mínimo de nuestro país, dada la contención sistemática que éste ha sufrido durante las últimas tres décadas.

La propuesta de Calidad laboral para la UE (Parlamento Europeo, 2009), sugiere que todos aquellos trabajadores que reciben más del 60% del ingreso laboral monetario medio se encuentran en condiciones adecuadas de bienestar<sup>3</sup>. Un consenso sobre este criterio, traería la ventaja de que los cálculos tendrían comparabilidad internacional; sin embargo, sería razonable utilizar

<sup>3</sup> Este es sólo uno de los criterios previstos para hacer comparaciones internacionales. Un informe reciente de la OCDE sobre crecimiento económico inclusivo, sugiere considerar como trabajador no pobre a todo aquel que vive en un hogar cuyo ingreso representa al menos la mitad de la mediana del ingreso disponible en el conjunto de hogares del país (OCDE, 2014: 34).

información más precisa basada en umbrales de bienestar. En nuestro país se tienen identificadas *líneas de bienestar* basadas en estimaciones detalladas de los gastos mínimos individuales necesarios para cubrir las canastas alimentaria y no alimentaria, tanto para el ámbito urbano como para el rural, en el marco de la medición multidimensional de la pobreza (Coneval, 2010 y 2014).

Con esta información es posible calcular el indicador *Porcentaje de trabajadores que recibe al menos el ingreso laboral de la línea de bienestar familiar*, como se sugiere en el Anexo I, el cual ilumina la capacidad del sistema laboral para ofrecer ingresos suficientes para cubrir las necesidades mínimas de una familia promedio en el orden material, social y cultural, ya sea que la localidad de residencia sea rural o urbana. Este indicador se sostiene en tres pilares: 1) porque, como se asienta en el Art. 123 Constitucional, “Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural” (Cámara de Diputados, 2014, 10 de febrero); 2) porque los hogares tienen 3.9 miembros en promedio (Conapo, 2014a); y 3) porque la gran mayoría de los hogares (90%) son familiares (Conapo, 2014b). Este indicador arroja porcentajes sustancialmente distintos a los del indicador mencionado antes para el contexto de la UE. Con los datos de la ENOE-I/2013, se estima que sólo 10.9% de los trabajadores subordinados dentro del territorio nacional, recibían remuneraciones para cubrir, al menos, la línea de bienestar familiar calculada ( \$6 015.41 en localidades rurales y \$9 396.62 en localidades urbanas). En cambio, con la misma fuente, se encuentra que más del 66% de esos mismos trabajadores, tenían remuneraciones superiores a 60% del ingreso laboral monetario medio.

## **Beneficios sociales**

Los beneficios sociales (seguro de salud, plan de pensión o retiro) en ocasiones se considera que constituyen indicadores asociados a los ingresos, como en el enfoque de (in)seguridad laboral, porque en los hechos constituyen beneficios marginales o complementos salariales que los empleadores ofrecen a sus trabajadores. Esta clase de indicadores también pueden ser calculados con la ENOE. Con esta fuente se estima que 46.4% de los trabajadores subordinados tienen fondo de retiro (SAR o Afore), y 53.5% tiene acceso a servicios de salud por parte del trabajo (IMSS, ISSSTE, Hospital o clínica naval, militar o de Pemex).

Una comparación internacional justa de estos indicadores debe ser cautelosa porque es necesario tomar en cuenta las situaciones contextuales nacionales. La cifra relativa de trabajadores mexicanos con acceso a servicios de salud es muy parecida a la proporción de trabajadores que en Estados Unidos, en 2007, eran beneficiados con seguro médico por parte del empleador (pago parcial o total de la prima) (Schmitt, 2007: 7). En cambio, en Europa es tan marginal la participación de los empleadores en esta clase de beneficios, que ni siquiera se producen estadísticas sobre el tema; no obstante, esto no puede, obviamente, interpretarse en términos de que hay mejores puestos de trabajo en México y Estados Unidos, dado que la mayoría de los trabajadores europeos tienen acceso a los sistemas de salud pública universal y de pensiones. El grado de desarrollo relativo del Estado de bienestar en aquella parte del mundo ha implicado mayores desembolsos públicos en las áreas relacionadas con el bienestar social (Parlamento Europeo, 2009).

## **Jornada laboral**

El número de horas, el tipo de jornada (nocturna, rolado de turnos) y los días de la semana que las personas dedican al trabajo son los datos con que se construyen los tres indicadores referidos a la dimensión Tiempo de trabajo (Jornada semanal, Jornada reducida voluntaria y trabajo en horas insociables), dentro de la propuesta de Calidad laboral, y la mayoría son factibles con la ENOE. Estos mismos indicadores son contemplados también, al menos en parte, por los demás marcos analíticos de la situación laboral.

Aunque en ocasiones, la construcción del indicador sobre duración de la jornada semanal es referida al promedio de horas trabajadas, parece más adecuado referirlo a un criterio ampliamente aceptado. La lucha social finalmente llevó a la reducción de la jornada diaria de 14-16 horas de la revolución industrial, al establecimiento en la mayoría de los países de la jornada diaria de 8 horas y la jornada semanal de 39-48 horas. Éstos constituyen los estándares actuales más comunes, aunque algunos países como Suiza tienen establecidos límites superiores (OIT, 2005). En México, la norma oficial también establece jornadas diurnas máximas de 8 horas y de 48 horas semanales (dada la especificación de un día de descanso a la semana). Por ello, es razonable fijar el criterio de las 48 horas, para la construcción de un indicador sobre jornada semanal excesiva, como lo sugieren las propuestas de Trabajo decente y de Precariedad, mostradas aquí. Con datos



de la ENOE-I/2013, sabemos que 28.8% del total de trabajadores subordinados remunerados laboran jornadas semanales excesivas, mayores de 48 horas.

En cuanto al segundo de los indicadores, el de jornada reducida, sólo la propuesta de Precariedad propone establecer un umbral: 35 horas semanales (Mora, 2012); sin embargo, éste no parece tener suficiente validez porque, como lo señala el enfoque de Calidad laboral, algunos trabajadores en esa situación podrían haber elegido voluntariamente tener jornadas reducidas en pro de su bienestar. Sería conveniente distinguir a los trabajadores con jornada reducida voluntaria, pero esto no es posible con la ENOE. En cambio, sí permite construir el tercer indicador, Trabajo en horas insociables (en sábado o domingo, nocturno y rotando turnos), aunque limitado sólo a actividades no agropecuarias. Con esta fuente se estima que en el primer trimestre de 2013, de los casi 30 millones que trabajaban en México como subordinados remunerados no agropecuarios, 62.5% trabaja los fines de semana, casi 2% labora en jornada nocturna (entre las 8 pm y las 6 am) y cerca de 5% rola turnos; en total, 63.9% labora horas insociables.

Obsérvese que la dimensión Tiempo de trabajo propuesta en el marco de Calidad laboral involucra tanto indicadores orientados negativamente (Jornada excesiva y Trabajo en horas insociables) como positivamente (Jornada reducida voluntaria) al bienestar de los trabajadores. Para construir un indicador sintético, todos los indicadores simples elegidos para su integración, deben ser previstos para que midan en sentido positivo la variable latente que se intenta observar: bienestar o calidad laboral. Por ello, convendría pensar en una dimensión referida a la *Jornada laboral*, compuesta por dos indicadores positivos: Jornada a tiempo completo (entre 35 y 48 horas semanales) y Trabajo en horas sociables (fuera de fin de semana y en jornada diurna o mixta). Con datos de la ENOE-I/2013 se estima que 54.6% de los trabajadores subordinados remunerados en México laboran jornadas completas, y que sólo 36.1% de los no agropecuarios trabajan en horas sociables.

## Participación

La dimensión de Participación, dentro de la propuesta de Calidad laboral, puede ser pensada con un componente formal y otro informal (Parlamento Europeo, 2009). El nivel de sindicalización es el indicador fundamental para iluminar la parte formal. El cuadro 1 muestra que las ideas de Trabajo decente y de (In)seguridad laboral coinciden en que la representación de

los trabajadores, vista a través de la sindicalización, es un tema importante a considerar. También muestra que sólo en el marco de la Precariedad permanece ausente la idea de que la participación sindical contribuye a mejores niveles de bienestar y de enriquecimiento del trabajo, ya que potencia las capacidades del trabajador individual para ser tomado en cuenta e incidir, no sólo en los niveles salariales, sino también en las condiciones y procesos de trabajo. Dado que el cuestionario ampliado de la ENOE pregunta si se pertenece o no a algún sindicato, es posible calcular el porcentaje de trabajadores sindicalizados. Con esta fuente se estima que en el trimestre I/2013, 14% de trabajadores subordinados remunerados en México se encuentran sindicalizados.

La parte informal de la participación, desde la perspectiva de Calidad laboral, puede ser observada sabiendo si los trabajadores son consultados en el lugar de trabajo sobre los cambios en la organización del trabajo. Este es uno de los indicadores de Calidad laboral que no han sido considerados por ninguno de los otros tres marcos analíticos de la situación laboral estudiados aquí, y forma parte del conjunto de los que no pueden ser conocidos por medio de la ENOE.

## Desarrollo de habilidades

Sólo las propuestas de Calidad y de (In)seguridad laboral (en la reproducción de competencias) proponen tomar en cuenta la capacitación como un aspecto importante para dar cuenta de la situación en que se encuentran los trabajadores. La primera de estas propuestas subraya la importancia tanto de la capacitación formal, como de la que reciben los trabajadores en el propio trabajo (*on the job training*). La segunda sólo considera la modalidad formal de la capacitación y agrega la posibilidad de que, de alguna manera se tenga acceso a educación formal por parte del trabajo. La ENOE no es muy útil para desarrollar estos indicadores. El módulo de Educación Capacitación y Empleo, ligado a la ENOE, se levanta sin periodicidad fija (desde que apareció la ENOE, sólo se ha aplicado en III-2009) y el cuestionario no permite saber si por parte del trabajo se está estudiando en algún nivel educativo formal o si se reciben facilidades para ello; tampoco permite saber si se está asistiendo a capacitación, porque sólo pregunta sobre los cursos concluidos y porque no especifica un periodo de referencia (Inegi, 2009). Se sugiere fijar un periodo de referencia tomando como ejemplo la Encuesta de Población Activa española

(INE, 2014): “¿Ha realizado durante las últimas cuatro semanas algún tipo de estudios o formación fuera de los planes oficiales de estudio?”

## Calidad intrínseca del trabajo

Las dimensiones mencionadas hasta aquí aluden a la calidad extrínseca o calidad del empleo, las cuales se asocian con los aspectos de la relación laboral que afectan potencialmente el bienestar de los trabajadores, y la gran mayoría, en esencia, están contenidas en las cuatro propuestas analizadas. No obstante, como lo muestra el cuadro 1, el marco de Calidad laboral incluye otra clase de dimensiones referidas a la calidad intrínseca del trabajo que en su mayoría son ignoradas por los demás marcos analíticos. La idea de calidad intrínseca toma en cuenta las características materiales y los ambientes físico y social en que las tareas son realizadas: Riesgo de accidentes, Condiciones Físicas de trabajo, Medio ambiente social, Intensidad del trabajo, Autonomía y Significación del trabajo. De estas dimensiones, sólo las dos primeras son tomadas en cuenta por las propuestas operativas de Trabajo decente e (In)seguridad laboral al incluir indicadores sobre accidentes, mortandad y riesgos relacionados con el medio ambiente físico en el lugar de trabajo.

En Europa es factible la construcción de esta clase de indicadores porque la *European Working Conditions Survey* capta información útil para, por lo menos, estimar autonomía, ambiente social, ambiente físico e intensidad del trabajo (Green y Mostafa, 2012); pero México no es posible su cálculo porque no existen encuestas que lo permitan. La ENOE no está diseñada para captar información sobre aspectos intrínsecos del trabajo.

## Propuesta de un índice de calidad laboral para México

Sin ignorar las dificultades implicadas en la construcción de índices compuestos (Parlamento Europeo, 2009), en este apartado se propone un índice de Calidad laboral para México a fin de aprovechar su poder sintético, acompañado de la información correspondiente a cada indicador singular. Su construcción se basa en la ENOE del primer trimestre de 2006 y de 2013. Se eligió el modelo de índice sumativo simple, porque, como ya fue ampliamente dilucidado por Minor (2012), conviene adoptar la técnica de construcción más sencilla, debido a que 1) agrega claridad y utilidad el hecho de que su comprensión es accesible a un público más amplio; 2) su validez

no es cuestionada, dado que los resultados de cálculo no son sustancialmente distintos a los obtenidos con otras técnicas relativamente más sofisticadas (ponderación, análisis factorial, análisis de componentes principales); 3) a diferencia del índice factorial y del basado en la técnica de componentes principales, es comparable consigo mismo a lo largo del tiempo; 4) posibilita la comparación en diferentes contextos (estatales, regionales, nacionales); y 5) coincide con el enfoque del ejercicio de los derechos ciudadanos, en que todos los aspectos de calidad laboral considerados son igualmente importantes y, por tanto, deben de tener la misma ponderación.

El modelo del Índice de Calidad Laboral (ICL), propuesto aquí, corresponde a la suma simple de ocho indicadores básicos que pueden ser calculados con la información de la ENOE levantada mediante el cuestionario ampliado. El cuadro 2 exhibe de manera sintética la propuesta de indicadores. Cabe aclarar dos cuestiones sobre el ICL detallado más adelante. Primera, que sólo tiene sentido para la población subordinada remunerada que realiza su actividad dentro del territorio nacional (deja fuera a los trabajadores, captados por la ENOE, que laboran fuera del país). Segunda, que no incorpora el indicador Trabajo en horas sociables, complemento del incluido sobre horas insociables en el enfoque de Calidad Laboral para la Unión Europea, porque sólo se puede calcular sobre los trabajadores no agropecuarios, dado que la ENOE no capta el tipo de jornada (diurna, nocturna, mixta, rolar turnos) para los trabajadores del agro. En lugar de dicho indicador, se propone el de Trabajo entre semana.

A continuación se plantea la expresión matemática que expresa la manera como se construye el ICL para cada uno de los trabajadores que constituyen la población objetivo.

$$ICL = CE + IB + PB + SS + PP + JC + TES + S \quad \text{-----} \quad (1)$$

Donde:

*ICL* = Índice de Calidad Laboral. En teoría, puede adoptar valores en una escala que va de 0 a 8. A medida que se acerca a 8 indica que el trabajador goza de mejor calidad laboral.

*CE* = Contratación Estable = 1, si el trabajador tiene contrato escrito de base, planta o por tiempo indefinido; 0, si no lo tiene.

*IB* = Ingreso de Bienestar = 1, si la remuneración es igual o mayor a la línea de bienestar familiar (ver nota técnica en Anexo I); 0, si es inferior.

*PB* = Prestaciones Básicas = 1, si recibe aguinaldo y vacaciones pagadas por parte del trabajo; 0, si no recibe ambas prestaciones.

*SS* = Seguridad Social = 1, si tiene acceso a servicios de salud por parte del trabajo (IMSS, ISSSTE, hospital o clínica naval, militar o de Pemex).

*PR* = Plan de Retiro = 1, si tiene fondo de retiro (SAR o Afore) por parte del trabajo; 0, si no lo tiene.

*JC* = Jornada Completa = 1, si trabaja entre 35 y 48 horas semanales; 0, si trabaja menos o más de este criterio.

*TES* = Trabajo Entre Semana = 1, si trabaja solamente entre lunes y viernes; 0, si trabaja sábado o domingo.

*S* = Sindicalización = 1, si pertenece (está afiliado) a un sindicato; 0, si no pertenece.

**Cuadro 2. Componentes propuestos de un Índice de Calidad Laboral (ICL) para México, basado en la ENOE (Cuestionario ampliado)**

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Condición</i>	<i>Codificación</i>
Seguridad en el empleo	Contratación Estable (CE)	Contrato escrito de base, planta o por tiempo indefinido.	¿Cumple la condición?  1 = Si 0 = No
Seguridad en el ingreso (No aplica a trabajadores en el extranjero p4=‘4’)	Ingreso de Bienestar (IB)	Remuneración igual o superior a la línea de bienestar familiar <sup>1</sup> .	
	Prestaciones Básicas (PB)	Aguinaldo y vacaciones pagadas por parte del trabajo.	
Beneficios sociales	Seguridad Social (SS) (No aplica a trabajadores en el extranjero p4=‘4’)	Servicios de salud por parte del trabajo (IMSS, ISSSTE, hospital o clínica naval, militar o de Pemex).	
	Plan de Retiro (PR)	Fondo de retiro (SAR o Afore) por parte del trabajo.	
Jornada laboral (No aplica a trabajadores en el extranjero p4=‘4’)	Jornada Completa (JC)	Trabaja entre 35 y 48 horas semanales.	
	Trabajo en Horas Sociales (THS) (No aplica a trabajadores agropecuarios p4b=‘1’)	Sólo trabaja entre semana y en jornada diurna o mixta	
	Trabajo Entre Semana (TES)	Trabaja habitualmente solamente entre lunes y viernes.	
Representación	Sindicalización (S)	Pertenece (está afiliado) a un sindicato	

<sup>1</sup> Ver nota técnica en Anexo I.

Fuente: Elaboración propia con base en la ENOE del Inegi (cuestionario ampliado).

## Cambios de la calidad laboral en México, I-2006 y I-2013

Del total de la población ocupada, entre el 65% (I-2006) y 67% (I-2013) son trabajadores subordinados remunerados dentro del territorio nacional. Tiene sentido considerar solamente a esta población, excluyendo a quienes trabajan fuera del territorio nacional, porque la calidad laboral disfrutada por estos trabajadores no es resultado del sistema laboral mexicano, que es precisamente el centro del estudio; y porque además, la ENOE no les pregunta cuestiones fundamentales como sus ingresos por trabajo, inscripción en los sistemas de seguridad social y duración de jornadas.

Dado que el análisis de la calidad laboral basado en índices compuestos, como el sugerido anteriormente, sólo puede incorporar a los individuos sobre los cuales se tiene la información en todos los componentes observados, al final los cálculos realizados para este estudio sólo incluyeron a un conjunto de casos que representaron el 89% (I-2006) y 81% (I-2013) de la población subordinada remunerada en México.

**Cuadro 4. Estimaciones de la población objetivo considerada en los cálculos.<sup>1</sup> I-2006 y I-2013 (14 años o más)**

<i>Población</i>	<i>I-2006</i>	<i>I-2013</i>
Población total (14 años o más)	74 268 509	87 836 305
Población económicamente activa	43 249 664	51 061 902
Población ocupada	41 721 115	48 564 992
Trabajadores subordinados y remunerados	27 281 436	32 650 414
Trabajadores subordinados y remunerados en México	27 099 245	32 501 399
Trabajadores subordinados y remunerados en México con información en todos los indicadores	24 116 756	26 246 739

<sup>1</sup> Estimaciones con SAS 9.

Fuente: Elaboración propia con base en la ENOE del Inegi.

¿Qué tanto participan los trabajadores de los beneficios señalados por los indicadores que conforman el índice de calidad laboral propuesto?

¿Qué tanto cambió dicha participación durante el periodo estudiado? El cuadro 5 ofrece elementos para contestar esta pregunta, mostrando límites de confianza y el coeficiente Alfa de Cronbach. Los primeros ayudan a realizar comparaciones con rigor estadístico y el coeficiente Alfa da idea que el índice, compuesto con los indicadores señalados, es suficientemente confiable en ambos levantamientos, I-2006 y I-2013. Con los resultados correspondientes a I-2013, se aprecia que no llegan siquiera a 15% las proporciones de trabajadores subordinados remunerados en México que reciben un ingreso de bienestar familiar (10.9%) y de quienes tienen el beneficio de pertenecer a una asociación sindical que represente sus intereses (14%); que no llegan a la mitad las proporciones de quienes sólo trabajan entre semana (35.9%), con contratación estable (43.3%) y con plan de retiro por parte de su trabajo (46.4%); y que apenas superan la mitad las proporciones de quienes, por parte de su trabajo, reciben prestaciones básicas (52.1% con aguinaldo y vacaciones pagadas), trabajan jornada completa (54.3%) y tienen acceso a seguridad social (53.5%). En segundo lugar, del mismo cuadro 5 sobresale que los dos indicadores con las más bajas proporciones de trabajadores beneficiados, Ingreso de Bienestar y Sindicalización, junto con el indicador Plan de Retiro, son los únicos que registraron caídas estadísticamente significativas con 95% de confianza. Entre I-2006 y I-2013 la proporción de trabajadores con ingreso de bienestar se redujo en 4.5 puntos porcentuales al pasar de 15.4% a 10.9%; similarmente, la sindicalización cayó 3 puntos porcentuales (17%-14%), y el plan de retiro, 2.2 puntos porcentuales (48.8%-46.4%).

**Cuadro 5. Estimaciones, con 95% de confianza<sup>1</sup>, de los porcentajes para cada componente del ICL, respecto a la población trabajadora subordinada y remunerada en México, y Coeficiente Alfa de Cronbach. I-2006 y I-2013**

<i>Indicador</i>	<i>I-2006</i>			<i>I-2013</i>			
	<i>%</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>	<i>%</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>	
CE	42.8	42.0	43.5	43.3	42.5	44.1	
IB	15.4	14.9	15.9	10.9	10.5	11.4	*
PB	52.2	51.4	53.0	52.1	51.3	52.9	
SS	54.8	54.0	55.6	53.5	52.7	54.3	

PR	48.8	48.0	49.6	46.4	45.6	47.2	*
JC	54.0	53.4	54.6	54.3	53.7	55.0	
TES	35.8	35.2	36.5	35.9	35.2	36.5	
S	17.0	16.5	17.5	14.0	13.5	14.4	*
Alfa de Cronbach	0.8237			0.8131			

LI Límite inferior; LS Límite superior.

\* Diferencias estadísticamente significativas con 95% de confianza entre 2006 y 2013.

<sup>1</sup> Estimaciones con SAS 9.

Fuente: Elaboración propia con base en la ENOE del Inegi.

¿Qué tanta calidad laboral tienen los trabajadores subordinados en México? ¿Cambió la calidad laboral entre I-2006 y I-2013? ¿Qué tanta diferenciación en calidad laboral existe entre los trabajadores? Los cuadros 6 y 7 permiten contestar estas preguntas. El primero muestra cómo se distribuyen los trabajadores en cada uno de los valores del ICL calculado. En I-2013, sorprende que casi 17% de los trabajadores analizados no recibió uno sólo de los beneficios señalados por los indicadores que componen el ICL (el valor del ICL representa el número de beneficios recibidos<sup>4</sup>), y que cerca del 40%, cuando mucho recibía uno de esos beneficios; en cambio, sólo 8.6% recibió entre 7 y 8 de los beneficios mencionados. El mismo cuadro 6 revela que, durante el periodo analizado, variaron con significación estadística, las concentraciones porcentuales de los trabajadores que recibieron de cinco a ocho beneficios, no así las de quienes tenían cuatro o menos. Obsérvese que mientras disminuyeron las proporciones con seis, siete u ocho beneficios (0.9, 2.1 y 0.5 puntos porcentuales, respectivamente), aumentó las de quienes recibieron cinco (1.5 puntos porcentuales). Esto da idea de que la calidad laboral se deterioró en el periodo, debido a que una proporción sensible de trabajadores que recibían lo más elevados números de beneficios por parte de su trabajo, pasaron a recibir sólo cinco.

<sup>4</sup> El modelo del ICL propuesto tiene la ventaja de que los valores que adopta muestran el número de beneficios marcados por cada uno de los ocho indicadores componentes del ICL: Contratación estable, Ingreso de bienestar, Seguridad social, Plan de retiro, Jornada completa, Trabajo entre semana y Sindicalización (pertenencia a un sindicato). Es de esperar que las personas gocen de mayor bienestar laboral a medida que su puntaje en el índice ascienda a la posesión de los ocho aspectos positivos de calidad laboral.



**Cuadro 6. Estimación de la distribución de frecuencias del ICL, con 95% de confianza<sup>1</sup>. I-2006 y I-2013**

Valor del ICL	Porcentaje en relación con los trabajadores subordinados remunerados en México						
	I-2006			I-2013			
	Porcentaje	LI	LS	Porcentaje	LI	LS	
0	16.5	15.9	17.0	16.6	16.1	17.2	
1	21.8	21.2	22.3	22.4	21.8	23.1	
2	7.8	7.5	8.1	8.0	7.7	8.3	
3	5.5	5.3	5.8	5.9	5.6	6.1	
4	9.8	9.4	10.1	10.5	10.1	10.8	
5	13.8	13.4	14.2	15.3	14.8	15.7	*
6	13.7	13.2	14.1	12.8	12.3	13.2	*
7	9.0	8.6	9.4	6.9	6.5	7.2	*
8	2.2	2.0	2.4	1.7	1.6	1.9	*
Total	100			100			

LI Límite inferior; LS Límite superior.

\* Diferencias estadísticamente significativas con 95% de confianza entre I-2006 y I-2013.

<sup>1</sup> Estimaciones con SAS 9.

Fuente: Elaboración propia con base en la ENOE del Inegi.

**Cuadro 7. Media del ICL y límites a 95% de confianza,<sup>1</sup> según subpoblación seleccionada. I-2006 y I-2013**

Subpoblación	I-2006			I-2013		
	Media	LI	LS	Media	LI	LS
Total nacional	3.25	3.20	3.29	3.13	3.08	3.17 *
<b>Sexo</b>						
Hombres	3.08	3.03	3.13	2.99	2.94	3.04
Mujeres	3.52	3.47	3.57 <sup>≠</sup>	3.35	3.30	3.40 * <sup>≠</sup>
<b>Nivel educativo</b>						
Sin básica	1.97	1.92	2.02	1.80	1.75	1.85 *
Básica	3.06	3.01	3.12 <sup>≠</sup>	2.78	2.72	2.83 * <sup>≠</sup>
Media superior	4.18	4.12	4.24 <sup>≠</sup>	3.73	3.67	3.79 * <sup>≠</sup>
Superior	5.35	5.30	5.41 <sup>≠</sup>	5.14	5.09	5.19 * <sup>≠</sup>
<b>Tamaño de localidad<sup>2</sup></b>						
Rural	1.96	1.85	2.07	2.00	1.90	2.10

Semiurbana	2.44	2.32	2.56 <sup>‡</sup>	2.46	2.34	2.58 <sup>‡</sup>
Urbana	3.63	3.58	3.67 <sup>‡</sup>	3.49	3.45	3.53 * <sup>‡</sup>
<b>Edad</b>						
15 a 24	2.22	2.17	2.28	2.18	2.12	2.24
25 a 44	3.59	3.54	3.64 <sup>‡</sup>	3.35	3.30	3.40 * <sup>‡</sup>
45 a 64	3.72	3.65	3.79 <sup>‡</sup>	3.58	3.52	3.64 * <sup>‡</sup>
65 o más	2.01	1.84	2.18 <sup>‡</sup>	2.33	2.15	2.51 <sup>‡</sup>

LI Límite inferior; LS Límite superior.

\* Diferencias estadísticamente significativas con 95% de confianza entre I-2006 y I-2013.

<sup>‡</sup> Diferencias estadísticamente significativas con 95% de confianza, respecto a la categoría previa.<sup>1</sup>

Estimaciones con SAS 9.

<sup>2</sup> Rural: menos de 2500 hab. Semiurbana: 2500 a 14999 hab. Urbana: 15000 o más hab.

Fuente: Elaboración propia con base en la ENOE del Inegi. La desagregación del índice de calidad laboral por nivel educativo refuerza la idea de que, en el promedio, la escolarización propicia que las personas puedan mejorar sus niveles de bienestar por vía de acceder a empleos de mayor calidad. Obsérvese que en los dos levantamientos de la ENOE utilizados, a medida que la escolaridad aumenta, también lo hace el valor promedio del ICL; de hecho en I-2013 quienes lograron escolaridad superior, tuvieron trabajos con 5.14 de los beneficios indicadores de calidad laboral, 3.34 más que los recibidos, en promedio, por quienes no tienen completa la educación básica. Respecto a los cambios en el periodo estudiado, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que, excepto quienes tienen educación básica, los trabajadores de todos los niveles de escolaridad registraron bajas sensibles en su calidad laboral, y que, por lo mismo, las brechas por efecto de la escolaridad se redujeron al pasar las diferencias en el valor del índice de 3.38 a 3.34 entre escolaridades extremas.

El deterioro de la calidad laboral se puede deducir claramente de la información exhibida en el cuadro 7. El promedio a nivel nacional en el valor del índice de calidad laboral cayó doce centésimas estadísticamente significativas, al pasar de 3.25 a 3.13 el número de beneficios recibidos. La información del mismo cuadro da idea de que fueron las mujeres asalariadas quienes recibieron, en promedio, un mayor número de beneficios en comparación con los hombres<sup>5</sup>; sin embargo, las brechas de género se redujeron ligeramente en el periodo, dado que fueron las mujeres quienes

<sup>5</sup> De hecho, según cálculos propios, las mujeres asalariadas registraron en I-2013 ventajas relativas en todos los indicadores componentes del ICL, salvo en el Salario de Bienestar. Este beneficio fue recibido por 9.4% de asalariadas; porcentaje inferior en 2.5 puntos porcentuales respecto al de los hombres (11.9%).

sufrieron deterioros en su calidad laboral, al pasar de recibir 3.52 a 3.35 beneficios de los ocho incluidos en el ICL. La relativa ventaja de género antes señalada, favorable a las mujeres asalariadas, ya advertida en otros análisis no directamente relacionados con la calidad laboral (Robles *et al.*, 2013), probablemente tenga que ver con una inercia cultural por la cual el rol masculino de protector y principal sostén del hogar, todavía esté ejerciendo una presión social importante para que los hombres acepten, más rápidamente que las mujeres, condiciones de baja calidad laboral con tal de obtener con prontitud un ingreso para sostener los gastos de la familia e impedir el quebranto de su patrimonio. Las mujeres, en cambio, a pesar de haber ampliado sus roles, quizás enfrenten menos presiones por participar sin interrupciones en los mercados de trabajo, de modo que pueden solventar, con el respaldo de los hombres, periodos más largos de búsqueda de empleo o de inactividad económica, hasta encontrar un empleo con características de mayor calidad laboral.

Se sabe que el grado de ruralidad de las zonas habitadas por las poblaciones en México, contribuye a delinear diferencias sensibles en los indicadores que dan idea del bienestar de las personas. El índice de calidad laboral mostrado aquí refuerza ésta idea. Su valor aumenta, indicando mayor calidad laboral, a medida que las localidades habitadas por los trabajadores pasan ser rurales a semiurbanas y urbanas. Los trabajadores que en I-2013 vivían en localidades urbanas tenían empleos con 3.49 prebendas en promedio, de las consideradas en el ICL; cifra 1.49 unidades mayor a la registrada por quienes vivían en ambientes rurales. Al igual que en los desgloses por sexo y nivel educativo, en el referido al tamaño de la localidad de residencia, los trabajadores con mayores beneficios fueron los que mayores pérdidas en calidad laboral registraron en el periodo; y lo mismo ocurrió en el caso de los desgloses por edad.

La edad también marca diferencias estadísticamente significativas de calidad laboral entre los trabajadores. De hecho, la forma del patrón por edad del ICL recuerda la de los clásicos perfiles salariales de Mincer (1974). Con datos del I-2013, se aprecia que los jóvenes (15-24 años) registraron 2.18 puntos en el valor del ICL, lo cual significó que recibieron 1.18 y 1.4 beneficios menos, de los ocho incluidos en el cálculo de calidad laboral, que los adultos jóvenes (24-44 años) y los adultos maduros (45 a 64 años), respectivamente. Finalmente, en comparación con los adultos mayores, ya no se observaron diferencias estadísticamente significativas.

## Conclusiones

Se vio aquí, recordando a Putnam (1975), que el concepto de Calidad laboral, como los de Trabajo decente, (In)seguridad laboral y Precariedad laboral son constructos mentales útiles para entender las transformaciones en la vulnerabilidad de las personas, relacionada con su situación laboral. También se avanzó la idea de que el primero de estos conceptos, reeditado desde principios del nuevo siglo, convive en una especie de sinonimia analítica con los otros tres, al compartir claramente visiones operativas similares. Visiones plasmadas en las respectivas propuestas sobre los indicadores pertinentes para emprender observaciones válidas sobre aspectos fundamentales de la situación y el bienestar que las personas logran en su trabajo.

Luego de estudiar detalladamente las propuestas operativas de las cuatro propuestas analíticas, se propuso para México un índice de calidad laboral válido, confiable y de fácil interpretación, compuesto por ocho indicadores basados en la ENOE, los cuales abarcan cinco dimensiones de Calidad laboral.

Los indicadores de Contratación estable, Ingreso de bienestar y Prestaciones básicas aluden a la Seguridad en el empleo; los de Seguridad Social y Plan de retiro refieren a Seguridad en el ingreso; Seguridad social y Plan de retiro iluminan la dimensión de Beneficios sociales; Jornada completa y Trabajo entre semana se relacionan con Jornada laboral; y finalmente, el indicador de Sindicalización se liga a la dimensión llamada Representación de los trabajadores.

La medición de la calidad laboral basada en los ocho indicadores mencionados, calculados con información de los levantamientos I-2006 y I-2013 de la ENOE, permite sostener que hay suficiente evidencia estadística para pensar que la calidad laboral en México, de por sí deteriorada, continuó cayendo durante el pasado periodo presidencial, marcado por la crisis económica de 2009, ya que el valor del ICL propuesto pasó de representar 3.25 a 3.13 beneficios laborales recibidos, en promedio, de los ocho captados por los indicadores componentes del índice. Esta ligera caída nacional en el valor del ICL se debió fundamentalmente a pérdidas estadísticamente significativas en las proporciones de trabajadores con ingreso de bienestar (15.4% a 10.9%), programa de retiro (48.8% a 46.4%) y adscripción sindical (17% a 14%), porque no hubo variación estadísticamente significativa al final del periodo en contratación estable (43.3%), prestaciones básicas (52.1%), seguridad social (53.5%), jornada completa (54.3%) y trabajo entre

semana (35.9%). Éstos resultados refuerzan la idea de que en el periodo ocurrió una pérdida relativa de población en “condición de ciudadanía laboral” (Mora, 2012).

Los cálculos por subpoblaciones evidenciaron que los grupos de trabajadores con mejores niveles iniciales de calidad laboral fueron los que mayores pérdidas sufrieron en el periodo: las mujeres trabajadoras pasaron de tener, en promedio, 3.52 a 3.35 beneficios (de los ocho abarcados por el ICL); similarmente, los trabajadores con escolaridad superior vieron reducirse sus beneficios promedio de 5.35 a 5.14; quienes residieron en zonas urbanas pasaron de 3.56 a 3.49; y los que tenían de 45 a 64 años de edad, redujeron de 3.72 a 3.58 su número de beneficios promedio .

No obstante lo ilustrativo del índice propuesto, esta investigación no deja de reconocer que el mismo adolece de al menos dos limitaciones. Por un lado, hereda las estrecheces del cuestionario ampliado de la ENOE, en el sentido de que no abarca la totalidad conceptual de la calidad laboral. Este ejercicio empírico sólo permite captar la dimensión de Calidad extrínseca o Calidad del empleo, sin incluir indicadores de Calidad intrínseca o Calidad del trabajo. Es decir, sólo incorpora aspectos de la relación laboral como el tipo de contratación y las prestaciones recibidas, dejando fuera características materiales de la tarea realizada y del ambiente en el que ésta es desarrollada: riesgo de accidentes, condiciones físicas de trabajo, medio ambiente social en el lugar de trabajo, intensidad del trabajo, autonomía, significación del trabajo y desarrollo de habilidades. Por otro lado, el ICL propuesto, a fin de mantener su validez, sólo abarca el trabajo asalariado, sin incluir otras formas importantes de trabajo, implicadas en la modalidad no asalariada.

## Anexo I

Elementos técnicos para la construcción del indicador *Porcentaje de población ocupada, que recibe al menos el ingreso laboral de la línea de bienestar familiar*

**Nombre del indicador**

Porcentaje de población ocupada, que recibe al menos el ingreso laboral de la línea de bienestar familiar.<sup>1</sup>

**Definición**

Porcentaje de población se encuentra ocupada dentro del territorio nacional,<sup>2</sup> cuyo ingreso monetario mensual, recibido por parte del trabajo principal, es igual o mayor al monto de la línea de bienestar familiar, definida según el tamaño de la localidad de residencia a partir de las líneas de bienestar rural y urbana del Coneval.

Fórmula de cálculo

$$PPO_{\geq b} = \frac{POR_{\geq r} + POU_{\geq u}}{PO} \times 100$$

$PPO_{\geq b}$  Porcentaje de población ocupada con al menos el ingreso laboral de la línea de bienestar familiar.

$POR_{\geq r}$  Población ocupada asentada en localidades rurales y que por su trabajo recibe al menos el monto de la línea de bienestar familiar rural r.

$POU_{\geq u}$  Población ocupada asentada en localidades urbanas y que por su trabajo recibe al menos el monto de la línea de bienestar familiar urbana u.

PO Población ocupada total.

**Interpretación**

Este indicador ilumina la capacidad del sistema laboral para ofrecer ingresos laborales suficientes para la reproducción. Ingresos que cubran las necesidades mínimas de una familia común en el orden material, social y cultural, según que el lugar de residencia sea en localidades rurales o urbanas. Los valores que adopta, según las distintas subpoblaciones señaladas en las desagregaciones de esta misma ficha, refieren a la desigual distribución de remuneraciones laborales por cuestiones estructurales, como el sexo y el tamaño de la localidad de residencia. A medida que el indicador se aleja del cero, querrá decir que más personas ocupadas reciben al menos el equivalente al mínimo considerado necesario para satisfacer las necesidades de alimentación, educación, transporte, vestido, calzado, esparcimiento y alojamiento de una familia de cuatro miembros. Por lo mismo, el indicador refiere a las oportunidades de seguridad en el ingreso ofrecidas por el sistema laboral.

**Desagregaciones**

Entidad federativa y subpoblaciones: sexo, máximo nivel de escolaridad alcanzado<sup>3</sup>, tipo de localidad (urbana y rural)<sup>4</sup>, grupo de edad (jóvenes de 15-29 años y adultos de 25-64 años).

**Fuente de información**

Inegi . Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (base de microdatos).

**Notas**

<sup>1</sup> Ver nota técnica. Líneas de bienestar familiar.

<sup>2</sup> La población ocupada corresponde al número de personas que durante la semana de referencia realizaron alguna actividad económica, estando en cualquiera de las siguientes dos situaciones: a) trabajando por lo menos una hora o un día para producir bienes y/o servicios de manera independiente o subordinada, con o sin remuneración; b) ausente temporalmente de su trabajo sin interrumpir el vínculo laboral con la unidad económica. Incluye a los ocupados del sector primario que producen para el autoconsumo, excepto a los recolectores de leña.

<sup>3</sup> Los niveles máximos de escolaridad incluyen a quienes tienen estudios formales como sigue: sin básica (sin escolaridad, preescolar, primaria incompleta y grado no específico, secundaria incompleta y grado no específico, normal o carrera técnica comercial con antecedente de primaria y grados 1-2 y no especificados; básica (secundaria completa, bachillerato incompleto y grado no específico, normal o técnica comercial con antecedente de secundaria con grados 1-2 y no especificados, técnico comercial con antecedente primaria y 3 o más grados; media superior (bachillerato completo, licenciatura incompleta y grado no específico, técnico comercial con antecedente de bachillerato y grados 1-2 y no especificados, normal con antecedente primaria y 3 o más grados, normal con antecedente de secundaria y 3 o más grados, normal con antecedente de bachillerato y 1 a 3 grados, técnico comercial con antecedente de secundaria y 3 o más grados); superior (técnico comercial con antecedente bachillerato y 3 o más grados, normal con antecedente bachillerato y 4 o más grados, licenciatura completa, maestría y doctorado completo o incompleto).

<sup>4</sup> Las localidades urbanas incluyen aquellas de 2 500 o más habitantes; semiurbanas, localidades entre 2 500 y menos de 15 mil habitantes; rurales, localidades con menos de 2 500 habitantes. De acuerdo con la nota técnica Líneas de bienestar familiar, a las localidades urbanas y semiurbanas se les aplica la línea de bienestar “urbana” del Coneval, y a las rurales, la línea de bienestar “rural”.

**Información de referencia**

Porcentaje de población ocupada<sup>1</sup> con al menos el ingreso laboral de la línea de bienestar familiar (I/2013)

Nacional	Rural	Urbana
10.9 (0.2117)	11.6 (0.5673)	10.8 (0.2348)

<sup>1</sup> Sólo incluye a trabajadores subordinados remunerados que laboran en México. Entre paréntesis se muestra el error estándar. Cálculos con sistema SAS .

Fuente: Cálculos propios con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo I/2013, Inegi.

**Nota técnica. Líneas de bienestar familiar**

Para la definición de las líneas de bienestar familiar rural y urbana se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

El Artículo 123 constitucional precisa que Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural (Cámara de Diputados, 2014).

Según cálculos de Conapo, en 2010 los hogares tenían 3.9 miembros en promedio (2014a), y la gran mayoría, 90%, eran hogares familiares (2014b).

De acuerdo con el Coneval (2014), las líneas de bienestar promedio en I/2006 y I/2013 fueron las siguientes:

Trimestre/año	Línea de bienestar (valor mensual per cápita a precios corrientes) <sup>1</sup>	
	Rural	Urbana
I/2006	\$1 074.48	\$1 736.72
I/2013	\$1 542.41	\$2 409.39

<sup>1</sup> Los montos corresponden al gasto necesario mensual que un integrante de hogar necesita realizar para poder cubrir mínimamente sus necesidades de alimentación, educación, transporte, vestido, calzado, esparcimiento y alojamiento.

Fuente: Cálculos propios con base en Líneas de Bienestar México 2004 (enero) a 2014 (febrero), Coneval (2014).

Con estos elementos, es posible estimar las líneas de bienestar familiar rural y urbana, considerando 3.9 miembros promedio por hogar:

Trimestre/año	Línea de bienestar familiar (valor mensual a precios corrientes) <sup>1</sup>	
	Rural	Urbana
I/2006	\$4 190.48	\$6 773.23
I/2013	\$6 015.41	\$9 396.62

<sup>1</sup> Los montos corresponden a la estimación del gasto necesario mensual que un hogar de 3.9 miembros necesita realizar para poder cubrir mínimamente sus necesidades de alimentación, educación, transporte, vestido, calzado, esparcimiento y alojamiento.

Fuente: Cálculos propios con base en Líneas de Bienestar México 2004 (enero) a 2014 (febrero), Coneval (2014).

**Referencias**

Anner, Mark (2008). Meeting the Challenges of Industrial Restructuring: Labor Reform and Enforcement in Latin America. *Latin American Politics and Society*. 50 (2), pp. 33-65.



- Bensusán, Graciela (2007). La efectividad de la legislación laboral en América Latina. Ginebra: OIT- Instituto Internacional de Estudios Laborales.
- Cámara de Diputados (2012, 30 de noviembre). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación. México D.F.: Secretaría de Gobernación.
- \_\_\_\_\_ (2014, 10 de febrero). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 123. Diario Oficial de la Federación. México D.F.: Secretaría de Gobernación. [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf)
- CEFP (2014, 13-17 enero). Boletín de coyuntura económica. México D.F.: Cámara de Diputados- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas.
- Clark, Andrew (2005). Your money or your life: changing job quality in OECD countries. Bonn, Alemania: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor (IZA). Documento para discussion No. 1610.
- Consejo Europeo (2000a, 24 de marzo). Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Lisboa. Lisboa: Consejo Europeo. [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm#a](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm#a)
- \_\_\_\_\_ (2000b, 9 de diciembre). Conclusiones de La Presidencia. Consejo Europeo de Niza. Niza: Consejo Europeo. [www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/es/ec/00400-r1.%20ann.es0.htm](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/ec/00400-r1.%20ann.es0.htm)
- \_\_\_\_\_ (2001, 24 de marzo). Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Estocolmo. Estocolmo: Consejo Europeo. [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/es/ec/ACF429.html](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/ec/ACF429.html)
- Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social (Coneval) (2010). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. México D.F.: Coneval.
- \_\_\_\_\_ (2014). Líneas de Bienestar México 2004 (enero) a 2014 (febrero). <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>
- Consejo Nacional de Población (Conapo) (2014a). Indicadores básicos de las viviendas y hogares según la ENIGH, 1992-2010. [www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Series\\_de\\_informacion\\_tematica\\_y\\_continua\\_de\\_hogares\\_en\\_Mexico](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Series_de_informacion_tematica_y_continua_de_hogares_en_Mexico)
- Consejo Nacional de Población (Conapo) (2014b). Hogares por entidad federativa según tipo familiar o no familiar, 1990, 2000 y 2010. [www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Hogares\\_por\\_entidad\\_federativa\\_segun\\_tipo\\_familiar\\_o\\_no\\_familiar\\_1990\\_2000\\_y\\_2010](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Hogares_por_entidad_federativa_segun_tipo_familiar_o_no_familiar_1990_2000_y_2010)

- conapo.gob.mx/es/CONAPO/Series\_de\_informacion\_tematica\_y\_continua\_de\_hogares\_en\_Mexico
- Cook, María y Bazler Joseph (2013). Bringing Unions Back In: Labour and Left Governments in Latin America. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=workingpapers>
- Davoine, Lucie; Erhel, Christine & Guergoat-Lariviere, Mathilde (2008). Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, 147 (2-3), pp. 163-198.
- De la Garza, Enrique (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En De la Graza, Enrique (Coord.). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica (FCE), pp. 148-178.
- Galenson, Walter & Pyatt, Graham (1964). *The quality of labour and economic development in certain countries. A preliminary study*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Ghai, Dharam (2003). Trabajo decente. Concepto e indicadores. *Revista Internacional del Trabajo*, 122 (2), pp. 125-160.
- Green, Francis & Mostafa, Tarek (2012). *Trends in job quality in Europe*. Luxemburgo: Eurofound-Publications Office of the European Union.
- Hernández, Juan M. (2005). *Inseguridad laboral en el mercado de trabajo docente. Un análisis comparado de los mercados público y privado del nivel primaria en México, 1996-2001*. México: Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa. (Tesis doctoral).
- \_\_\_\_\_ (2006). *Inseguridad laboral en el mercado de trabajo. El caso de los maestros de primaria en México*. En Llamas Huitrón, Ignacio (Coord.). *El Mercado en educación y situación de los docentes*, Plaza y Valdés/ UAMI, México, pp.275-336
- INE (2014). *Cuestionario. Encuesta de población Activa*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Inegi 2009. *Módulo de educación, capacitación y empleo*. MECE 2009. Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Iranzo, Consuelo & Leite, Marcia (2006). La subcontratación laboral en América Latina. En De la Garza (Coord.). *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México D.F.: Anthropos, pp. 404-433.

- Lucena, Héctor (2000). El cambio en las relaciones industriales en América Latina. En De la Graza, Enrique (Coord.). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México D.F.: Fondo de Cultura Económica (FCE)
- Mincer, Jacob A. (1974). Age and Experience Profiles of Earnings. En *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press.
- Mora, Minor (2012). La medición de la precariedad laboral: problemas metodológicos y alternativas de solución. *Trabajo*, año 6 (9), Tercera época, pp.89-122.
- Moser, Caroline (2006). Asset-based approaches to poverty reduction in a globalized context. An introduction to asset accumulation policy and summary of workshop findings. Washintong: The Brookings Institution.
- Neffa, Julio C. (Coord.) (2008). La informalidad, la precariedad laboral y el empleo no registrado en la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Provincia de Buenos Aires; CONICET-Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-PIETTE)
- OCDE (2014). All on board. Making inclusive growth happen. Paris: OCDE y Fordfoundation
- OIT (1999). Trabajo decente. Ginebra: OIT. Memoria del Director General, 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.
- \_\_\_\_\_ (2005). Horas de trabajo ¿De lo fijo a lo flexible? Estudio general de las memorias relativas al Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (No. 1) y al Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (No. 30). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (presentado en la 93ª Conferencia Internacional del Trabajo)
- \_\_\_\_\_ (2013). Decent work country profile. A sub-national perspective in Brazil. Brasilia: Organización Internacional del Trabajo.
- Parlamento Europeo (2009). Indicators of job quality in the European Union. Bruselas: European Parliament- Policy Department- Economic and Scientific Policy
- Pineda, Javier (2013). El trabajo decente en Bogotá. Diagnóstico, análisis y perspectivas. Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider), Ediciones Uniandes; Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
- Putnam, Hilary (1975). Meaning of “Meaning”. En Gunderson, Keith (ed.). *Language, mind and knowledge*. Estados Unidos: University of Minnesota-Minnesota Studies in the Philosophy of Science.

- Ritter, Joseph A. (2005). Patterns of job quality attributes in the European Union. Ginebra, Suiza: International Labour Office, Policy Integration Department, Statistical Development and Analysis Unit. Working Paper No. 51.
- Robles, Héctor (Coord.); Hernández, Juan.; Zendejas, Laura, *et al.* (2013). ¿Cuáles son los beneficios de la educación en la participación laboral?. En Panorama educativo de México 2012. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior. México D.F.: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), pp.575.
- Schmitt, John (2007). The Good, the Bad and the Ugly. Job Quality in the United States over the Three Most Recent Business Cycles. Washington: Center for Economic and Policy (reporte de investigación).
- Standing, Guy (1988) [1986]. La flexibilidad laboral y las nuevas realidades. En Desempleo y flexibilidad del mercado laboral en el Reino Unido, Madrid: OIT; Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, pp. 195-220.
- \_\_\_\_\_ (1999). Global labour flexibility. Seeking distributive justice. Londres: Pelgrave Macmillan Press.
- \_\_\_\_\_ (2011). The precariat. The new dangerous class. Londres: Bloomsbury Academic.

**Juan Manuel Hernández Vázquez.** Doctor en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesor Investigador del Departamento de Sociología- UAM-Iztapalapa.  
jmher@xanum.uam.mx



# **EL MUNDO DEL TRABAJO**



**Despido Obrero y Procesos Identitarios en los  
ex Siderúrgicos de Monclova, México: Una  
cultura obrera que se niega a morir**  
*Dismissal Worker and Identity Process in Former  
Iron and Steel Workers in Monclova, Mexico: A  
working class culture refused to die*  
*Licenciement ouvrier et processus identitaires  
á les ex travailleurs sidérurgistes de Monclova,  
Mexique: Une culture ouvrière qui refuse  
de mourir*

*Eleocadio Martínez Silva*

**Resumen**

*La subcontratación como estrategia de la industria nacional para incrementar la productividad generó procesos que impactaron en las vidas laborales de miles de obreros. En el sector minero-metalúrgico miles de trabajadores fueron despedidos en los procesos de reestructuración productiva y privatización del sector. Unos emprendieron esfuerzos por reinsertarse en el trabajo industrial y otros fuera del mundo obrero. En este estudio se reflexiona sobre el desempleo, empleo y trayectorias laborales identitarias de los ex siderúrgicos Altos Hornos de México (AHMSA) que fueron despedidos en 1991-1992. Se presentan resultados de investigación en el marco de las transformaciones productivas que se han estado operando*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**



*en la industria siderúrgica, producto del desmantelamiento del Estado de bienestar, la liberalización y la globalización económica.*

**Palabras clave:** AHMSA, subcontratación, empleo, desempleo, identidad obrera

## Abstract

*For the purpose of increasing productivity, subcontracting was a widespread strategy in the context of flexibility of work in Mexico's industry. Nevertheless, thousands of workers suffered very important strikes in their lives. That was the case in iron and steel industry, where many people was fired because of privatization and restructuring from the 1980 and 1990. Many workers undertook great efforts so they could reintegrate to another industrial firm or even looking for a chance outside labor world. In this paper are considered either experience about employment, unemployment and trajectories identity lived by iron and steel industry workers from Altos Hornos de México (AHMSA) which were fired because of the firm's modernization process in the years 1991-1992.*

**Keywords:** AHMSA, subcontracting, employment, unemployment and worker identity

## Résumé

*La sous-traitance, en tant que stratégie de l'industrie visant l'augmentation de la productivité, généra des processus qui marquèrent les carrières de milliers de travailleurs. Ce fut le cas des travailleurs du système sidérurgique mexicain qui furent licenciés lors du processus de restructuration productive et de privatisation pendant les années 80 et 90. Un nombre important de ces travailleurs s'efforcèrent pour être à nouveau employés dans le secteur industriel et d'autres se reconvertirent. L'objectif de cette communication est d'analyser le chômage et la reconversion des ouvriers métallurgiques de « Altos Hornos de México (AHMSA) » licenciés lors du processus de modernisation de l'entreprise en 1991 et 1992, à l'aide des résultats d'une recherche sur les changements intervenus dans l'industrie sidérurgique, issus du démantèlement de l'État-providence, de la libéralisation et de la mondialisation de l'économie.*

**Mots clés:** AHMSA, sous-traitance, emploi, chômage, identité ouvrière

## Presentación

En los años 1980 el Estado mexicano inició transformaciones relevantes para reducir su presencia en la actividad económica en diversos sectores de la economía que habían sido motores del desarrollo nacional. La primera acción en el sector minero-metalúrgico se presentó en 1986 con la liquidación de Fundidora de Monterrey (FUMOSA). Siguió los procesos de reestructuración y privatización de Minera de Cananea en 1989; Altos Hornos de México (AHMSA) en 1991 y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas “Las Truchas” (SICARTSA) en 1991. De este proceso miles de obreros fueron despedidos con bajas posibilidades de reincorporarse al trabajo minero-metalúrgico.

En este trabajo se reflexiona acerca del desempleo, empleo y trayectorias identitarias laborales de los siderúrgicos despedidos de AHMSA. Se presentan resultados de investigación en el marco de las transformaciones productivas que se operaron en la industria siderúrgica, producto del desmantelamiento del Estado de bienestar, la liberalización y la globalización económica. La línea argumentativa se construye sobre los esfuerzos que los ex siderúrgicos han estado realizando por veinte años por mantener una cultura e identidad obrera en un contexto de transformaciones en la gestión de la mano de obra. Analíticamente se dialoga con la sociología del desempleo e identidades laborales.

El estudio busca coadyuvar a la reflexión sociológica que algunos autores latinoamericanos han estado realizando en torno al desempleo, empleo y trayectorias identitarias en el contexto de la intensificación del proceso de flexibilización: Nadya Araujo (2002) en Brasil; Arely Escobar y Sara Kries (2005) en Chile; Amalia Gracia (2011) en Argentina; Miguel Ángel Olivo (2005), Georgina Rojas (2008) y Eleocadio Martínez (2009) en México, entre otros.

A los trabajadores despedidos de AHMSA se les da un tratamiento como una cohorte ya que compartieron una misma experiencia de trabajo, de vida comunitaria, de participación sindical y de despido. La información fue recolectada en el primer semestre del 2011, veinte años después del despido. Se llevaron a cabo 30 entrevistas a profundidad y etnográficas. El trabajo se realizó en los barrios y lugares de encuentro de los ex siderúrgicos en las ciudades de Monclova, Frontera y San Buena Ventura, Coahuila. Se aseguró que en la muestra cualitativa estuvieran incluidos ex trabajadores de diferentes generaciones y perfiles ocupacionales.

El valor heurística de este trabajo está relacionado con la particularidad del objeto de estudio en el sentido contextual y subjetivo-biográfico. En la medida que el desempleo y empleo de los ex siderúrgicos de AHMSA son comprendidos por sus determinantes del contexto social, económico y cultural, así como por las características individuales de quienes experimentaron el suceso de despido y desempleo (cultura, historia de vida, expectativas, recursos, entre otros).

## 1. Los fundamentos del análisis

En lo argumentativo el estudio se construye en tres dimensiones: (1) una reflexión sociológica sobre el desempleo y empleo en América Latina y su (re)significación, (2) un análisis acerca del vínculo de la nueva gestión de la mano de obra basada en la subcontratación con el empleo y (3) una reflexión acerca de las respuestas identitarias,

### *Una sociología del (des) empleo desde América Latina*

Nadya Araujo (2002) se pregunta acerca de qué significa ser desempleado en América Latina y si ha cambiando su significado. Estas interrogantes son centrales al menos por dos razones: La primera porque las tasas de desempleo en América Latina se han incrementado notoriamente, la media regional ponderada pasó de 7.1 % en 1990 al 11.4 % en 2002, para el 2011 se ubicó en 7.0 %. El desempleo ha sido acompañado de una mayor precarización laboral, el empleo formal en América Latina representaba el 52.2 % en 1990. (OIT, 2006 y 2012)

En México el desempleo ha aumentado manifiestamente. En el 2009 la tasa abierta llegó al 5.25% de la población económicamente activa (PEA) y en el 2012 alcanzó 5.02 %, es decir, 2 millones 555 mil 477 desempleados de una PEA de 45 millones de personas. Este comportamiento del desempleo en el país indica que el fenómeno ha adquirido un comportamiento estructural. Además, la gravedad sobre el empleo en México no se reduce al desempleo sino a la denominada subocupación que en el 2012 representó el 8.88 % de la PEA. (INEGI, 2012)

La reconversión productiva y la privatización en la siderúrgica nacional impactaron en forma significativa en el empleo del sector. Pocos años antes

de la liquidación de Fundidora de Monterrey (1986)<sup>1</sup> laboraban 64 mil 374 personas en 1984, 49 mil eran obreros. Para 1986 habían 57 mil 978 personas trabajando, 43 mil 674 eran obreros, perdiéndose alrededor de 7 mil empleos. Después de los procesos de modernización y privatización de 1991-1992, en los que estuvieron implicadas AHMSA y SICARTSA, el empleo cayó a 35 mil 921 en 1993, de los cuales 24 mil 442 eran obreros. Es decir, de 1984 a 1993 se perdieron 27 mil 334. (La Industria Siderúrgica en México, INEGI: 1984, 1986, 1993)

La segunda razón es porque los marcos analíticos disponibles para reflexionar acerca de los significados del desempleo fueron construidos en contextos sociales, económicos y biográficos-subjetivos muy diferentes a los de América Latina. Por ejemplo, desde la realidad norteamericana se acuñó el concepto de corrosión del carácter para dar cuenta del impacto subjetivo del desempleo (Senett, 2002); desde la realidad francesa se reflexiona el desempleo como disociación o desafiliación, como la pérdida de lazos sociales (Castel, 1997); como proceso de descalificación social, la manera en la que los excluidos son descalificados o se les imponen calificaciones degradantes (Paugam, 1991); de des-inserción social, es decir, el aislamiento y desvalorización a los que son sometidos los excluidos. (De Gaujelac, 1991)

Estos marcos analíticos, sobre todo, el europeo, tienen que ver, como señala Didier Demazière (2006) a que en esta región quedar fuera del empleo formal es particularmente desastroso, porque un trabajo de este tipo garantiza un salario que alcanza para vivir de manera digna. Además del golpe a la economía de las familias, perder el empleo significa deterioro de la autoestima y debilitamiento de los vínculos sociales y familiares. El desempleo significa un drama ya que quienes experimentan esta situación se ven condenados a compartir la suerte de los excluidos de siempre: los inmigrantes y los millones de personas en los países subdesarrollados.

Desde México, Francisco Zapata (2009) llama la atención de que el análisis del desempleo ha sido monopolizado por los economistas con un enfoque claramente cuantitativo. Esta la idea que la pérdida de empleos, la informalización de los mercados de trabajo y la incapacidad de la economía para generar empleos solo reflejan una modernización de los mercados de trabajo en términos de su flexibilización y adaptabilidad a la evolución de

<sup>1</sup> Fundidora de Monterrey fue la primera siderúrgica integrada de América Latina. Su creación fue en 1903 y su liquidación en 1986. Lo que fue el primer ensayo del Estado mexicano de reestructuración económica y productiva en la industria siderúrgica nacional.

los mercados. Es decir, hay una visión de que las decisiones económicas no poseen impactos en la vida social, política y sobre la subjetividad de los actores sociales.

En el re-pensar el desempleo desde América Latina, desde se han dado algunos pasos desde la sociología y la antropología que escapan a la lógica de los economistas y de los marcos analíticos europeos: Desde la realidad argentina se ha privilegiado el análisis acerca de la pérdida del empleo desde la protesta social, desde la acción política. (Battistini, 2002; Dinaetala, 2005) Lo anterior en virtud de las intensas movilizaciones de los trabajadores argentinos ante la abrupta pérdida del empleo. Miles de trabajadores se movilizaron para recuperar fábricas en quiebra o para organizar piquetes en demanda de soluciones a la exclusión laboral. Amalia Gracia (2011) trata estas respuestas de los trabajadores argentinos como movimiento de reafirmación identitaria como obreros.

En Chile se reflexiona acerca del fenómeno de las identidades y subjetividades de las mujeres trabajadoras chilenas. (Escobar y Kries, 2005) Mujeres trabajadoras que enfrentan una gran paradoja: A diferencia de los hombres presentan una gran incorporación a la fuerza del trabajo y a la vez son las más afectadas por la desocupación. Esta experiencia de las mujeres en su incorporación económica es marcada por una fuerte intensidad entre el empleo y el desempleo lo cual tiene impactos relevantes en la subjetividad y las identidades.

Las identidades de las trabajadoras chilenas se explican por tres hallazgos: (1) Las características de inserción-expulsión-inserción del mercado de trabajo de las mujeres imposibilita la construcción de una identidad laboral; (2) La característica de inserción-expulsión-inserción del mercado de trabajo de las mujeres es un obstáculo para la modificación de los roles tradicionalmente asignados a hombres y mujeres al interior de las unidades domesticas; (3) Las mujeres construyen una identidad flexible de acuerdo a su inestable condición de trabajo: cuando están trabajando asumen una identidad como trabajadoras, pero rápidamente reasumen una identidad ligada a la reproducción social y biológica.

Desde la sociología en México se han realizado estudios que rescatan las dimensiones no económicas del desempleo. (Estrada, 1994; Varguez, 1999; Margel, 2001; Olivo, 2005; Rojas, 2007, Martínez, 2009) Estos trabajos tienen que ver con la cohesión de la sociedad y la fuerza de sus mecanismos de integración. Investigaciones que han sido pensadas teóricamente a partir de la formación, desarrollo y crisis de las identidades. Se describen y se

explican los profundos efectos destructivos que tiene la desaparición del mundo laboral en individuos, familias y colectividades.

Se observa y comprende cómo algunos grupos de ex trabajadores pudieron remontar la crisis rehaciendo su vida social y laboral y aprovechando las nuevas oportunidades que su situación les ofrecía para existir más allá de la fábrica y del mundo social de la clase obrera. Se rescata la importancia de las redes sociales, primarias y secundarias para enfrentar el despido. Por ejemplo, la relevancia de la familia y el barrio para que el despido y desempleo no tuvieran un mayor impacto en las vidas de los trabajadores. Que en términos identitarios significó el conservar prácticas y costumbres obreras en un ambiente no fabril.

En muchos países latinoamericanos, al no ser el desempleo institucionalmente reconocido, las fronteras entre el empleo y desempleo son muy permeables. Muchos de los despedidos y los que no encueran trabajo pasan frecuentemente del desempleo a la subocupación. Esta porosidad también se explica por la negativa de muchos trabajadores de reconocerse como desempleados debido a la carga negativa de esta situación social. Esta particularidad, como señala Nadya Araujo (Ibdm), obliga a pensar en una sociología del desempleo desde América Latina, asumiendo que el fenómeno varía en los espacios nacionales, de ahí la necesidad de construir y trabajar en una agenda de investigación que articule la dimensión normativa-institucional y biográfica-subjetiva desde nuestras realidades regionales, que es parte del propósito de este artículo.

### *La nueva gestión de mano de obra en México*

La reestructuración productiva en la empresa capitalista siempre fue ligada a factores tecnológicos, de organización interna del trabajo, de flexibilización laboral, de recalificación y de cultura del trabajo, lo que en su conjunto posibilitaría el crecimiento de la productividad. El centro de atención de los empresarios no fue el entorno de la empresa sino su configuración sicotécnica. Con el tiempo, el centro de la atención empresarial se transformó y se le dio relevancia al entrono de la empresa. (De la Garza, 1997 y 2012) Este cambio se debe en mucho al éxito industrial de Japón fundado en la transformación de su gran empresa verticalmente integrada en un complejo sistema de subcontratación basado en redes de subcontratistas que son utilizadas como instrumento de cooperación vertical y horizontal entre

empresas. Organizacionalmente se da una integración mediante contratos a largo plazo, compartiendo el peso del diseño de partes y componentes y garantía de envío eficiente de productos libres de defectos.

Este nuevo modelo involucra un doble proceso: Favorece la concentración de capital y la creación de poderosas empresas globales que incorpora a un número mayor de pequeñas y más autónomas unidades productivas dentro de un complejo y muy flexible sistema de contratación. Todo lo anterior le permitió a la empresa japonesa una gran flexibilidad organizacional y de ese modo crecer y responder a las nuevas oportunidades que ofrece la economía global. (Gereffi, 2001 y 1994)

Una lectura limitada del éxito de la gran empresa japonesa por parte de las elites empresariales mexicanas las llevaría a enfrentar los problemas de la reestructuración industrial mediante la nueva forma de gestión de mano de obra basada en la subcontratación, “ya no como una estrategia más junto a otras más importantes, sino como una de las principales para sostener en el futuro cercano la acumulación del capital a escala global.” (De la Garza, 2012: 10)

El modelo de subcontratación propició el despido de miles de obreros. En un primer momento, “liberó” mano de obra que no se consideraba esencial para la producción y funcionamiento de los centros productivos. En un segundo momento propició el retorno de esa misma mano de obra a través de la nueva gestión de mano de obra basada en la subcontratación. Este fue el caso en el sistema siderúrgico, petrolero y eléctrico mexicano.

Para los obreros insertos en las ramas más dinámicas de la economía el despido representó una movilidad social descendente, fue una caída en el estatus debido a las características del empleo perdido basado en ingresos fijos, seguridad social, salarios por encima de la media obrera nacional. Representó formar parte del numeroso grupo de subempleados que existe en México.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> *El subempleo, en palabras de José Nun (1969), sería más importante que la exclusión laboral, por lo que la situación habla menos de exclusión social que de segmentación de los mercados de trabajo y de nuevas formas de retención y explotación de la mano de obra. De tal manera si bien los desocupados son el componente más dramático y visible de los efectos del actual proceso de acumulación capitalista no constituyen el único dado la agudización de los procesos de marginación producto de los cambios en el régimen de acumulación basado en la industrialización por sustitución de importaciones (SI) y su sustitución por otro basado en la valorización del capital financiero. En este escenario, Sergio Zermeno (2010) afirma que la pobreza urbana volvió irrisoria el referente del “ejército industrial de*

La nueva gestión de la mano de obra, llamada subcontratación, fue determinante en la configuración de las trayectorias laborales identitarias de los ex siderúrgicos de AHMSA. En este nuevo modelo laboral es donde las historias laborales de los ex siderúrgicos cobran sentido. Para un sector de despedidos significó la posibilidad del retorno a la industria en condiciones desfavorables de protección social y de condiciones de trabajo. Para otro sector representó una salida definitiva del mundo industrial.

## **2. El objeto de estudio: los excluidos del proceso de modernización**

La instalación de AHMSA en Monclova en la década de los 1940 transformó la vida económica-social de la ciudad. Monclova era uno de los municipios más modestos del estado de Coahuila. Demográficamente contaba con una población de no más de 6,000 habitantes y en lo económico-social era eminentemente rural. La decisión de instalar la que sería la empresa siderúrgica más importante de Latinoamérica implicó propiciar la inmigración de un numeroso contingente de trabajadores para soportar la demanda de mano de obra de la empresa. Este proceso provocó que una ciudad industrial se impusiera a una rural, desarrollándose una economía de tipo enclave.

Los enclaves industriales acereros, según Francisco Zapata (1978), obedecen a dos racionalidades. Desde lo sectorial-nacional que plantea que el país requiere de acero para sustituir las importaciones. Desde lo regional propiciar la diversificación de actividades en una zona de bajo desarrollo. En el caso del proyecto siderúrgico en Monclova los objetivos sectoriales y regionales se lograron en gran medida.

La nueva dimensión que tomó Monclova con la llegada del complejo siderúrgico, puede decirse, supuso la construcción de la ciudad. En 1942, al comenzar la instalación de la planta, la población de Monclova era de 6,000 habitantes. Todo debía hacerse: construir alojamientos, hacer transitables las calles, instalar servicios, erradicar el paludismo endémico. Por lo tanto, es notorio que desde el inicio el desarrollo urbanístico recayera en la empresa; y si Monclova le dio un espacio a AHMSA, la empresa le dará a Monclova una nueva faceta y la modelará. El municipio no será sólo un marco de

*reserva” porque, entre otras cosas, la mediana y la gran empresa nacionales dejaron de crecer a partir de la década de los 1980, lo que se acompañó con una crisis del sindicalismo.*



referencia, sino una caja de resonancia de las aportaciones físicas (el aspecto urbanístico) y políticas (actores urbanos) de la empresa. (Gilles, 1986)

Visto en esos términos, muchos fueron los cambios que comenzó a experimentar el municipio y las poblaciones cercanas. El más notorio fue la paulatina conformación del área metropolitana Monclova-Frontera-Castaños producto del aumento sostenido de la población: En 1930 se contaba con 8,748 habitantes. Para 1950 se incrementó a 21,547. En 1970 se elevó a 81,878. En 1990 llegó a los 119,608 habitantes. Para el 2000 los habitantes llegaron a ser 193,744.<sup>3</sup>

Pronto la acerera se convirtió en el actor principal de la vida económica, política y social de la región de Monclova, sobre todo en el período de expansión de la empresa (1954-1976). El poder económico se construyó a partir del encadenamiento productivo de la acerera con la industria. Se desarrollaron una serie de actividades complementarias a la producción del acero: producción de tubos, metalúrgica pesada y contenedores especiales, fundición de aceros especiales. A la par, importantes industrias maquiladoras daban servicio a AHMSA y una gran cantidad de pequeñas empresas que, derivadas de la actividad siderúrgica, fabricaban piezas de uso industrial. (Minello y Barranco, 1995)

Dada la relevancia de AHMSA el mercado de trabajo de la región llegó a ser controlado por la siderúrgica y sus filiales. Algunos observadores llegan a afirmar que hacia finales de la década de los 1970 en Monclova trabajaban para la industria alrededor de 22 000 personas, de los cuales 18 000 lo hacían para AHMSA. (Guilles, 1986) El enclave industrial llegó a tener los índices más altos de bienestar del estado de Coahuila. (Cárdenas y Redonnet, 1990) Posibilitado porque fue un “paraíso” del trabajo asalariado industrial en México, llegando a ser del 80% de la Población Económicamente Activa en la región. (Rojas, 2002)

### *Los siderúrgicos de AHMSA*

La clase obrera de AHMSA fue muy similar a la encontrada por Ilán Bizber (1986) en la de SICARTSA: Una categoría obrera homogénea en lo que se refiere a su composición. Una proporción elevada de obreros con grados de calificación. Predominaban obreros con cierta experiencia en el trabajo

<sup>3</sup> Elaboración propia con datos de los censos de población del INEGI.

industrial. También se presentaba una estratificación dentro de la estructura ocupacional de la planta siderúrgica. Un origen rural-urbano, la historia ocupacional, el nivel de escolaridad, el grado de integración al sistema de trabajo industrial y en la calificación. Si bien el grupo obrero que trabaja en la siderúrgica es relativamente homogéneo, puede estar contrarrestado por la alta jerarquización que existe en esta rama industrial, que constituye el factor más importante de división.

El obrero más calificado, señala Bizber (Ibdm), con un oficio y una personalidad profesional, con un mayor nivel de escolaridad y con una posición más elevada dentro de la industria y con privilegios en su situación de trabajo y salarial se preocupa más por la defensa de su personalidad profesional que por cuestiones meramente económicas. En tanto, el obrero menos calificado en vías de integración al sistema de trabajo industrial tiende a interesarse en alcanzar mejores salarios y prestaciones económicas. Además que le dan una gran importancia a la seguridad del empleo.

Los siderúrgicos en situación de enclave se encuentran aislados del resto del sistema nacional y requiere de una categoría obrera con cierto grado de calificación. Esta situación llevaría a los trabajadores a construir una organización sindical muy combativa. Las condiciones urbanas hostiles que enfrentan los obreros en los enclaves pueden llegar a ser un factor importante de cohesión más allá de la fábrica y el sindicato debido a la falta de integración de las siderúrgicas a las condiciones económicas y sociales de la región. El conflicto entre obreros y empres se salía del marco de la negociación sindical. Tal acción propició que la acción obrera también se presentara en organizaciones sociales y políticas distintas a la sindical por la vinculación entre los intereses obreros y los de la comunidad de la región.

En términos de acción obrera, la identidad de los siderúrgicos propició que se convirtieran en interlocutores en la ciudad, ya sea como actor en la vida urbana o en la vida política. En lo urbano participaron activamente en los problemas de transporte público en materia de tarifas, en el espacio de la salud en asuntos de anomalías y deficiencias del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y en seguridad pública en la lucha contra la corrupción de la policía. (Zapata, 1978; Guilles, 1986)

Dada su fortaleza numérica entre la población de Monclova, 18000 agremiados a finales de los 1980, fueron un factor de gran peso en la lucha política. En Monclova les permitió establecer alianzas estratégicas o tácticas con la Confederación de Trabajadores de México (CTM), el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido Revolucionario Institucional

(PRI) A inicios de la década de los 1980 los siderúrgicos monclovenses ocuparon importantes cargos en los 10 ayuntamientos de la región, como las presidencias municipales, regidurías y sindicaturas, así como numerosos puestos directivos municipales.

La configuración de enclave industrial centrado en la siderúrgica generó diferencias sociales importantes entre los siderúrgicos y la mayor parte de los trabajadores de la región, sobre todo el obrero. La desigualdad se explica en parte por la política paternalista imperante en las entidades acereras en donde predominó la lógica de compartir los beneficios del sector con los trabajadores y a la acción del sindicato. En las primeras cuatro décadas de funcionamiento de la AHMSA, el salario mínimo de los siderúrgicos (que era el salario inferior que se pagaba en la planta uno) fue 1.5 veces superior al que se pagaba en la región, lo que hace inferir la situación de privilegio de los grupos de obreros mejor ubicados dentro del tabulador. (Minello y Barranco, 1995)

### *Reestructuración productiva y despido diferenciado*

La presión ejercida por los cambios internacionales de los mercados del acero y la crisis del modelo de sustitución de importaciones mexicano presionaron a la empresa mexicana para establecer una nueva gestión de la mano de obra como parte del proceso de modernización. La nueva gestión de mano obra propició el despido de más de la mitad de la planta laboral de AHMSA.

Según Salvador Corrales (2006), la modernización de AHMSA hacia mediados de la década de los 1980 implicó una política de subcontratación con la finalidad de reducir el tamaño de la empresa y con ello garantizar su sobrevivencia. La desincorporación consistió en la separación de segmentos productivos como fabricación de coque, ferroaleaciones y refractarios, así como los servicios de mantenimiento.<sup>4</sup>

La reestructuración implicó el despido de miles de trabajadores. En 1989 se dió un despido de alrededor de 5,000 mil trabajadores para hacer

<sup>4</sup> Cabe señalar que la subcontratación en la industria siderúrgica no es nueva, lo que cambió fue la amplitud del sistema. En un primer momento la subcontratación operaba por medio de la constitución de empresas filiales y la subcontratación para la reparación de los hornos altos, lo que implicaba una negociación con el sindicato.

viabile la venta de la empresa. Con la privatización se despidieron a otros miles de siderúrgicos a partir de cambios profundos en la especificación de oficios y en el contrato colectivo de trabajo. De 1988 a 1992 la planta laboral disminuyó en 53.35 %. En 1992, buscando fortalecer la empresa en base a una estrategia de costos laborales, se decide despedir entre 900 a 1200 obreros sindicalizados. (Cárdenas y Redonnet, 1998) En 1988 AHMSA contaba con 18,789 obreros, para el 2005 el número fue de 6, 044.

Las dificultades estructurales para que en la producción de acero se subcontraten tareas, al ser un proceso continuo, fueron determinante para que el despido en AHMSA se efectuara en los departamentos de mantenimiento. Este grupo de despedidos, objeto de nuestro estudio, estaba compuesto por dos tipos: El de los obreros de oficios (paileros, tuberos, electricistas, mecánicos, soldadores y montadores) y el conjunto de trabajadores que realizaban tareas de mantenimiento de baja calificación. La escolaridad no rebasaba el nivel de secundaria y las edades de los despedidos fluctuaban de los 30 a los 50 años.<sup>5</sup>

La transformación en la gestión de la mano de obra en AHMSA configuró un mercado de trabajo interno de tipo dual en la empresa. En donde se utilizan formas estables y flexibles de empleo. En éste último es donde se ha insertado un sector de despedidos. Además, el fortalecimiento de la subcontratación como forma de gestión de la mano de obra en la gran empresa mexicana configuró un mercado de trabajo en el cual han desarrollado las vidas laborales los ex siderúrgicos, lo que ha implicado una movilidad intersectorial de los despedidos y una movilidad territorial.

Con la crisis y reestructuración de AHMSA se perdieron una gran cantidad de empleos en la región, debido al encadenamiento productivo hacia atrás y hacia delante de la empresa. El desempleo en Monclova fue de los más altos en el país. En 1993 llegó a ubicarse en 8.1 de la PEA; 7.6 en 1994; 8.7 en 1995. (Corrales, 2005) La explicación de tan elevada tasa de desempleo se explicaría por la economía de tipo enclave existente en Monclova, altamente dependiente de AHMSA.

El proceso de modernización y privatización de AHMSA, según Salvador Corrales (2006), posibilitaron el fortalecimiento de la empresa en la medida que se enfrentó exitosamente la competencia internacional del acero. La recuperación del empleo asalariado obrero en la región de Monclova se

<sup>5</sup> Esta información sociodemográfica proviene de entrevistas con los trabajadores.

dió con el repunte de AHMSA a partir de la creación de nuevos vínculos con el mercado nacional e internacional y con la instalación del sector maquilador en la región. El desempleo en 1996 fue de 6.5 de la PEA; de 4.3 en 1997, de 4.0 en 1998 y de 3.8 en 1999. (Corrales, 2005) Sin embargo, el empleo industrial se conformó por vías muy diferentes a la etapa anterior de desarrollo: A través del empleo inestable y/o precario en empresas constructoras que realizan trabajos de mantenimiento y ampliación de AHMSA y en otras empresas localizadas en diversas regiones del país; a partir del empleo asalariado de los proveedores de la acerera y de las maquiladoras, que si bien está fundado con un componente de estabilidad tiene un carácter eminentemente precario y finalmente, de gran relevancia, por el crecimiento del sector terciario (comercio y servicios). Para finales de 1993, después de la privatización de AHMSA, el sector terciario ocupaba ya a un 54 % de la PEA monclovense, sin embargo, es un sector muy vinculado al secundario en el contexto de Monclova. (Corrales, 2006)

### **3. Trayectorias identitarias laborales de los ex siderúrgicos**

Como resultado del proceso de reestructuración en la siderúrgica monclovense se diferenciaron dos categorías de obreros. La de los sobrevivientes de la reestructuración productiva y la de los excluidos del proceso. En esta última categoría se ubican dos trayectorias identitarias laborales: Por un lado, los que buscan una reafirmación identitaria como obreros de oficio a través de las empresas constructoras con contratos laborales temporales y por obra determinada, colapsándose aspectos fundamentales de su socialización en el trabajo de AHMSA como la relación del trabajador con su puesto de trabajo, el ascenso por antigüedad y la estabilidad laboral.

Por el otro, aquellos despedidos que entraron en un proceso de dejar de ser obreros que construyen cotidianidades a través de nuevas figuras identitarias como la del “Ex” Obrero o Reajustado. Trabajadores que se insertaron en el subempleo del sector informal de la economía de Monclova.

En los trabajadores de oficio se presentó una (re) inserción exitosa en el empleo, lo que pudo ser posible a una serie de circunstancias: (1) La liquidación (y su monto) recibida por el despido. El experimentar el despido con una cantidad “importante” de dinero les permitió analizar la mejor de las posibilidades de empleo, lo que evitó que muchos de ellos se hundieran en el submundo del trabajo. (2) La nueva gestión de mano de obra en la

gran empresa permitió la ampliación del horizonte del empleo entre los ex siderúrgicos con oficios.

En tanto, en los ex siderúrgicos sin calificación de oficio dos circunstancias operaron para enfrentar el despido: El monto de indemnización y la acción del gobierno y del sindicato para gestionar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social jubilaciones y pensiones. Lo que permitió a este sector de despedidos combinar amplios períodos de desempleo con periodos cortos de trabajos temporales calificados o de baja calificación.

### *Reafirmando la identidad obrera*

En mi investigación con los ex fundidores de Monterrey (Martínez, 2009) encontré un proceso de “dejar de ser obreros” como respuesta a la imposibilidad de un retorno al trabajo debido a que la empresa desapareció y las dificultades de retornar a un trabajo que diera continuidad a la identidad ocupacional. En la experiencia de los ex siderúrgicos de Monclova encontré a numerosos ex siderúrgicos que han estado haciendo enormes esfuerzos por mantener una identidad obrera en el contexto fabril. Este hallazgo condujo a la presente investigación a indagar acerca del desempleo, empleo y trayectorias identitarias de los ex siderúrgicos moncloveses.

Como ya se apuntó páginas arriba, en la lógica de la reorganización y racionalización técnica, administrativa y productiva de las empresas, en el conjunto de países latinoamericanos han estado operando cambios fundamentales en la gestión de uso de la fuerza de trabajo. En algunos casos ha implicado cambios en las normatividades laborales y en otros ha operado de facto a través de acuerdos entre sindicato-empresa-estado.

La nueva gestión en el uso de la fuerza de trabajo descansa fundamentalmente en la subcontratación de tareas a través de empresas contratistas. Estas empresas logran su permanencia en el mercado de trabajo estableciendo múltiples vínculos con diversas empresas que operan en diferentes regiones del país y del mundo, así como en una diversidad de sectores de producción. En AHMSA ha implicado que la mitad de las personas que laboran en la planta lo hagan a través de decenas de empresas constructoras.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La subcontratación siempre ha existido en la empresa siderúrgica, pero en la actualidad esta gestión de la mano de obra se ha exacerbado.

El mercado de la subcontratación en AHMSA es heterogéneo. Existen empresas constructoras que trabajan bajo contratos a largo plazo, otras establecen relación al corto plazo. Las primeras generalmente ofrecen mejores condiciones laborales y estabilidad en el trabajo. En cambio, las segundas ofrecen malas condiciones laborales, que en palabras de los trabajadores tienen un comportamiento de “negreros”.

La subcontratación, como gestión de la mano de obra, aporta aspectos relevantes para la reflexión de las vidas laborales de los ex siderúrgicos que retornaron al mundo obrero.<sup>7</sup> Desde la lógica del empleo: Un primer hallazgo está relacionado con la idea de que los trabajadores despedidos de la gran industria nacional no retornan a su trabajo. Los ex siderúrgicos si lo han hecho pero bajo la modalidad de la nueva gestión del trabajo a través de empresas constructoras, lo que ha implicado permanecer en una trayectoria ocupacional a través de la continuidad del oficio. Como el caso de Julián, oficial pailero, quien después de ser despedido de AHMSA retornó al mundo obrero a través de las empresas constructoras. Lo que posibilitó trabajar en la rama del automóvil, de la siderúrgica, termoeléctrica, minería, entre otras.

Un segundo hallazgo. Tiene que ver con la idea de que el despido casi siempre genera una descalificación. Para este grupo de ex siderúrgicos el despido de AHMSA no significó la pérdida de la identidad ocupacional. Las trayectorias ocupacionales de estos ex siderúrgicos hablan más de una ampliación de las calificaciones adquiridas en AHMSA. Paileros, tuberos, soldadores, mecánicos, armadores ampliaron el conocimiento del oficio en la medida que los trabajos demandaban un extenso conocimiento del oficio y al aprendizaje a través de colegas con amplias trayectorias en los oficios.

“Afuera (de Ahmsa) uno necesita estar actualizado, porque aquí cambian muy seguido de isometrías, por ejemplo hay la alemana, la americana, y uno tiene que estar atento con esos cambios, acá afuera hay otros métodos de trabajo diferentes a los de Ahmsa, como en los pozos petroleros, termoeléctricas” Entrevista a ex siderúrgico Tubero.

Un tercer hallazgo. Relacionada con la idea de la imposibilidad de continuación de la calificación cuando hay migración internacional. Un sector de estos trabajadores ha continuado con la calificación en contextos

<sup>7</sup> Como los casos de los trabajadores despedidos de la industria automotriz, eléctrica y petrolera.

internacionales. Lo que es posible por la existencia de empresas constructoras que operan en contextos internacionales y por la presencia de redes sociales informales de carácter binacional que han vinculado a los trabajadores con trabajos de oficios. Fue el caso de Jesús quien continuó con el oficio de pailero en la ciudad de Ennis, Texas. En esta ciudad trabajó dos años en un taller construyendo barandales, escaleras y artefactos ornamentales. Después en Dallas, Texas trabajó por seis años se supervisor de paileros en una media empresa de metal-mecánica.

Un cuarto hallazgo. Tiene que ver con el salario. Estos trabajadores pueden obtener salarios por encima de los 20 mil pesos mensuales. Según el oficio y el circuito del mercado de trabajo. Lo cual les permite resistir la pérdida de identidad ocupacional en los tiempos de inactividad de las constructoras.

Desde la lógica del desempleo. El hallazgo fundamental fue no auto-reconocerse como desempleados, independientemente del período de inactividad. Este no auto-reconocerse como desempleado tiene que ver con al menos tres aspectos: El primero, el orgullo profesional. Estos obreros muestran un rechazo a realizar un trabajo que no tenga que ver con el de los oficios y a la negativa a devaluar su trabajo cuando se les ofrece salarios inferiores a los que ellos piensan que es lo justo o han estado acostumbrados. Se prefiere esperar una buena oportunidad. El segundo, y no menos importante, la reposición de la fuerza de trabajo. Dada la precariedad del trabajo que exige jornadas de 12 horas diarias, los ex siderúrgicos deciden pausar sus contratos con las empresas contratistas. Un tercero, relevante para nuestro análisis, es el ver su situación de inactividad como un momento transitorio.

Este tiempo de desempleo de los ex siderúrgicos no es un tiempo muerto ya que cotidianamente se está en la búsqueda de la mejor oportunidad de trabajo en función al mejor salario y mejores condiciones laborales dentro del mercado de trabajo de las empresas constructoras. El día inicia con la interacción con ex siderúrgicos en una céntrica plaza pública en la ciudad de Monclova. Es el espacio en donde se informan sobre los empleos que se están ofreciendo en el mercado y cambian experiencias de trabajo en las diversas constructoras.

“Muchas personas que nos ven sentados y platicando en la plaza piensan que somos unos flojos que no buscamos trabajo, pero no, para nosotros la plaza es donde nos llega la información de nuestros compañeros acerca de los trabajos.



Por eso debemos de estar aquí todos los días, en cualquier momento llega una buena oportunidad y hay que aprovecharla” Entrevista a Julián, oficial soldador.

Tampoco es un tiempo de ocio ya que desempeñan una diversidad de actividades en sus hogares y trámites para las pensiones.

“Uno aprovecha estos momentos de no estar trabajando para arreglar cosas de la casa, para convivir con la familia, ver los asuntos de la jubilación” Entrevista a Julián, oficial soldador.

En el terreno de las identidades, estos trabajadores comparten una identidad común en cuanto a un *nosotros* los obreros de las constructoras. Se identifican por el hecho de poseer un mejor conocimiento del oficio que los trabajadores sindicalizados, de hacer mejor el trabajo; por su fortaleza física debido a las largas jornadas de trabajo y malas condiciones climáticas. Como identidad *concreta*, los trabajadores de las empresas constructoras se construyen diferencias. Los ex siderúrgicos son vistos por los tradicionales trabajadores de las constructoras como menos expertos en los oficios, en virtud de que una supuesta mala formación cuando pertenecieron a las empresas siderúrgicas.

Desde los trabajadores sindicalizados (de planta), los ex siderúrgicos son quienes realizan las tareas más penosas y pesadas. Los que no tienen sindicato que los defiendan de los atropellos de los contratistas. Quienes no tienen un trabajo estable. Los que tuvieron que retornar al trabajo obrero por no haber cuidado su indemnización al ser despedidos de la empresa.

### *¿Dejar de ser obreros?*

A diferencia de los trabajadores de oficio que han llevado a cabo esfuerzos tendientes a la reafirmación identitaria en contextos fabriles, un sector muy amplio de ex siderúrgicos han estado inmersos en un proceso contradictorio de “dejar de ser obreros”, lo cual tienen implicaciones relevantes para la comprensión del empleo, desempleo y las identidades.

Los “Ex” Obreros generalmente son los ex siderúrgicos que no tuvieron una calificación de oficio, los que estaban en edad de jubilación o en posibilidades de acceder a una pensión y por aquellos que deseaban salir de la disciplina del trabajo industrial. Generalmente accedieron a trabajos

en el sector servicios de baja calificación, ya sea en el mercado de trabajo regional, nacional o internacional en Estados Unidos en el sector de los servicios y el comercio.

En los veinte años de despido, estos ex siderúrgicos han tenido amplios y frecuentes períodos de inactividad, como desempleados o subempleados. Hecho relevante para la comprensión del desempleo en México, ya que permite dar respuesta a una pregunta sociológicamente relevante: ¿qué formas de identificación se están construyendo al no identificarse como desempleados? (Araujo, Ibdm)

En párrafos anteriores se comentó que en los despidos en AHMSA se presentaron dos situaciones: quienes solicitaron ser incluidos en el recorte de personal, debido a que habían estado visualizando nuevos horizontes laborales en sus vidas y quienes no deseaban el despido. Desde la empresa al proceso de despido se le denominó eufemísticamente “reajuste”. Con el tiempo este término legal se transformó en identificación y autoidentificación de los despedidos de AHMSA. La identidad fue construida como “Reajustados” o “Ex” obreros.<sup>8</sup>

Auto-identificaciones e identificaciones que llevan a Nadya Araujo (Ibdm) a tres interrogantes: ¿Es una respuesta identitaria que tiene que ver con el hecho de que la condición de desempleado es un estigma en nuestro contexto regional?; ¿Es una respuesta política de los actores frente a un entramado institucional que no reconoce a los desempleados como sujetos de una política social?; ¿Es una respuesta identitaria desde los sujetos para atenuar el despido y desempleo? Pasemos a hacer algunas reflexiones desde nuestros hallazgos.

Desde la perspectiva constructivista del desempleo propuesta por Nadya Araujo (Ibdm), ser desempleado significa ser institucionalmente reconocido, contabilizado y considerado como tal. Desde los actores significa definirse, reivindicarse y considerarse como tal. El hecho de que las fronteras entre el empleo y desempleo en el mercado de trabajo en América Latina sean muy permeables dificulta mucho ser institucionalmente reconocido como desempleado. De ahí, como bien afirma Nadya Araujo, desde los actores se han estado construyendo nuevas formas de identificación subjetiva y política,

<sup>8</sup> Ser desempleado por decisión propia, por un mal desempeño en el trabajo o por el despido en un proceso de reestructuración de la empresa tiene diferentes implicaciones en la vida de las personas tanto para su reintegración al trabajo como en las subjetividades.

como es el caso de los “Sin techo”; los “Sin Tierra” o “Los Piqueteros”, y para el caso que nos ocupa, los “Ex Obreros”, Los “Reajustados”.

Las figura identitarias del “Ex” obrero y Reajustado han sido políticamente útiles para un sector de los trabajadores que no lograron reinsertarse favorablemente en el mercado de trabajo. Estas figuras han sido eficaces para la negociar apoyos sociales ante diferentes instancias de gobierno, lo cual ha sido posible por el reconocimiento de otros actores de la identidad del “Ex” Obrero o “Reajustado”

Este autoreconocimiento y reconocimiento identitario no solamente tiene que ver en el ámbito de lo político, también ha funcionado como mecanismo social para enfrentar los problemas de la vida diaria. Autoreconocerse y ser reconocidos como “Reajustado” o “Ex” Obrero ha permitido a los ex siderúrgicos darle continuidad a su origen ocupacional y social. Para estos trabajadores que no había posibilidad de retorno al empleo y la ocupación, la identidad como “Ex” obrero se convirtió en una forma de resistencia: “Estoy trabajando de comerciante, pero soy un “Ex” Obrero; “No tengo trabajo, pero soy un “Ex” Obrero.

#### **4. Despido, enclave y barrio obrero**

La marginación y exclusión social no solamente tienen consecuencias objetivas para millones de personas que se ven desligadas de la red de seguridad social (salud, empleo, educación bienestar económicos) proporcionada por el trabajo asalariado estable, también tiene consecuencias subjetivas desastrosas en las vidas de las personas, tanto para los desempleados que experimentaron el estado desarrollista, como para aquellos trabajadores que siempre han estado fuera del empleo asalariado estable.

Tal como se documentó paginas arriba, desde la literatura europea se ha informado que la experiencia del desempleo se vive como deterioro de la autoestima y debilitamiento de los lazos sociales produciendo desolación y/o descalificación social. Desde la cinematografía europea (Full Monty, Soplando al viento, Los lunes al sol) se nos muestra el malestar social de las personas frente al futuro que produce el despido y desempleo, donde la vida se vuelve difícil y las personas ya no saben cómo integrarse a él.

En la experiencia de los trabajadores despedidos de AHMSA el impacto en las subjetividades está permeada por el mantenimiento de relaciones

sociales y económicas de enclave siderúrgico en la ciudad de Monclova y la permanencia del barrio obrero.

Miles de obreros despedidos, como se comentó párrafos arriba, tuvieron un retorno al mundo siderúrgico a través de las subcontrataciones. Otros miles se reinsertaron en la industria metal-mecánica y el sector servicios, fuertemente ligadas a la industria siderúrgica. Situación que permitió una continuidad identitaria.

Los barrios obreros también posibilitaron el mantenimiento de las relaciones sociales de los despedidos. El enclave y los barrios siderúrgicos fueron soportes para la continuidad a una cultura e identidad obrera que aminoró el impacto de los estragos del desempleo y la subocupación.

La continuidad del enclave siderúrgico y la permanencia de los barrios siderúrgicos significaron para los trabajadores despedidos conservar muchas de sus costumbres. En el entendido que el enclave y el barrio son espacios de socialización para la continuidad de formas de pensar, de sentir, de ver la vida.

En el enclave y barrio de Monclova las asociaciones de ex obreros, de jubilados y pensionados, el movimiento por el cinco por ciento<sup>9</sup>, clubs deportivos, organizaciones populares y asociaciones civiles sustituyeron al sindicato en la acción política y social de algunos colectivos de ex siderúrgicos. En el enclave y barrio obrero de Monclova, como afirma Francisco Zapata (2009), las relaciones patrón-cliente cambiaron de sentido porque el patrón ya no fue el empresario o el administrador de empresas sino el líder social, que interactúa con las autoridades municipales o con las compañías de agua, luz y gas.

## Conclusiones

La experiencia de los ex siderúrgicos de AHMSA coadyuva a la reflexión sociológica sobre los destinos ocupacionales desde la realidad latinoamericana: (1) El modelo de subcontratación de gestión de mano de obra en la industria siderúrgica posibilitó que el destino ocupacional de miles de los despedidos continuara en la industria. Las trayectorias de los ex siderúrgicos de AHMSA se diferenciaron de las seguidas por otros núcleos

<sup>9</sup> Movimiento que agrupa a cientos de obreros que demandan el pago del cinco por ciento de la venta de AHMSA.

de trabajadores despedidos en los procesos de modernización y privatización en México. Por ejemplo, para los fundidores de Fundidora de Monterrey (1986), los petroleros de la Refinería de Atzacapotzalco (1991), los obreros automotrices de la Volkswagen-Puebla (1991-1992) y los electricistas despedidos de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (2009) el despido significó cancelar el retorno al mundo del trabajo siderúrgico, petrolero, automotriz o electricista.

Los ex siderúrgicos con oficio de AHMSA siguieron trayectorias intersectoriales en el mundo obrero petrolero, minero, siderúrgico, automotriz desarrollando, pero en las áreas de construcción y mantenimiento por medio de las compañías constructoras. Implicando una reconfiguración identitaria en el sentido de no definirse como siderúrgicos sino como obreros de la construcción. Por lo que se presenta una continuidad en la trayectoria ocupacional y una reconfiguración en la trayectoria laboral identitaria.

(2) Los despedidos con formación profesional en las áreas de producción o en áreas de mantenimiento que no implican la categoría de oficio tuvieron un destino laboral fuera del sector industrial Muchos de estos “ex” obreros retornaron al trabajo a través de subcontratistas en el sector de los servicios, sobre todo el de la limpieza. Otros en empleos en el sector comercio. Implicando una redefinición en su trayectoria identitaria.

Finalmente, la experiencia de los despedidos que retornaron al mundo obrero y quienes no lo hicieron nos habla de la porosidad de la frontera entre desempleo y subocupación en nuestro contexto regional. En el caso de los primeros la porosidad es inherente a la subcontratación y en los segundos a la ausencia del seguro de desempleo.

## Referencias

- Araujo, Nadya, (2002), “Por una sociología do desempleo”, *Revista Brasileña de Ciencias Sociales*, vol. 17 no. 50, pp.103-12.
- Battistini, Osvaldo (coord.), (2002), *La atmósfera incandescente: escritos políticos sobre Argentina Movilizada*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Bizberg, Ilán, (1986), “Poder local y acción sindical en situaciones de enclave: las elecciones de Monclova en 1978 y 1982”, en Jorge Padua y Alain Vanneph (comps), *Poder local, poder regional, México*, El Colegio de México / CEMCA, pp. 261-272.

- \_\_\_\_\_ (1982), *La acción Obrera en Las Truchas*, México, El Colegio de México.
- Cárdenas, Esperanza, Redonnet, Vincent, (1991), “Modernización de la empresa AHMSA en Monclova, Coahuila y su impacto sobre la población” en *Estudios Demográficos y Urbanos*, México, El Colegio de México, vol. 6, núm. 3, pp. 677-716.
- \_\_\_\_\_ (1990), “El Impacto de la crisis sobre la población de Monclova, Coahuila” *Estudios Demográficos y Urbanos*, México, El Colegio de México, vol. 5, núm. 2, pp. 321-340.
- Castel, Robert, (1997), *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*, Barcelona, Paidós.
- Corrales, Salvador, (2006), *Redes productivas en la industria acerera. El caso de Altos Hornos de México, S.A. 1982-2002*, México, El Colegio de la Frontera Norte.
- \_\_\_\_\_ (2005), “Impactos regionales de la modernización en Altos Hornos de México, S.A., 1982-2002”. *Revista RESPYN*, Monterrey, Facultad de Salud Pública y Nutrición, UANL. Enero-marzo del 2012. Vol. 13.
- De Gaulejac, Vincent, (1991), *La névrose de classe: trajectoire sociale et conflicts d'identité*, Paris, Hommes & groupes editeurs.
- Demazière, Didier, (2006), “Ni tiempo vacío ni sobrante de tiempo: el desempleo como prueba fragmentada” *Revista de Trabajo*. Buenos Aires. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. No. 2, Nueva época. pp. 43-53.
- Dinatale, Martín, (2005), *El festival de la pobreza: el uso político de de planes sociales en la Argentina*, Buenos Aires, Crujía.
- Dubar, Claude, (1998), *Sociologie des professions*. Paris, Francia : Armand Colin.
- De la Garza, Enrique, (2012), *La Subcontratación y la crisis capitalista*. *Revista Trabajo*. México. UAM-Iztapalapa. Enero-junio. no. 9 pp. 5.23.
- \_\_\_\_\_ (1997), “Epistemología de los Modelos de Producción” en *Los Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo Hacia el Siglo XXI*, Buenos Aires, CLACSO.
- Escobar, Ariel. y Kries, Sara, (2005), *Desocupación en Chile en el marco de la mundialización 1990-2002: su carácter e impacto en la subjetividad*. *Concepción*. Colectivo de mujeres América.
- Estrada, Margarita, (1996), *Después del despido: desocupación y familia obrera*. México, CIESAS.

- Fourt, Gilles, (1986), “Poder sindical en una ciudad industrial: el caso de Monclova, Coahuila”, en Jorge Padua N. y Alain Vanneph (Comps.), *Poder local, poder regional*, México, El Colegio de México/Centre d’Études Mexicaines et Centreaméricaines, pp. 273-287.
- Gereffi, Gary, (2001), “The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era”, *IDS Bulletin*, vol. 32, num. 3.
- Gereffi, Gary., Korzeniewicz, Miguel, (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport.
- Goffman, Erving, (1993), *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires. Amorrortu.
- Gracia, Amalia, (2011), *Fábricas de resistencia y recuperación social: experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*, México, El Colegio de México.
- Hiernaux, Daniel, (1986), “Enclave y geografía del poder en ciudad Lázaro Cárdenas”, en Jorge Padua y Alain Vanneph (comps.), *Poder local, poder regional*, México, El Colegio de México / CEMCA, pp. 164-182.
- Martínez, Eleocadio, (2009), “Convertirse en ex obreros. La experiencia de los ex fundidores de Monterrey”, *Estudios Sociológicos*, México, El Colegio de México, vol. XXVII, núm. 81, Septiembre – diciembre, pp. 837-859.
- Mapes, Leticia, (1994), “Estrategias de sobrevivencia de trabajadores despedidos de la industria automotriz. El caso de la Volkswagen”. FLACSO-México, tesis Doctoral
- Margel, Geysner, (2001), “Entre la incertidumbre y la certeza: una identidad profesional que busca su expresión”, México, El Colegio de México, tesis doctoral.
- Minello, Nelson., Barranco, Luis, (1995), *El desarrollo de una industria básica. Altos Hornos de México, 1942-1988*, Monclova, Arte y Cultura Monclova.
- Nun, José, (1969), “Superpoblación relativa, ejercito industrial de reserva y masa marginal” en *Revista Latinoamericana de Sociología*, vol. V. no 2, 178-236.
- Organización Internacional del Trabajo, 2006 y 2011.
- Olivo, Miguel, (2005), “El trabajo labil: Inestabilidad laboral y familia en el noreste de la ciudad de México”, México, El Colegio de México, tesis doctoral.
- Paugman, Serge, (1991), *La disqualification sociale: essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Pozas, María de los Ángeles, (2002), *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México.
- Redonnet, Vincent, (1990), *Effets socio-économiques de la siderurgique de Monclova*, Toulouse, These pour l'obtention du doctorat regime unique Études d'Amérique Latine, Université de Toulouse-Le Mirail.
- Rojas, Georgina, (2008), "Contrastes regionales en el norte de México: Principales cambios en las estructuras económicas de Monclova y Ciudad Acuña, Coahuila durante décadas recientes", *Frontera Norte*, Vol. 20 (39), pp. 101-130.
- \_\_\_\_\_ (2007), "Cuando yo me reajusté... Reestructuración económica local y ajustes individuales entre trabajadores manuales. Monclova, Coahuila, década de los noventa", en Margarita Estrada y Pascal Labazée (coords.), *Globalización y localidad: Espacios, actores, moviidades e identidades*, México, CONACYT / IRD / CIESAS, pp. 483-502.
- \_\_\_\_\_ (2004), "Precariedad laboral en el México urbano a fines del siglo XX: comparación de 38 mercados locales de trabajo" en Lozano Ascencio, Fernando (coord.), *El amanecer del siglo y la población mexicana*, México: UNAM-Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/Sociedad Mexicana de Demografía, pp. 553-572.
- Rueda, Isabel, (1994), "El contexto y Percepción de la comunidad a punto de privatizarse AHMSA" en Isabel Rueda, (ed.), *Tras las huellas de la privatización. El caso de Altos Hornos de México*, México, Siglo XXI editores, pp. 21-59 y 179-191.
- Sennett, Richard, (2002), *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- Toledo, Daniel., Zapata, Francisco, (1999), *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, tt. I y II.
- Várguez, Luís, (1999), *Identidad, henequén y trabajo: los desfibradores de Yucatán*. México, El Colegio de México.
- Zapata, Francisco, (2009), "Hacia una sociología del desempleo", *Boletín Editorial de El Colegio de México*, marzo-abril de 2009, número 138: 20-27.
- \_\_\_\_\_ (1985), *Enclaves y polos de desarrollo en México*. Notas para discusión. Centro de Estudios Sociológicos. México, El Colegio de México.
- Zermeño, Sergio, (2010), *Reconstruir a México en el siglo XXI*, Océano, México.



*55 años de Altos Hornos de México*, Monclova, Grupo Acerero del Norte, 1997.

**Eleocadio Martínez:** Sociólogo y Doctor en Ciencia Social con especialidad en Sociología por El Colegio de México. Profesor investigador de Tiempo Completo, Titular A, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Líneas de investigación: identidades laborales y profesionales, empleo y desempleo. Correo: [eleocadio14@gmail.com](mailto:eleocadio14@gmail.com)

# NOTAS CRÍTICAS



# **Trabajo no Clásico, Organización y Acción Colectiva, UAM-Plaza y Valdés, México, D.F., 2011**

*Natasha Iskander<sup>1</sup>*

Traducción: Inés Montarcé y Leticia Pogliaghi

Hoy en América Latina, la manufactura tradicional representa no más de una fracción del empleo en las economías de la región (Brady, Kaya y Gereffi, 2011). Hasta cierto punto, esta realidad es una herencia de la crisis de la deuda de la década de los 80', la cual abatió a un sector manufacturero emergente y redujo sus perspectivas de crecimiento que hasta ese momento se veían prometedoras (Amsden, 2011), y de la desolada década perdida de las economías contraídas y desempleo creciente que la siguió. La rica exploración sociológica de los factores estructurales que dan forma al empleo en América Latina puede remontarse a este momento histórico de crisis y los cambios económicos que ésta engendró (Abramo et. Al, 1997). En ese momento, el análisis del mundo del trabajo y de las condiciones de los trabajadores en América Latina tomó una renovada urgencia, y los procesos de trabajo han sido abordados apuntando la mirada en el contexto, definido al mismo tiempo por instituciones democráticas frágiles y en riesgo, sindicatos débiles y cooptados y el predominio extendido de la pobreza y la exclusión social. La trayectoria de la investigación de la Sociología del Trabajo en América Latina continúa sin disminuirse en las últimas tres

<sup>1</sup> *Profesora de Universidad de Nueva York, Wagner School of Public Services: Work and Occupations, 2012: 270, June*

**Trabajo, Año 9, No. 13, enero-junio 2016, tercera época**

décadas (Abramo, 1998; Cavalcanti, 2002), siguiendo tan vibrante como siempre, como queda evidenciado en los más recientes estudios de Enrique de la Garza sobre las formas no tradicionales de trabajo.

La antología de dos volúmenes editada por Enrique de la Garza, titulada *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (2011), reúne dos líneas de investigación significativas que han caracterizado a la Sociología del Trabajo en América Latina. La primera es lo que Abramo *et al.*, han llamado “una estrategia de investigación sectorial”, en la cual la investigación se focaliza en los factores que dan a conocer las condiciones de trabajo y producción en industrias específicas. A través del análisis de industrias variadas pero específicas como la bancaria, la producción textil, la petroquímica, los servicios telefónicos, entre otras, investigadores exploraron los cambios organizacionales en respuesta a la globalización creciente, la introducción de nueva tecnología, y los cambios en los perfiles y subjetividad de la fuerza de trabajo. Ellos han mostrado que los resultados eran extremadamente heterogéneos, generados por procesos que eran complejos e influenciados por los contextos nacionales y locales, por coyunturas políticas y más significativamente por la iniciativa de los actores sociales, de trabajadores principalmente (Abramo *et al.*, 1997). La segunda área de exploración sobre la cual este libro de De la Garza Toledo está construido, es la preocupación por el trabajo atípico. En la introducción a esta antología, de la Garza Toledo comienza invocando la definición que ha guiado la exploración del trabajo atípico: es el trabajo que no se ajusta al modelo estándar – sistematizado en la mayoría de la literatura sociológica- de tiempo completo, formal, asalariado, e implícitamente trabajo manufacturero (de la Garza Toledo, 2011, p.12). Más bien, se trata del trabajo que es, con frecuencia pero no siempre, informal, fuertemente contingente, irregular, localizado en los márgenes de la economía en firmas que son usualmente, pero no siempre, pequeñas y generalmente con uso adaptado de tecnología básica (Portes y Shauffer, 1993). La perspectiva sociológica sobre los procesos de trabajo en América Latina ha dado una fuerte luz en este tipo de trabajo y ha documentado al mismo tiempo el perfil de trabajadores en los empleos atípicos, focalizando en particular en atributos como la educación y el género (Telles, 1992), y las diferentes estrategias que despliegan para resistir la explotación, para extraer beneficio de donde pueden (Villareal, 2010), pero principalmente para asegurar medios de vida estables en sectores de la economía que son marcadamente inestables (Biles, 2009; Edward, 1996; Tardanico y Menjívar Larín, 1997).

El libro de Enrique de la Garza combina estas dos inquietudes de investigación al presentar estudios que aplican un análisis sectorial del trabajo atípico en la Ciudad de México. La perspectiva incluida en estos dos volúmenes comienza su exploración del trabajo atípico analizando los rasgos que definen la producción en el sector en el cual éste trabajo se produce. Los estudios de caso de trabajo atípico analizan primero la organización de la industria donde éste se genera; los costos estructurales de producción (incluyendo salarios), y su localización en las cadenas de valor; el ritmo y la variabilidad de la producción; y por supuesto, las condiciones de trabajo que estos factores crean.

Así, por ejemplo, el estudio de Ruiz de los Santos en la antología de los “vagoneros” (de la Garza Toledo, 2011, pp. 53-108, vol.1) – los vendedores ambulantes que venden de todo, desde discos piratas hasta productos alimenticios en el sistema de transporte Metro de la Ciudad de México– incluye un análisis robusto de la relación entre los costos de los productos que los vendedores y vendedoras compran para revender, la cadencia a través de la cual ellos se mueven en los vagones del metro, y los ingresos que son capaces de generar. También incluye un análisis detallado de las estructuras de organización, aunque informales, que protegen la relación entre estos tres elementos, en gran parte por la aplicación de un conjunto claro de prácticas y normas de trabajo. De manera similar, el estudio de Olivo Pérez de los vendedores ambulantes en el centro de la Ciudad de México (de la Garza Toledo, 2011, pp. 109-162, vol. 1) y el reporte de Gayosso sobre los comerciantes informales de productos artesanales en Coyoacán (de la Garza Toledo, 2011, pp.123-208, vol.2), ambos muestran que el trabajo de los vendedores depende de una extensa red de proveedores, acceso negociado y resguardado al espacio público que los vendedores transforman en un entorno comercial, y la organización colectiva de los vendedores para regular su comercio; y todavía, cuando se comparan, estos estudios muestran cómo pequeñas diferencias en estas estructuras básicas y en el modo en que los actores sociales responden a ellos, han producido marcadas diferencias en las condiciones de trabajo. En el Centro de la Ciudad, el ritmo de trabajo era intenso, los salarios pobres, y los vendedores estaban continuamente sujetos al acoso oficial, mientras que en Coyoacán, los vendedores llevaban una vida más cómoda, y hasta hace poco, estaban en cierta medida protegidos por la presión del Estado a través de la legitimidad que ellos han establecido al presentarse a sí mismos como expertos en los productos artesanales. Los estudios de taxistas y choferes de microbús de Pogliaghi (de la Garza

Toledo, 2011, pp. 209-250, vol.2), León Salazar (de la Garza Toledo, 2011, pp. 163-208, vol.1), y Martínez (de la Garza Toledo, 2011, pp. 251-304, vol.2) comparten esta misma atención a la estructura de la industria, así como lo hacen los análisis del trabajo y la agencia de los trabajadores en marcos más formales como el estudio de Montarcé de los operadores de Call Centers (de la Garza Toledo, 2011, pp. 69-122, vol.2), la descripción de Rodríguez Gutiérrez y de la Garza Toledo de los ingenieros de software (de la Garza Toledo 2011, pp.209-226, vol.1), el reporte de Feregrino de los extras de programas de televisión (de la Garza Toledo, 2011, pp.23-68, vol.2), la descripción de Hernández Castro de los vendedores de piso en Walmart (de la Garza Toledo, 2011, pp.221-288, vol.1) y la descripción de Garabito Ballesteros de los trabajadores de Mc. Donald's (de la Garza Toledo, 2011, pp.289-322, vol.1).

A través de sus análisis sectoriales, los estudios ofrecidos en la antología producen un argumento fuerte para sostener que la definición del trabajo atípico por su divergencia con un tipo-ideal –por lo que no es- es totalmente insuficiente. El trabajo atípico es atípico en múltiples formas que son moldeadas por la estructura de la industria específica y la función que estos empleos cumplen en la organización de la producción. En este sentido, el trabajo atípico tiene más en común con el trabajo del sector formal de lo que es generalmente reconocido. Las características del trabajo –ya sea un maquinista en la línea de producción de una planta manufacturera o un vendedor en un lugar del centro de la Ciudad de México- surgen de las demandas del sistema de producción y de los actores y de las organizaciones que se involucran con él, en lugar de su adhesión o su divergencia con cierto estándar idealizado de trabajo.

De la Garza Toledo termina estos dos volúmenes de estudios de caso en forma elegante con un marco teórico que marca la necesidad de una consideración más matizada del trabajo atípico, lo que él llama no clásico, a la vez “tradicionales” como en el caso de los vendedores de calle y “modernos” como en el caso de los vendedores de piso de Walmart. De la Garza Toledo pone su énfasis directamente en la construcción de la subjetividad de los trabajadores en el contexto del trabajo atípico. Este, él argumenta, es un proceso que depende no solamente en las actividades del trabajo, o de los productos generados, sino también de la articulación del proceso de producción con relaciones sociales ampliadas de poder, influencia y cultura. Además, él sostiene que, los límites entre la vida del trabajo y la vida social se mantienen porosos y en disputa, de tal manera que

la movilización de los trabajadores en el marco del trabajo atípico depende principalmente de sus identidades sociales. En efecto, de la Garza Toledo va tan lejos como para sugerir que incluso los productos que ofrecen los propios trabajadores van más allá de sus subjetividades como miembros de un mundo social más amplio. El vendedor de productos artesanales, por ejemplo, estaba vendiendo no sólo una “baratija” sino también un aura de contracultura anti consumismo y auténtica cultura; el empleado en Walmart responde no sólo a la necesidad de los compradores de bienes, sino también a un deseo emocional de tener esos productos que les entregó la inmediatez de la modernidad.

Entre la interpretación de de la Garza Toledo de los estudios y la evidencia que los análisis proporcionan, hay un deslizamiento. Los casos son altamente descriptivos y proveen un lujo de detalles –por momentos demasiados detalles de hecho, ofrecidos sin mirada analítica, que el lector puede perderse y perder de vista el argumento más amplio que cada caso presenta. Cuando los estudios son teorizados, éstos parecen estar alcanzando el marco teórico que establece de la Garza Toledo, y casi a la fuerza se evidencia la preocupación por la subjetividad del trabajador y la acción colectiva. Sin embargo, las descripciones amplias pero meticulosas, y frecuentemente cautivantes vivencias ofrecidas en el estudio, proveen la materia prima para generar importantes e innovadoras teorías de nivel medio acerca del trabajo atípico y las estructuras que le dan forma y lo distinguen del típico empleo estándar. Aquí, apunto solo tres.

Primero, los casos en la antología hablan de la notable complejidad de las formas organizacionales que gobiernan el trabajo atípico y los sistemas de producción en los cuales éstas están inmersas. En los estudios ofrecidos, las formas organizacionales existen en ambos trabajos, formales e informales, y eran ambos formales e informales en naturaleza. Ellos muestran muchas facetas del trabajo atípico, incluyendo el acceso al empleo, los niveles salariales, el entrenamiento y las oportunidades de ascenso, la autonomía, y políticas de género en el lugar de trabajo. El trabajo del vendedor ambulante en el metro de la Ciudad de México, por ejemplo, es regulado por múltiples estratos de organizaciones informales, encabezadas por “líderes” auto organizados en una compleja jerarquía. Cada uno de estos grupos regula líneas del metro específicas y cumple las normas de la industria, el ritmo de trabajo, y el tipo y origen de la mercadería vendida. El pago de las cuotas y la lealtad al líder son un prerrequisito para acceder a una determinada línea, y la entrada inicial a



un grupo es comprada, negociada y heredada a través de lazos familiares, o negociada a través de favores sexuales. Pero incluso Walmart, el cual de la Garza Toledo nombra como la epítome del comercio moderno, del mismo modo, más allá de los casos de la venta prohibida en los trenes subterráneos del metro, tiene empleos retratados por la propia empresa como altamente estandarizados, con tareas claramente delimitadas y regimentadas, regidas por estructuras organizacionales, formales e informales, que son casi bizantinas en su complejidad. Los vendedores de piso no sólo entran en contacto con numerosas jerarquías formales mientras transitan por el período de contratación y entrenamiento y mientras llevan a cabo su trabajo diario, sino que también deben negociar una serie de estructuras gerenciales “en las sombras”. En particular, los trabajadores se ven obligados a cultivar relaciones de cliente-patrón con el personal de seguridad, quien es el encargado de asegurar que los trabajadores no incurran en robos: los trabajadores se protegen de la acción punitiva del staff de seguridad extendiéndoles favores materiales e inmateriales. Éste y otros casos en la antología apoyan el argumento de que el trabajo atípico, precisamente porque no sigue el patrón establecido del empleo industrial, con sus normas y expectativas, es a la vez más sensible y más dependiente de las estructuras organizacionales por las características que lo definen.

Más aún, los estudios en esta antología sugieren, aunque de alguna manera ciertamente tangencial, que las estructuras organizacionales que gobiernan el trabajo atípico son tan complejas y tan cargadas de intrincadas relaciones de poder, que los trabajadores deben realmente desarrollar la habilidad para navegar en ellas. El entrenamiento que reciben los nuevos trabajadores, a través de la amplia gama de industrias caracterizadas en este volumen, es, en mayor parte, informal, interactiva y en el trabajo. Sin embargo, el entrenamiento implica no sólo la habilidad para desarrollar el trabajo, sino también en cómo llevar a cabo las tareas que implica, dentro de los parámetros establecidos por las estructuras sociales en la industria. De hecho, los estudios demuestran que estas habilidades interpersonales específicas del tipo de industria pueden ser vitales para la capacidad de los trabajadores para asegurar una subsistencia que permita a los trabajadores una expertiz completa asociada con su trabajo. Cuando es vista a través del énfasis dado por de la Garza Toledo a la construcción de la subjetividad del trabajador, la habilidad para navegar las organizaciones y las relaciones sociales que gobiernan el trabajo, puede ser una expresión central de esa formación de identidad, pero, como los casos muestran, es ciertamente

una habilidad que se aprende de manera deliberada y con un esfuerzo significativo.

La segunda idea que proponen los estudios en los dos volúmenes de la Garza Toledo, es el grado en que la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y la movilidad laboral son permeables y contingentes a factores externos a la producción. El trabajo atípico no está enmarcado en el reglamentado control empresarial, asociado con formas de trabajo más estandarizadas, y no está protegido de presiones externas a través de procedimientos administrativos que regulan los mercados de trabajo estables y a largo plazo en tipos ideales de empresas manufactureras.

De la Garza Toledo introduce este punto argumentando que los clientes y consumidores en muchas situaciones de trabajo atípico son, de hecho, integrales al proceso de producción: vendedores, ya sea en espacios públicos en la Ciudad de México o en McDonalds y Walmart, están vendiendo más que un producto; ellos están vendiendo la interacción que ellos crean con el consumidor. En ese sentido, su análisis y los estudios en esta antología siguen la corriente de estudio sobre trabajo emocional (López, 2010) y agregan importantes observaciones sobre cómo se desarrollan las comunidades de trabajadores para manejar el peso de tratar con consumidores rudos o furiosos (Korczyński, 2003; Sloan, 2012) y extienden el lugar de trabajo en espacios comunitarios y familiares más amplios. Ellos también demuestran que los espacios en los que los trabajadores se desempeñan emocionalmente, de maneras que escapan al control empresarial, pueden extenderse mucho más allá del espacio de trabajo, pero, sin embargo, pueden tener implicaciones importantes y de diversa índole para los objetivos organizacionales: los empleados de McDonald's, como cuenta Garabito Ballesteros, se filmaron unos a otros en actos transgresores, como filmándose desarrollando danzas con trapeadores en la franquicia, y luego los postearon en Youtube. Los clips han sido bastante populares y no sólo funcionan como reacción hacia las pesadas "organizational feeling rules" (Hoshchild, 1993), sino también que terminan promocionando los restaurantes como lugares donde los consumidores participan en el secreto y forman parte de esta expresión clandestina de resistencia, aunque indirectamente. Por tanto, los trabajadores, con la colaboración de sus fans de Youtube, producen una experiencia gastronómica con connotaciones políticas únicas.

Sin embargo, las observaciones que hace la antología sobre la calidad porosa del trabajo atípico van más allá de los actores involucrados de manera directa. Varios casos en la colección señalan la importancia del

espacio público en las condiciones y organización del trabajo atípico y en las formas en que los trabajadores insertos en él construyen sus identidades y su acción colectiva. De la manera más literal, los estudios refieren al impacto de las manifestaciones físicas en el espacio público sobre el trabajo atípico: el diseño de plazas públicas donde los vendedores ambulantes venden sus productos y la proximidad de esos espacios con sus proveedores; los patrones del tráfico y la congestión vehicular, así como la configuración de los sistemas de transporte público, en calles donde los conductores de microbuses y taxis se ganan la vida; y hasta la disposición de locaciones de sets de filmación donde los extras de televisión desarrollan sus roles en telenovelas. Sin embargo, ellos mencionan también a las personas que transitan por esos espacios y su importancia para el trabajo atípico, sin importar si efectivamente están participando en una transacción propia del trabajo. Los punks y los holgazanes que con frecuencia intimidan y acosan a los vagoneros, son un ejemplo; del mismo modo existen sistemas de Metrobus que corren a los microbuseros de sus rutas y los dueños de negocios en la periferia de espacios públicos que movilizan y amenazan a los vendedores ambulantes en una batalla por las cuotas de mercado. Muy atinadamente, los casos también resaltan el rol del Estado en el control de los espacios públicos donde se desarrolla el trabajo atípico: este control es más sentido en áreas públicas que se encuentran directamente bajo jurisdicción estatal y donde los funcionarios gubernamentales a menudo toman sus decisiones siguiendo una discreción caprichosa sobre si permitir o penalizar usos extralegales del espacio público, mismo que se encuentra implicado en muchos tipos de trabajo atípico mostrados en esta antología.

Los casos ofrecen una presentación matizada del Estado y describen cómo las acciones de los funcionarios gubernamentales y burócratas al nivel de la calle erosionan la distinción entre los segmentos formal e informal de los mercados de trabajo. A través de evidencia empírica densa, ellos no sólo rechazan la distinción artificial entre trabajo formal e informal que buena parte de la literatura sobre trabajo en América Latina todavía mantiene, sino que también apuntan a las implicaciones que tiene la interrelación entre trabajo formal e informal en la organización del trabajo.

Ésta es la tercera de las muchas ideas de alcance medio ofrecidas en los volúmenes editados por de la Garza Toledo, que resalto en este ensayo. Las estructuras organizacionales que regulan el trabajo atípico tienden a desempeñar una doble función, como los sindicatos “de facto” que representan los intereses de los trabajadores atípicos. Esto es especialmente cierto

cuando esas organizaciones, aun cuando bien establecidas, son reguladas a través de normas y prácticas informales, en lugar de ser designadas como representantes laborales o sindicatos. Su informalidad es su fuerza: sin reconocimiento legal como representantes laborales, no son sujetos a ningún control legal y no están sujetas por los parámetros legales del código laboral en las negociaciones con actores que afectan las condiciones del trabajo legal. Y es esta informalidad la que les otorga la flexibilidad para negociar de manera efectiva con las estructuras formales, sobre todo gobiernos, y la aplicación de la regulación. Ellas tienen la discrecionalidad de llegar a acuerdos con empleados gubernamentales, por ejemplo, sobre el grado en que burócratas al nivel de la calle (y los partidos políticos que son sus patrones) circunscribirán las actividades de vendedores, conductores de transporte y otros. Simultáneamente, la informalidad de estas organizaciones las vuelve más difíciles de controlar: sus parámetros y sus circunscripciones son más difíciles de discernir, en parte, porque usualmente están en cambio y las materias sujetas a negociación son más difíciles de limitar. A diferencia de los llamados “sindicatos blancos” o sindicatos de empresa en lugares de trabajo formales descritos en este volumen, como Walmart y los call centers, estas organizaciones informales son imposibles de cooptar de manera permanente, y su lealtad a los gobiernos y los partidos políticos es contingente e instrumental. En este sentido, ellas conservan la capacidad de defender, de presionar para proteger y mejorar las condiciones de trabajo atípico. Lo interesante es que su falta de legalidad también las fuerza a ser más responsables hacia sus miembros y a mostrar logros tangibles: su legitimidad crece en función del apoyo de los trabajadores, el cual reciben al demostrar su efectividad en la consecución de concesiones para su beneficio. Las organizaciones, por ejemplo, que regulan a los vagoneros del metro vieron que las cuotas que pagaban sus miembros se redujeron, a raíz de la represión gubernamental contra estas actividades comerciales. Los trabajadores reaccionaron inmediatamente al fracaso de esas organizaciones en su protección, y ni la presión social, el acoso, y ni siquiera la intimidación física desplegada por dichas organizaciones pudo cambiar esa tendencia.

Los casos en la antología de de la Garza Toledo, aunque de alguna manera sobreabundante en su riqueza empírica, ofrece aproximaciones de alcance medio sobre trabajo atípico como las descritas previamente y muchas más. Cuando es visto en conjunto, sin embargo, ellos también emiten una discusión provocadora al campo de la Sociología del Trabajo. Ellos sugieren que la distinción entre el estudio del proceso de trabajo —esto es, la estructura

organizacional del trabajo y las condiciones laborales que ella crea— y los movimientos laborales —el estudio de la movilización ya sea sindical o a través de movimientos— tan adecuadamente descrita por Burawoy (2008), podrían de hecho estar ocultando las profundas, intrincadas y permanentes interrelaciones entre ambos, en especial cuando de trabajo atípico se trata. Muchas de las mismas organizaciones que estructuran el trabajo atípico, por un lado, son actores centrales en movimientos para presionar por los derechos de los trabajadores, y muchas de las mismas identidades, espacios y lealtades que apoyan la movilización de los trabajadores; por el otro, gobiernan, de maneras muy directas, las condiciones del trabajo atípico. De la Garza Toledo y sus colaboradores muestran, una vez más, que la Sociología del Trabajo latinoamericana está señalando el camino a seguir para este campo en su conjunto.

## Referencias

- Abramo, L. (1998). The Sociology of Work in Latin America. *Work and Occupations*, 25, 305-332.
- Abramo, L., Carillo, J., de la Garza Toledo, E., Leite, M. d. P., Novick, M., Ala Santiago, C., & Da Silva, R. (1997). The institutionalization of the sociology of work in Latin America. *Work and Occupations*, 24, 348-363.
- Amsden, A. (2001). *The rise of "the rest": Challenges to the west from late-industrializing economies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Biles, J. J. (2009). Informal work in Latin America: Competing perspectives and recent debates. *Geography Compass*, 3(1), 214-236.
- Brady, D., Kaya, Y., & Gereffi, G. (2011). Stagnating industrial employment in Latin America. *Work and Occupations*, 38(2), 179-220.
- Burawoy, M. (2008). The public turn. *Work and Occupations*, 35, 371-387.
- Cavalcanti, H. B. (2002). Sociology of work in Latin America. *Work and Occupations*, 29(1), 5-31.
- Edward, F. (1996). The urban informal sector in Central America: Household survey evidence. *World Development*, 24, 1737-1751.
- Hoshchild, A. (1993). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, 10(1), 55-79.

- Lopez, S. H. (2010). Workers, managers, and customers: Triangles of power in worker communities. *Work and Occupations*, 37, 251-271.
- Portes, A., & Shauffler, R. (1993). Competing perspectives on the Latin American informal sector. *Population and Development Review*, 19(1), 33-60.
- Sloan, M. M. (2012). Unfair treatment in the workplace and worker well-being: The role of coworker support in a service work environment. *Work and Occupations*, 39(1), 3-34.
- Tardanico, R., & Menjivar Larín, R. (Eds.). (1997). *Global restructuring, employment, and social inequality in urban Latin America*. Maimi, FL: University of Maimi Press.
- Telles, E. (1992). Who gets formal sector jobs? Determinants of formal-informal participation in Brazilian metropolitan areas. *Work and Occupations*, 19(2), 108-127.
- Villarreal, A. T. (2010). The bus owner, the bus driver, and his lover. *Work and Occupations*, 37, 272-294.

**Natasha Iskander**, assistant professor of public policy at NYU's Wagner School of Public Service, conducts research on labor migration and its relationship to economic development, on labor mobilization and its relationship to workforce development, and on processes of institutional innovation and organizational learning. She is the author of *Creative State: Forty Years of Migration and Development Policy in Morocco and Mexico* (Cornell University Press, 2010).

# trabajo

AÑO 9 No. 13 ENERO-JUNIO DE 2016 TERCERA ÉPOCA

## Gestión de Recursos Humanos, Organización y Calidad en los Empleos

**La evolución de los Mercados de Trabajo y de las Relaciones de Empleo en una armadorautomotriz del norte de México, tras dos generaciones sociotécnicas**

Alejandro Covarrubias

**La Organización del Trabajo y la Rotación Externa de Personal en la Transformación de la Industria del Vestido en México**

Yoshitada Fujii

**Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas del Estado de México**

Rosa Arciniega

**La Calidad Laboral en México, 2006 y 2013**

Juan Manuel Hernández Vázquez

---

### El mundo del trabajo

**Despido Obrero y procesos identitarios de los ex Siderúrgicos de Monclova, México: una cultura obrera que se niega a morir**

Eleocadio Martínez Silva

### Notas Críticas

**Trabajo no Clásico Organización y Acción Colectiva**

Natasha Izkander



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*Iztapalapa*