

Introducción: Objetivos y Metodología de la Investigación

1.1 Objetivo General

Identificar las características generales y específicas que, en el contexto de la situación económica actual y previsible, debería tener una organización flexible de los procesos productivos y recursos humanos, en empresas de diferente tamaño y giro de actividad, así como proponer acciones de política que les permitan alcanzar el prototipo de organización laboral más adecuado a ese objetivo, al tiempo que se promueve la generación del empleo bien remunerado.

1.2 Objetivos Específicos

A. Identificar los modelos predominantes de organización y flexibilidad del trabajo en la industria manufacturera en México. Determinar las variables principales que definen los modelos de organización y flexibilidad del trabajo en la industria de la manufactura en México.

Para ello se desarrollará un modelo analítico que relacione productividad, exportación, tamaño de establecimientos (mayores de 15 trabajadores) , propiedad de capital y rama, con tipo de organización y nivel de flexibilidad laboral a partir de las encuestas de la ENESTYC de 1992 y 1995 (no se dispuso de la información de la encuesta de 1999), y de la base de datos “Modelos de Industrialización en México”, con tamaño de muestra de 500 establecimientos, propiedad del Doctorado en Estudios Sociales de la UAM-Iztapalapa, (MIM, 1994) (ver cuestionario aplicado anexo).

B. Identificar los modelos aplicados de organización y flexibilidad del trabajo en México de una muestra de empresas que han sufrido procesos de modernización en los últimos años, a partir de la base de datos “Estrategias Empresariales de Modernización”, investigación del Doctorado en Estudios Sociales de la UAM-I.

- 1 Determinar los factores que las gerencias tomaron en cuenta en su proceso modernización.
2. Conocer las potencialidades y limitaciones de dichos modelos, especialmente en el ámbito de la competitividad y la creación de empleos bien remunerados.

Para cumplir con estos objetivos se identificarán formas de organización y flexibilidad del trabajo en empresas grandes y medianas que hayan sufrido procesos de modernización en los últimos dos años en diferentes regiones de México. Para ello se utilizan guiones de entrevista para gerentes de planta, gerentes de personal, líderes sindicales y jefes de departamento o supervisores. También se utilizan cuestionarios dirigidos a trabajadores de producción. Las ciudades en donde se llevó a cabo la investigación son: Tijuana, Aguascalientes, Ciudad de México, Cuernavaca y Veracruz. En todas las ciudades que serán analizadas los estudios de caso estarán conformados por entrevistas con gerentes, jefes de departamento y miembros sindicales de los comités ejecutivos. La muestra incluye cuatro establecimientos industriales en cada ciudad. También se utilizará un cuestionario aplicado a 678 trabajadores de producción que laboren en departamentos reestructurados. El Doctorado en Estudios Sociales de la UAMI cuenta con una base de datos de 20 empresas localizadas en cinco ciudades, la cual fue coordinada por el Director de la presente investigación (Estrategias, 1997) (ver cuestionarios aplicados en el anexo).

- C. Análisis de los cambios de la contratación colectiva de jurisdicción federal y local en los noventa.

Para ello se analizarán por rama y entidad federativa el cambio en la contratación colectiva en los noventa dentro del eje rigidez-flexibilidad, con base en la revisión de 1000 contratos colectivos depositados en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (CCT-JF, 1996). Esta base de datos representativa a nivel nacional es propiedad del Doctorado en Estudios Sociales de la UAM-Iztapalapa. La Contratación Colectiva local se analizará a través de la base de datos “Contratación Colectiva Local” (CCT-JL, 1998),

que abarca los Estados de Sonora, Jalisco, Querétaro, Aguascalientes, Estado de México, Morelos, Veracruz y Yucatán, propiedad del Doctorado en Estudios Sociales de la UAMI. Por otra parte se utilizará la base de datos de la Secretaría del Trabajo “Información Anual sobre las Condiciones Generales de Trabajo y Costos Laborales de Jurisdicción Federal” y la información de la misma secretaría sobre Convenios de Productividad.

- D. Medir los impactos de una organización laboral flexible sobre las variables que afectan el desempeño de las empresas, tales como la producción, la rotación de personal, el cambio tecnológico, la capacidad de adaptación ante los cambios de mercado y la productividad

2. Metas

1. Construir una tipología de organización del trabajo y flexibilidad que dé cuenta de las diferencias entre tamaño de establecimiento, rama y región, calificación, capacitación y remuneraciones de las empresas manufactureras establecidas en México.
2. Verificar si los modelos de organización del trabajo y flexibilidad de las empresas y ramas analizadas en México se acercan a los modelos ideales clásicos e internacionales de organización y flexibilidad del trabajo.
3. Identificar los impactos laborales sobre los trabajadores de los procesos de modernización, en particular el fenómeno de la capacitación en el trabajo.

3. Metodología

Para analizar los cambios en la organización del trabajo y su relación con las variables que se explicarán mas adelante se usarán tres fuentes de información: las encuestas ENESTYC (1992, 1994) basadas en muestras representativas a nivel nacional de la industria manufacturera; la

Encuesta sobre *Modelos de Industrialización en México*, levantada en 1994 con una muestra de 500 establecimientos en 14 zonas industriales del país; y el estudio de 21 casos de empresas que han realizado cambios en la organización del trabajo y/o en las relaciones laborales hacia la mitad de los noventa (Encuesta Estrategias Empresariales de Modernización), levantada la información en 1996. En el análisis de la flexibilidad en las relaciones laborales, además de las encuestas mencionadas, se utilizará la *Encuesta de Contratos de Jurisdicción Federal* (muestra representativa de 1000 contratos colectivos, levantada en 1996), la *Encuesta de Contratos de Jurisdicción Local* en 8 entidades federativas (muestra de 698 contratos, levantada en 1997) y la base de datos de Contratos Colectivos de Trabajo de la Secretaría del Trabajo. Las entidades federativas seleccionadas para la muestra de Contratos de Jurisdicción Federal se hicieron de acuerdo a dos criterios, primero el geográfico (Baja California, Sonora en el Norte; Aguascalientes, Estado de México, Morelos y Jalisco en el Centro; Veracruz y Yucatán en el Sureste). El otro criterio fue el posible predominio de Maquila en Baja California; Industria Moderna no Maquiladora en Aguascalientes; Industria Tradicional en Jalisco, Estado de México, Morelos, Veracruz y Yucatán

En el análisis de los modelos de organización del trabajo vigentes en la manufactura mexicana, así como el nivel y forma de la flexibilidad del trabajo, se utilizarán 4 variables intervinientes:

- (a) Rama de Actividad. Cifras estadísticamente representativas a nivel nacional (ENESTYC), y cifras no representativas a nivel nacional (Encuesta Modelos de Industrialización y Contratos Colectivos de Jurisdicción Federal y Local).
- (b) Tamaño de Establecimiento. Cifras estadísticamente representativas a nivel nacional (ENESTYC) (se excluyeron los microestablecimientos) y no representativas a nivel nacional (Encuesta Modelos de Industrialización),
- (c) Nivel de las exportaciones. Cifras Representativas a nivel nacional (ENESTYC) y no representativa (Modelos de Industrialización)
- (d) Propiedad del capital. Datos representativos a nivel nacional (ENESTYC) y muestra de 500 establecimientos (Modelos de Industrialización)

Capítulo I: Organización y Flexibilidad del Trabajo: Debate Teórico y estado de la Investigación en México

1. Introducción

La discusión teórica acerca de la emergencia e importancia de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo corresponde sobre todo a la Sociología Industrial y del Trabajo, a la Administración de Empresas, a las Relaciones Industriales, a la Psicología Industrial, a la Economía Neoinstitucionalista, a la Sociología Económica y a una parte de la Ciencia Política. El problema de la Flexibilidad del Trabajo ha involucrado, además de las disciplinas mencionadas, a la Economía Ortodoxa y al Derecho (De la Garza, 1997).

Algunas de las Teorías más relevantes que desde la década de los ochenta tratan los problemas de las nuevas formas de organización del trabajo y la flexibilidad son las Postfordistas, en sus tres vertientes: Regulacionista (Boyer, 1988), Neoschumpeteriana (OCDE, 1987)) y la Especialización Flexible (Piore y Sabel, 1990), también las Nuevas Relaciones Industriales (Buroway, 1985), los Nuevos Conceptos de Producción, la Modernización Reflexiva (Ozaki, 1996), el Neosegmentacionismo del Mercado de Trabajo y el Gobierno Industrial (Standing, 1999). Este tipo de teorías no se han basado en el análisis de la Macroeconomía sino en los éxitos de la Japoneización y del Toyotismo, que han servido de inspiración a otro tipo de doctrinas empresariales que algunos denominan la *New Wave of Management* (Wood, 1991). Por otro lado se encuentran los nuevos análisis acerca de los éxitos del modelo Alemán de codeterminación, producción “artesanal” en las empresas pequeñas, el sistema de formación profesional, los comités de fábrica, etc (Streek, 1992).

Las teorías mencionadas tienen en común referirse a la Reestructuración Productiva y en términos más actuales a los Modelos de Producción en diferentes niveles, como los cambios en Tecnología, Organización del Trabajo, Relaciones y Culturas Laborales, así como las relaciones inmediatas de la empresa con el entorno, como son las cadenas productivas y entre clientes y proveedores, el mercado de trabajo, las relaciones industriales, las culturas laborales regionales, las instituciones locales (De la Garza, 1995). Esta discusión se inició en torno a las formas de superar la crisis económica de la década de los setenta y posteriormente de cómo salir adelante en un mundo Globalizado.

Desde la década pasada la polémica acerca de la crisis y el futuro de los modelos de producción y de industrialización se ha vuelto un punto central. La polémica está relacionada con la transformación del modelo económico, pero el nivel de análisis y las variables que se consideran son diferentes en cada Teoría.

A pesar de que mucho se ha escrito acerca del futuro de las formas de producción, no hay consenso de cuáles son los atributos de un modelo de producción, incluso hay varias formas de considerar el concepto de Modelo. El primer problema estriba en la falta de criterios comunes acerca de cuáles niveles de realidad dentro de la empresa y fuera de ella se deben tomar en cuenta y, sobre todo, cuál de estos sería el central en la definición de un modelo de producción. El segundo problema es más de carácter metodológico, es decir si un Modelo es un tipo ideal, una norma a seguir aunque no se verifique en la mayoría de los casos o bien algún promedio empírico presente en la realidad. Por otro lado, el concepto de Modelo de Producción se cruza con el de Modelo de Industrialización, el cual, además de forma productiva, tiende a abarcar instituciones reguladoras macroeconómicas, estatales, locales o regionales y los sujetos sociales intervinientes (De la garza, 1997a).

Las teorías actuales que de manera central o derivada hacen referencia al futuro de los Modelos de Producción son:

- a. Las postfordistas en sus tres modalidades: Neoshumpeterianismo, Regulacionismo y Especialización Flexible
- b. Toyotismo
- c. Lean Production
- d. Nuevos Conceptos de Producción
- e. Sistemomanufactura
- f. Nuevas Relaciones Industriales
- g. *Industrial Governance*

Algunas de estas teorías no se centran en el proceso productivo, aunque lo toman en cuenta, se enfocan en una visión global acerca de las formas de crecimiento económico, particularmente en modelos de industrialización. Mientras que otras se refieren casi exclusivamente al proceso productivo.

Los niveles de análisis que privilegian estas teorías se traslapan pero no coinciden exactamente, en cuanto a las variables a considerar y sobre todo en su jerarquía.

Las teorías del Postfordismo tienen en común la consideración de que se llegó al fin de la Producción estándar en *masa*, que caracterizó al período de la Postguerra (aunque en algunos países esta forma de producción existe desde los años veinte), para entrar a una nueva etapa caracterizada por la Flexibilidad. Dentro de las teorías que explican las transformaciones productivas destacan:

a) Neoshumpeterianos: es una tradición teórica que se sustenta en el trabajo de Schumpeter y toma algunos elementos de la teoría de ondas largas que nace con Kondratiev y se continúa en Schumpeter. Hoy plantea un desarrollo económico basado en la innovación tecnológica, los procesos de aprendizaje y adaptación tecnológica, así como en las instituciones relacionadas con investigación, desarrollo, educación y capacitación. La organización del trabajo aparece en esta Teoría en relación con la innovación tecnológica pero su desarrollo teórico importante es en la línea que va de la invención a la innovación y a la inversión, y en las instituciones mediadoras de estos procesos. Su concepto central es el Paradigma Productivo, entendido como el conjunto de conocimientos en el que se basan las técnicas de los procesos productivos, circulatorios o de consumo. Cuando ocurre un cambio del Paradigma Productivo central se produce una revolución tecnológica; en la actualidad se habría entrado en una tercera revolución tecnológica caracterizada principalmente por la introducción y extensión del equipo microelectrónico, conectado a través de las telecomunicaciones formando redes informacionales al nivel de los procesos productivos, circulatorios y en el propio consumo. Conceptos asociados con los anteriores son los de ciclo de vida del producto y del proceso, trayectoria tecnológica y aprendizaje tecnológico.

b) Regulacionismo: es una teoría del desarrollo, analizado a través de los conceptos centrales de Régimen de Acumulación (articulación entre producción y consumo) y Modo de Regulación (instituciones que permiten compaginar producción y consumo), el centro de análisis está en las instituciones de regulación entre producción y consumo; así, se define al Fordismo como el régimen de acumulación caracterizado por la articulación entre producción y consumo en masa. Sin embargo a diferencia de otras teorías convencionales del desarrollo se da especial importancia a las transformaciones en los procesos productivos, en particular a las formas de organización del trabajo y a las relaciones

laborales. De esta manera el Fordismo en otro nivel se caracterizaría por ser un tipo de proceso productivo que añadiría a los principios tayloristas de separación entre concepción y ejecución, simplificación, estandarización y medición del trabajo, separación entre producción y mantenimiento, control de calidad y supervisión, la cadena de montaje y la idea de un trabajador un puesto, donde los insumos se transforman enfrente del trabajador. Para esta corriente está en gestión un nuevo Modo de Regulación flexible, aunque por lo pronto se trataría de un período de transición en el que coexistirían varios modelos de producción como el Toyotista, el Hondista y el Sloanista.

c) Especialización Flexible: parte del reconocimiento de la variabilidad del mercado y la exigencia para las empresas de realizar cambios frecuentes en presentación y productos que lleva a la producción en pequeños lotes; en esta medida las pequeñas y medianas empresas podrían ser competitivas al aplicar tecnología microelectrónica reprogramable y nuevas relaciones consensuales entre obreros y patronos, con recalificación de la fuerza de trabajo. El panorama favorable a la pequeña y mediana empresa se complementa con el concepto de Distrito Industrial: red de pequeñas y medianas empresas de apoyo mutuo que crean sus propias instituciones locales, estableciendo relaciones de cooperación que les da una ventaja competitiva adicional y diferente a la de las grandes firmas.

d) Toyotismo y Lean Production: se trata de teorías estrictamente centradas en el proceso productivo y su transformación organizativa sintetizada en la aplicación del Control Total de la Calidad y el Justo a Tiempo. Los énfasis varían entre las dos teorías, en la toyotista se trataría sobre todo de un cambio en las relaciones sociales en los procesos de producción al generarse un trabajador participativo, involucrado, polivalente, recapacitado y sobre todo identificado con la empresa. Es decir, el punto central del toyotismo es la nueva cultura laboral. La teoría del *lean producción* (Tolliday, 1992) también considera aspectos como los señalados, pero estos están articulados dentro de la meta de lograr una producción adelgazada, con mínimos stocks, desperdicios, mano de obra y tiempos muertos.

e) Los Nuevos Conceptos de Producción discuten acerca de sí las tendencias productivas van hacia una integración sistémica de tipo técnico utilizando la computación y la informática en los procesos de producción o si se trata de una nueva producción antropocéntrica.

f) Sistemomanufactura: pone énfasis en el carácter integrado, sistémico, de las nuevas tecnologías al aplicar la informática en los procesos productivos (Kaplinsky, 1994).

g) Nuevas relaciones industriales: el foco de esta teoría no es el proceso productivo, pero lo toca en cuanto se refiere a las relaciones laborales en el trabajo. En esta medida plantea las tendencias hacia la descentralización de las relaciones industriales y laborales, así como a su flexibilización. Sin embargo, descentralización y flexibilidad tratan de vincularse con opciones democratizadoras en las decisiones, con consensos, y una negociación colectiva de nuevo tipo (Simonazzi, 1999). Al entrar a la polémica de la convergencia o divergencia de las relaciones laborales a nivel internacional, esta corriente adopta una postura intermedia en cuanto a considerar la convergencia hacia un número pequeño de opciones de modelos de relaciones laborales (Boissonat, 1996).

h). *Industrial Governance*: está emparentada con la especialización flexible, pero constituye una generalización de aquella que estaba reducida a la empresa pequeña y mediana. Se trata de analizar las instituciones que gobiernan la economía, coordinando sus diversos sectores, a través de conceptos como Capital Social (ventaja que dan las relaciones de cooperación no estrictamente mercantiles a las empresas), Clusters (cadenas cooperativas de empresas), jerarquías, burocracias, asociaciones y redes informales, junto a mercados, tomando en cuenta las luchas por el poder que se emprenden en estas redes. Estrictamente se trata de una teorías que se aleja de las preocupaciones sobre modelos de producción y se vuelca hacia afuera de la empresa y sus relaciones entre firmas, el Estado y otras asociaciones (Ruiz Durán y Dussel, 1999).

Como hemos visto de manera muy breve, las teorías actuales que de alguna forma se refieren a Modelos de Producción, privilegian aspectos diferentes de la realidad y algunos de ellos son modelos de industrialización más que de producción; en estas últimas el trabajo se ve marginado del análisis con respecto de otras variables, particularmente de aquellas vinculadas a las relaciones entre empresas. Sin embargo todas tiene algunos puntos en común: primero el aceptar la flexibilidad como nueva situación frente a mercados abiertos y globales (Amadeo, 1997). Aunque habría que puntualizar que no sólo el concepto de flexibilidad cambia entre teorías, al referirse nuevamente a niveles diferentes de realidad: flexibilidad del trabajo al interior de la producción, del mercado de trabajo, del producto, del proceso, de la empresa, de las relaciones con otras empresas. El otro punto en

común es que los estudios empíricos emprendidos a partir de estas teorías aparecen mas como normatividad que como diagnóstico: la apuesta por relaciones entre actores consensuales, pactadas y descentralizadas hacia el piso de la empresa (Bosch, 1999).

Desde el punto de vista de la predicción acerca de los Modelos de Producción que predominarán, estas teorías pueden dividirse en dos vertientes: unas de carácter estructuralista, en cuanto a considerar que las presiones del mercado globalizado conducirán finalmente al modelo de producción que se postula como el deseable. Es decir, las estructuras, en particular del mercado, determinan en el mediano y largo plazo a los actores. Estos pueden en la coyuntura tomar decisiones equivocadas, pero finalmente la prueba y error del mercado los conducirá hacia lo que se plantea como el futuro modelo de producción. Hay que hacer notar que estas teorías critican explícitamente la noción de actor racional y tienden a introducir factores de carácter moral en los comportamientos productivos; sin embargo, al insistir en que las formas cooperativas (con sus componentes de identidad) de producción son más eficientes que las puramente racionales (Bronstein, 1995).

Otras de estas teorías tienden a dar juego a los actores y, en esta medida, el futuro está relativamente abierto, ya que cuentan los factores locales, y no solo los supuestamente universales vinculados con la globalización, los actores tampoco son racionales y por tanto las tendencias de cambio no serán hacia un sólo modelo de producción, aunque se rescatan en general las ideas de flexibilidad con consenso (Capelli, 1997).

Un problema general de estas teorías es la confusión entre diagnóstico y normatividad. En las investigaciones empíricas normalmente se escogen casos que de antemano se sabe que justificarán, al menos en parte, las tendencias deseables para estas teorías, pero ninguna de ellas puede presumir de haber sido representativamente verificada en ningún país. Sin embargo, el no haber sido verificadas no lleva a falsear las teorías sino a postular que se está en un período de transición que finalmente seguirá el curso deseado. Hay otros dos recursos utilizados en estas teorías para afirmar su validez: el concepto de equivalentes funcionales y el de hibridación. El primero de ellos significa que si un rasgo del modelo no se presenta en la realidad es porque hay otro rasgo no propio del modelo que cumple una función semejante del ausente. El de hibridación es el de combinatoria de modelos. Este es el mejor camino para cerrar la investigación de Modelos de Producción a los que

actualmente se manejan en el mercado intelectual; es decir, cerrar la posibilidad de existencia de otros Modelos no teorizados. Por ejemplo, la situación común en América Latina de aplicación en empresas modernas de aspectos parciales de la Calidad Total o del Justo a Tiempo tendería a ser conceptualizada como Mezclas entre taylorismo, fordismo y toyotismo (un híbrido) o bien considerar que aspectos tayloristas son equivalentes funcionales a otros toyotistas ausentes, lo cual no deja de ser una contradicción lógico formal elemental. Es cierto que las teorías no tienen exclusivamente la función de explicar o predecir, también sirven de guía para la acción e incluso son discursos por los que se lucha, aunque no se crea estrictamente en sus hipótesis. Dilucidar la función principal que está cumpliendo una teoría en una coyuntura es importante.

Frente a estas trampas metodológicas y ante la evidencia empírica en América Latina de la existencia de múltiples anomalías con respecto de los Modelos de Producción mas comunes (De la Garza, 1993), una opción es abrir la observación empírica y la teorización a la realidad. La forma tradicional de proceder es postular conceptos y sus relaciones, ordenarlos en hipótesis y proceder a su verificación. Sin embargo esta forma hipotética deductiva tiene dos desventajas: la primera es que no proporciona guías de construcción de conceptos y en el mejor de los casos permite aceptar o desechar y no reconstruir teoría; y, segunda, cuando el diagnóstico se confunde con la normatividad, la lógica de las hipótesis es mas fuerte que las verificaciones y, por tanto, las teorías no se desechan simplemente cuando no se verifican, ya que la falla en el proceso de verificación siempre se atribuye a circunstancias *ad hoc*, o bien se recurre a plantear que en el futuro si se verificarán.

Una alternativa es el uso de la noción de Configuración en lugar de la de concepto: un concepto posee contenido a priori, antes de ser verificado; una configuración es un arreglo o vector de características que se extraen de la misma realidad, es decir es un resultado mas que un a priori que se someta a verificación. Lo anterior influye en el propio proceso de acercamiento empírico: la vía conceptual es la de la hipótesis en la que las relaciones entre conceptos y contenidos de estos deben ser claros, la de la configuración es la de planteamiento amplio de dimensiones, sin constituir un solo concepto, referidos al problema que interesa y donde sus relaciones o exclusiones no se conocen a priori. Es decir, no se trata de un planteamiento empirista, por el contrario se parte de las teorías en juego, aunque no de una sola de ellas para no cerrara las opciones. De tal manera que los

factores a considerar en una Configuración vienen inicialmente de las teorías, pero no conforman un concepto ni sus relaciones con otros son aceptadas de antemano. En el método hipotético deductivo se procede del concepto al dato y se verifica o no, en esta alternativa se va de las dimensiones a los datos y en esta confrontación se acepta, se desecha o se incorporan dimensiones no consideradas al principio. En el primer método, el proceso acaba con la verificación de la hipótesis. En la opción que sostenemos la confrontación con el mundo empírico debe complementarse con el descubrimiento de nuevas relaciones entre configuraciones, afinar sus dimensiones, analizar sus funcionalidades, contradicciones, discontinuidades u obscuridades. En la primera opción el resultado puede ser la verificación de un Modelo, por ejemplo de producción o industrial, en la segunda es la construcción de una Configuración de Configuraciones, con potencialidades, limitaciones e incertidumbres a llenar por la acción de sujetos, de tal manera que el futuro no es estrictamente predecible, a lo sumo definible como espacio de acción viable en la coyuntura (De la garza, 1997).

Las consideraciones metodológicas anteriores se relacionan con la polémica de si las Configuraciones Productivas tienden a la convergencia (toyotismo o lean production por ejemplo) o si están también determinados por condiciones locales, subjetividades y acciones y, por tanto, puedan originarse diversas Configuraciones en semejantes condiciones de mercado. También habría que considerar el nivel de complejidad a tomar en cuenta, una manera de reducir la complejidad en estos temas es la consideración de temporalidad y espacialidad, entre mas corto el tiempo y el espacio la influencia de lo local será superior.

La discusión anterior nos lleva a proponer como alternativas a los conceptos de Modelo de Producción y Modelo de Industrialización el de Configuración Sociotécnica de los procesos productivos (arreglo de tecnología, organización y gestión de la mano de obra, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y culturas del trabajo), y el de Unidad Socioeconómica de Producción (que implica para la Unidad Socioeconómica de Producción ciertas cadenas entre clientes y o proveedores, vínculos con los mercados de trabajo, de tecnología, de dinero, con el gobierno otras instituciones o actores, y relaciones industriales a nivel local, regional o nacional). Las Configuraciones de Unidades Socioeconómicas pueden formar una Configuración Industrial y esta con las

configuraciones agropecuarias y de servicios en un entorno macroeconómico, macropolítico, de relaciones industriales y culturales constituir una Formación Socioeconómica, entendida como Configuración de Configuraciones.

2. Estrategias Empresariales y Relaciones Laborales

En torno de las estrategias productivas de los empresarios y sus consecuencias en las relaciones laborales caben las consideraciones que hemos hecho para las Configuraciones Sociotécnicas y las Unidades Socioeconómicas de Producción. Pero en particular con respecto de las estrategias de actores aparecen dos polémicas: estructura o estrategia y estrategia o contingencia (Peck, 1996). La primera remite a la interrogante relativa, si los cambios estructurales determinan las estrategias de los actores, en especial de los empresarios, o a la inversa sí la estrategia crea estructuras. Sobre este punto podríamos plantear que los cambios estructurales son producto y productor de la acción. Sin embargo la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por un proceso de dar sentido y de interacción entre actores que también determinan el curso de la acción. En cuanto a la contingencia o la estrategia, esta polémica plantea si los empresarios poseen un plan general de cambio en las configuraciones sociotécnicas, por ejemplo coincidente con algunos de los nuevos “modelos de producción” o si sus acciones obedecen a coyunturas específicas frente a las cuales se reacciona sin conformar un plan general de reestructuración productiva. Para empezar, no se podría asegurar que en toda empresa exista una estrategia, en el sentido de gran plan de reestructuración de largo plazo, tampoco que los empresarios son actores totalmente racionales, estos toman decisiones pero en ellas influyen diversas ciencias, creencias, así como aspectos culturales con sus normas y valores, estética, sentimiento y formas de razonamiento acotados por formas discursivas, tradiciones, mitos, definición de enemigos y amigos (Le Goff, 1992). Los empresarios, como todo actor real, no tienen conocimiento total ni siquiera del mercado ni de las posibles acciones de los otros sujetos, ni poseen una ciencia total para hacer optimizaciones, además el *management* puede estar dividido en sus concepciones y luchas por el poder. En esta medida, las estrategias no son totalmente coherentes y pueden presentar obscuridades e incertidumbres que se van llenando con prácticas. Es decir, las

estrategias más que grandes planes conscientes de los empresarios serían líneas medias resultantes en reestructuraciones productivas, que en forma acabada solo puede trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori. Dentro de las estrategias empresariales de reestructuración productiva pueden estar incluidas las relaciones laborales. Estas pueden entenderse como las relaciones entre empleadores y empleados al interior de las empresas y están muy relacionadas con la negociación colectiva, pero también con la organización y gestión de la mano de obra. Sin embargo, para no confundir organización y gestión con relación laboral habría que diferenciarlas no por ser espacios de acción diferentes sino cortados o analizados por ángulos diferentes. Es decir, las relaciones en el proceso de trabajo de los trabajadores con mandos medios y gerentes pueden ser analizadas desde el punto de vista de la organización y gestión de la mano de obra o desde la perspectiva de las relaciones laborales (Freysenet, 1995). En este último sentido, una primera dimensión básica en la relación laboral es el poder de decisión de empresa, trabajadores o sindicatos con respecto a: el empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra, el cambio en la organización y en la tecnología, clientes, proveedores, maquinaria y equipo, materias primas y las cuestiones estratégicas de la empresa (ventas, alianzas, relocalizaciones, exportación, finanzas, etc.). Las conexiones con el sistema de relaciones industriales son a través de instituciones de regulación de las relaciones laborales, la seguridad social, la política laboral y de empleo del Estado y los pactos corporativos. Una especificación del problema del poder en la empresa actual es el de la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones con respecto de la firma, el otro problema actual en las relaciones laborales es el de la rigidez o la flexibilidad de las mismas ; además del carácter de las relaciones entre actores de la empresa en las relaciones laborales en torno a bilateralidad y flexibilidad en sentido consensual, negociado o conflictivo.

Como hemos visto, los problemas de la Reestructuración Productiva y la posible constitución de nuevos Modelos de Producción o de Industrialización abarcan de manera importante los temas de organización del trabajo y de flexibilidad laboral, pero no quedan reducidos a estos. No obstante en este estudio analizaremos principalmente los dos primeros factores.

3. Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo

En este siglo hubo una doctrina gerencial dominante, el Taylorismo, que se refiere al manejo de personal y la organización del trabajo. Esta doctrina no se difundió por igual en todas las empresas, más en las grandes y medianas que en las pequeñas y micro, más en los procesos productivos de ensamble y maquinado que en los de flujo continuo. Sin embargo, fue fundamental en términos de ser la guía como doctrina de las estrategias empresariales centrales como en la industria automotriz. Se basó en los siguientes principios:

- a) Separación tajante entre concepción y ejecución. Es decir, dejar las tareas físicas de la producción al obrero y separarlas de las de supervisión, organización, planeación de la producción a cargo de mandos medios y gerencia.
- b) La reglamentación más estricta posible de las tareas, del método de trabajo, el uso de las herramientas y los momentos de intervención del obrero en el proceso productivo
- c) Específicamente la medición del trabajo a través de su descomposición, parcialización, en operaciones simples, estándar, que permitirían realizar el trabajo con mayor intensidad.
- d) Separar las tareas de producción de aquellas de mantenimiento, supervisión y control de calidad, que corresponderían a personal especializado diferente del de producción.

El Fordismo añadió al Taylorismo la circulación continua de la materia a transformar frente a un obrero fijo, es la cadena la que fija el ritmo de trabajo, que facilita la estandarización, y el paso de la producción en pequeños lotes a la de masa con nuevas normas de producción y de productividad y que extrema la parcialización del trabajo.

Las críticas al Taylorismo-Fordismo aparecieron desde sus propios orígenes, primero fue la corriente de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, que desde los años veinte consideró que no era realista tratar de dissociar concepción y ejecución, por el contrario habría que tratar de poner al servicio de la empresa la conciencia del trabajador y por lo tanto se planteó no como reglamentar burocráticamente el trabajo, a través de normas formales para cada puesto, sino como lograr la cooperación consciente de los obreros, incorporando en el análisis de los comportamientos el campo del sentimiento, de la formación de grupos informales con sus costumbres, rituales, y líderes.

La sociología del trabajo también criticó al Taylorismo Fordismo, desde Friedman en los años 40 y cincuenta a Braverman en los setenta, a través de la categoría de control sobre el proceso de trabajo.

Sin embargo, la revolución en las doctrinas gerenciales no provino de las teorías académicas sino de las empresariales que inicialmente se generaron en la Toyota de Japón, y de la perspectiva inglesa del Sistema Sociotécnico y que incipientemente propiciaron en Europa las propuestas de enriquecimiento, ensanchamiento, involucramiento del trabajo. Pero estos elementos de doctrina que estaban a disposición de las empresas a través de las síntesis norteamericanas de las experiencias japonesas principalmente, no se extendieron sino cuando la crisis económica de los setenta condujo a una reestructuración de la producción y de la economía internacional ya en los ochenta (Grovrahan y Stewart, 1992). La llamada nueva ola de la gerencia se ha convertido desde entonces en la doctrina dominante a nivel internacional. Su campo de acción principal son las empresas y también se ha desarrollado criticando al Taylorismo-Fordismo. Son muchos los conceptos relacionados con las nuevas formas de organización del trabajo que se han acuñado desde la década pasada. Sin embargo, es probable que los cambios en organización obedezcan a principios centrales y posteriormente adopten formas concretas muy diversas (Wood, 1993):

- a) Se trata de no apostar a la separación tajante entre concepción y ejecución, en esta medida se justifica la polivalencia, en tanto ampliación de las funciones de cada puesto y la posibilidad de la movilidad interna entre puestos o categorías. La justificación a la manera de Mayo, niega que el trabajador puede ser concebido como una máquina que recibe ordenes, su conciencia está siempre presente en el proceso productivo, en esta medida puede estar dispuesto a cooperar o no.
- b) No es posible reducir todas las actividades a operaciones simples, segmentadas al extremo, operaciones estándar y medidas estándar. Siempre habrá poros en el tiempo de producción que serán llenados por el obrero a través de su conocimiento del saber hacer, que tampoco es totalmente reducible a lo estándar.
- c) La reducción del trabajo a reglas impersonales genera burocratismo, es más eficiente delegar capacidad de decisión en los trabajadores, 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.

d) Pero, el disminuir la rigidez burocrática en la producción, la ampliación las tareas, con participación de los trabajadores en las decisiones no podría garantizar mayor eficiencia si no 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 de la empresa.

e) La visión social de la producción, en tanto cooperación entre hombres, se continúa hacia el trabajo en equipo que subvierte el individualismo taylorista.

f) El convencimiento de los trabajadores, la participación en las decisiones y el trabajo en equipo apunta hacia la cultura del trabajo, es decir, los procesos de dar sentido al trabajo, a la empresa, al producto, a las relaciones sociales dentro de la empresa, a los clientes y a los proveedores por parte del personal. El objetivo es pasar de una cultura de obediencia a las reglas e instrumental con respecto del trabajo a otra de la cooperación, la solidaridad, la entrega, la satisfacción con la obra realizada.

g) El nuevo funcionamiento de la organización requiere de formas de comunicación que no sean solamente verticales de arriba hacia abajo para transmitir las órdenes, sino en todas direcciones.

Es decir, los aspectos centrales de las nuevas formas de organización del trabajo más que de carácter técnico son sociales y de manejo del poder dentro del proceso de trabajo

Aunque decíamos que son muchos los conceptos concretos en que se materializan las nuevas formas de organización del trabajo tales como: cero errores, círculos de calidad, equipos de trabajo, kan ban, control estadístico del proceso, equipos de resolución de problemas, justo a tiempo, auditorias de calidad, células de producción, reingeniería, etc. Algunos autores plantean que estos conceptos se pueden sintetizar en dos: el control total de la calidad y el justo a tiempo.

La primera sería el conjunto de técnicas encaminadas al control total de la calidad que abarca desde la formación de círculos de calidad, que fuera de las líneas de producción discuten como mejorar la calidad; grupos de trabajo que se responsabilizan colectivamente de asegurar la calidad y trabajar con cero errores; el achatamiento de categorías que amplía las funciones de los puestos; el uso del control estadístico del proceso y las auditorias de

calidad, la transformación de la forma de la supervisión hacia el autocontrol por el grupo y el abandono del control de calidad correctivo por el preventivo, con nuevos contenidos en la capacitación dirigidos hacia la organización del trabajo y una nueva cultura laboral, con una idea de mejora continua. El punto de articulación con el justo a tiempo es la filosofía cliente-proveedor que puede funcionar al interior del proceso productivo, en el que cada operario es cliente del anterior y proveedor del que sigue, con formas de proveerse a tiempo a través, por ejemplo, del sistema kan ban. Pero el justo a tiempo puede ser también externo, como forma nueva de relación con los proveedores y con los clientes. En esta relación los proveedores son supervisados por su cliente, en cuanto a la forma de operar el proceso productivo con calidad total y justo a tiempo, que puede implicar la entrada directa del personal del proveedor al punto exacto de utilización de sus insumos, que se traduce en eliminación de inventarios.

Una de las obras que más ha contribuido a popularizar las nuevas formas de organización del trabajo ha sido la de Womack, *La Máquina que cambió el Mundo* (1990), que se centra en lo que llama la producción ajustada (lean production), es decir sin desperdicio de materias primas, energía, tiempo, mano de obra. Según Womack, el Onhismo combina Justo a Tiempo con los proveedores con máquinas ajustables en forma sencilla para cambiar de modelos, la producción en pequeños lotes con trabajadores polivalentes de alta calificación, una nueva relación con el cliente y permeado todo el sistema por una nueva cultura laboral. Lo central sería en la producción ajustada el transferir el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores de producción para detectar defectos, con trabajo en equipo, manejo simple de información, añadiendo un sistema moral de obligaciones recíprocas.

4. La Teoría Sobre Organización y Flexibilidad Laboral

Desde inicios de la década de los ochenta el concepto de flexibilidad del trabajo ha sido palabra clave en las transformaciones de las relaciones laborales y de los Sistemas de Relaciones Industriales a nivel internacional (De la garza y Bouzas, 1998). Aparentemente se trataba de la antigua discusión entre neoclásicos, keynesianos e institucionalistas acerca de si los mercados de trabajo deben desreglamentarse y dejarse a las libres fuerzas de la oferta y la demanda. Sin embargo la polémica actual es más compleja porque involucra

actores que no se reducen a los economistas. En términos prácticos la polémica se actualizó a raíz de dos fenómenos aparentemente concordantes pero originados de fuentes diversas: por un lado, el advenimiento de las políticas macroeconómicas liberales, con sus componentes de desreglamentación de mercados –entre otros el laboral -, privatizaciones y ajustes macroeconómicos para controlar la inflación y poder acercarse al equilibrio. Por otra parte, las nuevas doctrinas gerenciales, originadas en Japón aunque occidentalizadas, que buscan elevar la productividad y la calidad a nivel micro. Ambos fenómenos se dan históricamente en forma sincrónica, la crisis del llamado taylorismo fordismo significó el cuestionamiento de las instituciones de regulación propias de la postguerra, y también de las formas de organizar el trabajo. La apertura de las economías implicó para las empresas presiones mayores en productividad y calidad para poder subsistir en mercados globalizados. Sin embargo, los orígenes de la flexibilidad a nivel macro y microeconómico han implicado procesos diferentes y también concepciones diversas acerca de lo que es más importante de flexibilizar con respecto del trabajo: el mercado de trabajo o bien el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo (Dombois y Pries, 1993).

1) La flexibilización del mercado de trabajo. El mercado de trabajo puede entenderse como el punto de encuentro entre quienes ofrecen su fuerza de trabajo por un salario y aquellos que la pueden y quieren comprar. El énfasis en el mercado de trabajo y su flexibilización es puesto sobre todo por la economía neoclásica. Los problemas de la forma de utilización de la fuerza de trabajo en forma productiva en esta perspectiva son relativamente secundarios, desde el momento en que dejados los mercados a las libres fuerzas tenderían al equilibrio y con ello los métodos de producción con las formas diversas de utilización de la fuerza de trabajo se ajustarán automáticamente para conducir al óptimo. Es decir, lo que importa en la flexibilización del trabajo es la eliminación de obstáculos para que el encuentro entre oferentes y demandantes de fuerza de trabajo se realice con la más plena libertad individual. La libertad en el mercado de trabajo se traduce en dos variables principales, la cantidad de trabajadores a emplear (el empleo) y el salario que estos devengarán. Por lo tanto, la flexibilización del mercado laboral implicará la eliminación de rigideces para emplearse o emplear y en la fijación de los salarios. En otras palabras, las políticas de flexibilización en esta perspectiva se mueven en el nivel de los Sistemas de Relaciones Industriales, es decir, en el de las instituciones, normas y sujetos conformados durante el

período del Estado Benefactor y que regularon las relaciones entre empleadores y empleados: Leyes laborales, Contratación Colectiva y Sindicalización, Seguridad Social y Justicia Laboral, Sindicatos, Empresarios y Gobiernos. En otros términos, flexibilizar el mercado de trabajo equivale a flexibilizar el sistema de relaciones industriales:

a) En los mecanismos de fijación de salarios que fueran mas allá de la asignación espontánea por oferta y demanda. Por tanto, resultan indeseables los salarios mínimos o aquellos en los que se consideran los costos de reproducción de la fuerza de trabajo y también del monopolio sindical en la contratación de mano de obra.

b) En los mecanismos de contratación o despido de trabajadores que no se rijan por oferta y demanda de empleo: leyes laborales que dificultan el despido o imponen indemnizaciones por ajuste de personal; aquellas que obligan a emplear trabajadores en forma indefinida; contratos colectivos que dificultan la contratación o el despido; presiones sindicales o gubernamentales en contra del recorte de personal.

c) En impuestos, gravámenes o tributos que incrementan los costos salariales, tales como las cuotas de la seguridad social, fondos para despedidos, para vivienda, etc.

En síntesis, la flexibilización del mercado de trabajo en esta perspectiva equivale a la flexibilización de las leyes laborales, de los contratos colectivos, de las políticas gubernamentales.

2) Pero el énfasis en el mercado de trabajo no es propia de todas las perspectivas en juego en la actualidad. Hay otra concepción, también dominante, pero en un nivel diferente del de las políticas macroeconómicas, el de las doctrinas nuevas de la gerencia. En este sentido, el advenimiento del liberalismo en el ámbito de las políticas estatales se conjugó con la nueva ola de la gerencia, con el Toyotismo en cuanto a formas de organización y gestión de la mano de obra. En este sentido, el mercado es un supuesto pero donde hay que accionar y transformar es en el proceso productivo. Aquí no operan los ajustes automáticos si se flexibiliza el mercado laboral, sino que se plantea una acción consciente, organizada y consensuada entre gerencia, trabajadores con respecto del aumento de la productividad y la calidad, requisitos para salir adelante en el mercado desregulado. Es decir, la flexibilidad al interior de las empresas se mueve entre los ámbitos de la organización del trabajo y el de las relaciones laborales (Mauruce, 1991). Utilizando una terminología tradicional, la flexibilidad más importante sería de carácter funcional y salarial, más que numérica. En lo

funcional se pugnaría por la polivalencia en el trabajo, por la movilidad interna entre puestos, categorías, departamentos, turnos, agregando la necesidad de una nueva cultura laboral de involucramiento y participación de los trabajadores, de identidad con la empresa. Cuando se considera al sindicato, se le plantea de la misma forma, un *sindicato de la casa*, es decir, comprometido con las metas de la empresa. En cuanto al salario, hay una diferencia con la primera concepción, el énfasis no se pone en la oferta y demanda de fuerza de trabajo en el mercado de trabajo, sino en el desempeño del ya empleado. Es decir, en poner el salario en función de la productividad y la calidad. En otras palabras, el énfasis en la flexibilidad en esta concepción se pone en cuanto al proceso productivo mas que en el mercado. Es cierto que las dos concepciones de flexibilidad –en el mercado de trabajo y en la producción – pueden complementarse, pero la primera se mueve mas en lo macro y ha sido tarea de los gobiernos el eliminar rigideces y la segunda en el micro de la empresa y ha estado a cargo de cada gerencia (Pollert, 1988).

3) La tercera postura viene del mundo académico. Son las teorías del Postfordismo, que de manera general plantean el fin del taylorismo fordismo y su posible substitución por el Posfordismo. Este Postfordismo implicaría una flexibilidad sobre todo en la producción, semejante en forma a la postura toyotista, pero concertada entre gerencia y sindicato. Además se plantea la necesidad de una reforma del Sistema de Relaciones Industriales y no simplemente su desregulación como en la postura neoclásica, lo que equivale a la creación de nuevas instituciones que sean capaces de regular las relaciones entre empleados y empleadores en un mundo con mercados abiertos y globalizados (Procter, 1994).

En la realidad de las relaciones laborales son las concepciones 1) y 2) las que predominan con combinaciones diversas: la 1) es impulsada sobre todo por los gobiernos, los organismos financieros internacionales y las organizaciones patronales. La perspectiva 2) de flexibilización por las gerencias de las empresas apoyadas de diversas maneras por los gobiernos. La postura 3) por académicos que provienen del campo keynesiano, marxista institucionalista y algunos sindicatos. De cualquier forma, el concepto, en tanto contenido, supuestos y medidas prácticas de la flexibilidad del trabajo conforma un terreno en disputa desde hace unos 20 años a nivel internacional, que se ha ido definiendo dependiendo de los sistemas anteriores de relaciones industriales, y los campos de fuerzas entre sus actores (Pollert, 1991).

Pero el concepto de flexibilidad del trabajo no tiene un significado unívoco en el debate teórico; dependiendo de la fuente conceptual de donde provenga así será su contenido y también sus implicaciones en políticas laborales. El concepto de flexibilidad tal y como se le utiliza actualmente tiene tres orígenes principales (Standing, 1986):

- 1) el más antiguo proveniente de la teoría neoclásica,
- 2) el postfordista surgido a inicios de los ochenta y
- 3) el que se origina de las modernas teorías gerenciales de la organización de la empresa (The New Wave of Management).

Además de la definición del concepto de flexibilidad, la polémica en torno de la misma ha originado una discusión complementaria acerca de:

- a) sí la flexibilidad está asociada con un nuevo tipo de relaciones laborales que superarían a las que se conformaron durante el Estado Benefactor,
- b) sí hay una sola forma de flexibilización en las relaciones laborales y cuál sería el nivel óptimo de la flexibilidad sin atentar sobre el crecimiento de la productividad,
- c) sí la tendencia hacia la flexibilización del trabajo es una necesidad frente a la globalización de las economías, y
- d) sí con la flexibilización en el mediano plazo todos ganan, trabajadores, sindicatos y patrones ((Steinberg y Vicario, 1997).

1). Flexibilidad y teoría Neoclásica

De la teoría económica Neoclásica viene la idea específica de flexibilidad en el mercado de trabajo, entendida fundamentalmente como eliminación de las trabas para que los mecanismos del mercado se encarguen de asignar precio y empleo al factor trabajo. Lo anterior es consecuente con tres supuestos de esta teoría:

- Existe una racionalidad de los agentes, esto es que los agentes económicos se guiarían por la búsqueda de la máxima utilidad; deben tener información completa acerca del mercado (precios y movimientos de los otros agentes) y conocer las ecuaciones que les permitan calcular su función de utilidad, en virtud de lo cual decidirán cuando la relación

entre medios invertidos y fines logrados es óptima.

- Existe control sobre las variables exógenas, esto es, se construyen modelos suponiendo que se pueden controlar variables tales como instituciones extraeconómicas, culturas o conflictos sociales, a los cuales se les considera externalidades o fallas del mercado.

- El cumplimiento de las condiciones de competencia perfecta que harán que el mercado de trabajo tienda al equilibrio.

Para la teoría Neoclásica, la oferta de trabajo depende del tamaño de la población, de la tasa de participación y de la cantidad de horas escogidas por el obrero para laborar. Excepto esta última variable, las otras se consideran constantes y la oferta de trabajo es, sobre todo, una decisión individual, por la cual los trabajadores como actores racionales optimizarían la relación entre bienes que pueden comprar con su salario, en términos del gozo que les proporcionarían, con respecto de la satisfacción que el ocio les da. Del lado de la oferta de trabajo se supone que los trabajadores tienen información completa del mercado de trabajo, salarios, horarios, intensidad y demanda. Actúan y deciden racionalmente dónde trabajar, optimizando su información como se mencionó anteriormente. Además, se supone que no toman decisiones en grupo y que los trabajadores son iguales e intercambiables, y de acuerdo con nuestro tema de flexibilidad laboral, que existe completa movilidad del trabajo.

Por el lado de la demanda de empleo se supone que opera la ley de rendimientos decrecientes, es decir, después de cierto punto, agregar una unidad más de trabajo al proceso productivo se traducirá en una cantidad decreciente del producto. Al emplearse un exceso de trabajadores los salarios sobrepasarán al producto marginal (incremento en el producto con respecto del incremento en el trabajo). En el equilibrio el producto marginal igualará al salario, aunque también los salarios de equilibrio varían en sentido inverso con la oferta de trabajadores. Si aumentan los salarios y todo los demás factores permanecen constantes se reducirán las ganancias del capital, esto provocará emigración de dicho capital hacia ramas que ofrezcan una mayor utilidad, lo que ocasionará en la rama original una caída de la producción, provocando con ello la disminución en la demanda de obreros y, finalmente, la caída de salarios, otra vez, hasta que se logre el equilibrio.

También, desde la demanda de empleo, se supone que el patrón tiene conocimiento total

del mercado de trabajo, es racional al emplear o despedir trabajadores, no hay monopolios en la compra de fuerza de trabajo, ni tampoco sindicatos que monopolicen la oferta de trabajadores.

En conclusión, la teoría de la productividad marginal postula que si sus supuestos se cumplen entonces los salarios serán iguales al precio de la fuerza de trabajo determinados por oferta y demanda. El salario de equilibrio será igual al producto marginal del trabajador (producto generado por el último trabajador empleado) y la demanda de trabajo dependerá del producto y del método de producción utilizado, al que se considera como dado.

En la productividad marginal se encuentra la base teórica de la flexibilidad del mercado de trabajo bajo esta perspectiva Neoclásica. Debido a que se sabe que el mercado de trabajo es de los mercados más imperfectos, por la existencia de instituciones, regulaciones y conflictos colectivos, de lo que se trata es de eliminar o reducir al mínimo la influencia de factores exógenos para así acercarse al equilibrio. En otras palabras, flexibilizar el mercado de trabajo es flexibilizar la oferta de trabajo y la demanda de empleo: facilitando el empleo y el desempleo, el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso de trabajo e individualizando las formas de pago de acuerdo con la productividad marginal.

2). Flexibilidad y Postfordismo

Como hemos visto al inicio de este capítulo, dentro del Postfordismo se acostumbra incluir a las corrientes como el Regulacionismo (Boyer, 1988), la Especialización Flexible (Piore y Sabel, 1990) y el Neoshumpeterianismo que tienen en común considerar que se llegó al fin de la producción en masa y se transita hacia un nuevo paradigma productivo, modo de regulación o paradigma técnico económico más o menos flexible.

En cuanto a la Nueva Ola de la Gerencia, las doctrinas gerenciales de organización del trabajo han sido revolucionadas desde la década pasada. Ha estado presente en ellas la gran crisis de los setenta y también la recuperación occidental de las experiencias japonesas de organización y gestión de la mano de obra que datan de los años cincuenta. Esta perspectiva también critica al taylorismo, pero a diferencia del regulacionismo se centra en el proceso productivo. Las nuevas doctrinas gerenciales han tomado cuerpo en formas concretas de organización del trabajo, sintetizadas en los conceptos de Calidad Total y

Justo a Tiempo En estas doctrinas está presente la crítica a la rigidez taylorista, sobre todo a la idea de separar tajantemente concepción de ejecución. Se pone énfasis especial en los aspectos culturales de compromiso e involucramiento de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad; en la recuperación del saber-hacer obrero, en la reintegración de tareas y la capacitación amplia. La idea de mercado interno de trabajo es más importante que la de mercado externo y su flexibilidad. Además, el individualismo es substituido por la idea de grupo. Se concibe a la empresa como una comunidad en donde la idea de acción colectiva está de acuerdo a valores y no sólo a utilidad en sentido económico. En estas doctrinas se plantea que el éxito del proceso productivo no es un resultado espontáneo sino producto del consenso, de la creación de identidades frente a incertidumbres inevitables en la producción. La flexibilidad del *lean production* (término más usado en las nuevas doctrinas gerenciales) es sobre todo interna, entre puestos, categorías, departamentos, turnos y horarios de trabajo; está también en los criterios de ascenso según capacidad (y no por antigüedad), en la polivalencia, y en las formas salariales (salario en función del desempeño). Al menos en la doctrina, no hay un énfasis en la flexibilidad externa (empleo y desempleo de trabajadores según las necesidades de la producción) ni tampoco hay un planteamiento explícito de ver a los sindicatos como una rigidez a minimizar.

Más allá de las polémicas teóricas (toyotismo, sistema de producción japonés, producción delgada) con sus diversos presupuestos, a partir de los ochenta las prácticas de flexibilidad laboral se han extendido dentro de las empresas, siendo comunes las mezclas en prácticas y concepciones implícitas o explícitas (proceso denominado tanto por el regulacionismo como por el toyotismo como hibridación). Otro tanto se puede decir de las políticas laborales propugnadas por los gobiernos como parte de las medidas de ajuste de las economías.

En conclusión, la flexibilidad no es un concepto unívoco, designa diversas realidades y concepciones acerca del trabajo. Se encuentran actualmente tanto de manera separada como combinada:

- a) La flexibilidad pretaylorista cercana a la arbitrariedad organizacional.
- b) La flexibilidad que ya poseía en la práctica el propio taylorismo.
- c) La flexibilidad toyotista con su centro en la producción, en la nueva cultura laboral, en la movilidad interna y en la recalificación.

d) La flexibilidad postfordista preocupada en nuevos consensos y regulaciones entre el capital y el trabajo en el nivel micro y macro.

e) La flexibilidad neoclásica de desregulación del mercado de trabajo.

Además, se puede hablar de flexibilidad del producto y del proceso desde el punto de vista técnico, y en la flexibilidad del trabajo puede ponerse el énfasis en el ajuste del volumen de empleo (flexibilidad numérica externa), en el ajuste de la cantidad del trabajo (flexibilidad numérica interna), en el uso de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo (flexibilidad funcional) y en las formas de pago en función del desempeño (flexibilidad salarial) (Carrillo, 1993). La flexibilidad puede funcionar, por un lado, a nivel micro (lugar de trabajo, departamento o empresa), meso (corporación, rama, zona) o del sistema de relaciones industriales y el mercado de trabajo a nivel global. Y, por otro lado, la flexibilidad puede aceptar un nivel formal, codificado en leyes, reglamentos o pactos y otro informal propio de las costumbres, tradiciones e interacciones cotidianas. En síntesis, la flexibilidad del trabajo como forma es la capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción; pero esta forma puede tener varios contenidos dependiendo de las concepciones que están detrás y, sobre todo, de las interacciones entre los actores, instituciones, normas y culturas dentro y fuera del trabajo.

Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo y la Flexibilidad laboral han originado serias controversias en cuanto a las posibilidades de extenderse y sus impactos sobre la productividad, la calidad y la competitividad, algunos de los más importantes se pueden resumir de la siguiente manera:

a). La distinción entre japoneización que implica no solo Modelos de Producción sino la cultura y la sociedad japonesa con sus instituciones imposible de transferir a otro país, de Toyotismo, como doctrina gerencial que se sintetiza en el Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo. Con respecto del Toyotismo, la distancia entre la doctrina y la realidad de Japón, en particular la influencia en los éxitos japoneses de instituciones del sistema de relaciones industriales que van más allá de la organización del trabajo y que explicarían junto al Toyotismo el éxito, como serían: la dualidad del mercado de trabajo japonés entre grandes y pequeñas y medianas empresas, las primeras con altos salarios, empleo de por

vida, ascenso según antigüedad y el sindicato cooperativo con la gerencia, las segundas con bajos salarios, inestabilidad laboral, sin sindicatos, mano de obra femenina.

b). Sí el Toyotismo es una ruptura con el Fordismo.

c). Sí la máxima flexibilidad se traduce en máxima productividad.

d). Los estudios empíricos que tienden a demostrar que ni las nuevas formas de organización del trabajo, ni la flexibilidad se han extendido tanto como otros suponen, como el estudio de Ozaqui (1996) en los países desarrollados que encontró tendencias contradictorias en cuanto menos procesos tayloristas-fordistas en la industria, pero más en los servicios; o bien de Katz que llegó a la conclusión que los equipos de trabajo, excepto en Japón y Alemania, son aceptados con lentitud en otros países pues parecen demasiado ajenos a sus tradiciones culturales y sus experiencias de industrialización, tropiezan con oposición de los supervisores y gerentes y de los dirigentes sindicales

f). La asociación entre nuevas formas de organización y productividad es problematizada en el reporte de Capelli (1997) que encuentra estudios que dan correlaciones positivas, siempre y cuando se incluyan otras innovaciones y otros con relaciones débiles.

5. La investigación sobre la organización del trabajo y la flexibilidad en México (1985-1999)

La investigación acerca de la organización del trabajo y la flexibilidad laboral en México ha sido amplia. En particular, los estudios sobre la flexibilidad de las relaciones laborales que dio inicio a mitad de los ochenta, han sido extensos y han considerado muy diversos aspectos en el análisis. Para efectos de síntesis se pueden destacar cinco momentos en el estudio de la flexibilidad y la organización del trabajo.

Primer momento. Al inicio el estudio de la flexibilidad tuvo que ver con la pretensión de interpretar el fenómeno a la luz de variables estructurales, con importantes dosis de determinismo. La investigación se llevó a cabo en el nivel macro y, a pesar de sus insuficiencias, aportó interesantes resultados ya que coadyuvó a dirigir la vista hacia el fenómeno de la flexibilidad, abriendo con ello involuntariamente nuevas perspectivas derivadas de sus limitaciones.

Una investigación de esta naturaleza fue realizada bajo el enfoque regulacionista

(Gutiérrez, 1988). Esthela Gutiérrez (1988) desarrolló su tesis sobre la idea de que "Estamos ante dos concepciones del manejo de la crisis. En la primera, la solución al problema de la productividad incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos flexibles en el sistema de máquinas. Obviamente esto significa una transformación substancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente, e implica también la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y en el sistema productivo. La segunda, que es la solución política, pretende redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento. Esta solución se apoya en una regulación basada en el libre juego de las fuerzas del mercado; concepción liberal que en el terreno de las relaciones laborales toma cuerpo en el principio de la flexibilidad del trabajo".

Posteriormente, Enrique Hernández Laos y Jaime Aboites hicieron otra interpretación, sosteniendo que México vivía desde la década de los ochenta serias transformaciones económicas, políticas y sociales las cuales tendían a transitar hacia la modernización. Estos autores proponen que para acelerar el proceso se requiere la liberalización de las fuerzas del mercado, la capacidad empresarial, la apertura comercial del país y racionalizar la participación del Estado en la economía. El interés central de su estudio fue entender los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana, sosteniendo que la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo y/o de las condiciones de trabajo. Los autores sostienen que la flexibilidad salarial, la movilidad en el empleo, la movilidad profesional y la movilidad geográfica de la mano de obra, constituyen las principales dimensiones de la flexibilidad laboral en el nivel macroeconómico. Y desde el punto de vista microeconómico, serían los requerimientos de flexibilidad los que derivarían en cambios tecnológicos y en organización del trabajo, hechos que los llevan a concluir en la conveniencia de constituir la empresa flexible.

Este estudio parte de los supuestos de que no existe consenso en el nivel internacional acerca de los procedimientos idóneos para flexibilizar los mercados laborales; que la reconversión industrial requiere modificaciones substanciales en el mercado de trabajo; que la crisis obligó a dramáticos ajustes económicos, impulsó innovaciones tecnológicas y organizativas en las empresas, y generó cambios en los mercados laborales, cambios que implicaron una nueva política de desarrollo industrial (liberalización) y una política laboral

concretada en un paulatino desarrollo del nuevo modelo contractual, caracterizado por una menor intervención del sindicato en las decisiones (Hernández y Aboites, 1990).

Segundo momento. Otros estudios empezaron por definir el concepto de flexibilidad, el espacio de la relación laboral en la que se manifiesta el papel de los actores sociales, y las particularidades que presenta este fenómeno en México.

En una investigación anterior (De la Garza, 1990), en la que se estudia la flexibilización de las relaciones laborales, se considera de suma importancia ponderar, en primer lugar, los conceptos de reconversión industrial, modernización, reestructuración productiva y flexibilización del trabajo y de los contratos colectivos. Se sostiene que la reconversión industrial está relacionada con la crisis económica en la década anterior y que las empresas han experimentado una serie de cambios tendientes a aumentar la productividad y calidad de sus productos, eliminando con ello trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales.

Se argumenta que dentro del concepto de reestructuración productiva no basta con incluir solamente los cambios tecnológicos en equipos, maquinaria y herramientas, y en la organización del trabajo y de la producción, sino también las modificaciones en las relaciones laborales, en particular las contractuales y legales.

Este estudio plantea que la flexibilización sintetiza la reestructuración de la fuerza de trabajo en tres dimensiones básicas:

- i) La flexibilidad numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto.
- ii) La flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad.
- iii) La flexibilidad funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc. (De la Garza, 1993a).

En este tipo de estudios se aprecian las rigideces observadas por los empresarios, que desde su perspectiva, son necesarias de eliminar. Es decir, la libre movilidad de los trabajadores; la compactación y simplificación de tabuladores; la libertad en la contratación de trabajadores de confianza; y el escalafón por capacidad probada y no intervención sindicalista, tanto en organización como en materia de Tecnología. Se concluye que,

después de una década de iniciado el proceso de la reestructuración productiva en México, es probable que la noción de flexibilidad sea la que cruza las diversas modalidades de la reestructuración, aunque por el momento se refiera casi exclusivamente a la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo.

Con este enfoque se entra en una caracterización y debate - por demás diferente de los primeros estudios sobre flexibilidad- que intenta cruzar variables que antes no se consideraban, entre otras razones, por la creencia en tendencias unívocas que impedían ver las muy concretas diferencias y particularidades que existen en una sociedad tan compleja como la mexicana.

Tercer momento. En esta etapa una de las vetas que más inquieta es el estudio particular de las expresiones y diferencias sectoriales y regionales de la flexibilidad. Resaltan las preguntas de porqué el fenómeno de flexibilización se implanta en ciertos lugares con mayor velocidad que en otros. Si la flexibilidad del trabajo adquiere formas diversas, cómo influyen las estrategias empresariales y sindicales, el tipo de capital y la capacidad exportadora, en las diferencias regionales. Con el fin de entender cómo se matiza el fenómeno de la flexibilidad, se estudia también la incidencia de la tradición sindical en los distintos sectores y la experiencia laboral y sindical de los trabajadores.

Entre los resultados más sobresalientes de las investigaciones destacan los siguientes:

(a) La flexibilidad está fuertemente asociada con la privatización de las empresas estatales y con la reestructuración de las grandes empresas privadas (De la Garza, 1993a), de tal manera que los cambios más importantes se orientan a posibilitar la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores dentro de las empresas; a reducir la injerencia sindical en el cambio tecnológico, organizativo y en el manejo de los mercados internos de trabajo; a establecer la polivalencia; y a liberalizar las reglas de contratación, ascensos y subcontratación.

(b) Se inaugura un nuevo modelo contractual flexible en la industria maquiladora de exportación ubicada en la frontera norte, que excluye al sindicato de la mayoría de las decisiones sobre la mano de obra; que otorga gran libertad a la gerencia para contratar personal de confianza, eventual o de base; que faculta absolutamente a la empresa para imponer tiempos extras, trabajo en días de descanso, el escalafón por capacidad y otras

cláusulas de corte semejante (De la Garza, 1993a; Quintero 1993; Carrillo, 1993).

(c) Se presenta un nuevo modelo sindical regional, en la ciudad de Matamoros, inserto en el sindicalismo oficial pero con un comportamiento como de sindicato de empresa, por su debilidad en su capacidad de negociación (Quintero, 1993; Carrillo y Ramírez, 1990)

(d) Existen diferencias en las maquiladoras de la zona fronteriza. A partir de las particularidades que tienen las relaciones laborales en la franja norte del país en materia de flexibilidad, De la O Martínez y Quintero (1992) encuentran que mientras que en Matamoros los contratos colectivos protegen a los obreros, en Tijuana y Ciudad Juárez son contratos de protección para las empresas, en donde en muchas ocasiones los trabajadores ni siquiera saben que están sindicalizados.

(e) Se encuentran diferencias en la forma e intensidad de la flexibilidad, dependiendo de la fuerza y cultura de los actores del trabajo (De La Garza, 1993b). De la Garza (1993a) concluye que el concepto de flexibilidad abarca fenómenos diferentes con formas diversas, tanto situaciones de desregulación como modelos más cercanos al toyotismo, estableciéndose con ello distintos segmentos de flexibilización: máxima y unilateral como en las maquiladoras fronterizas; moderada en las empresas del patrón contractual de la revolución mexicana; limitada y estable en empresas medianas y pequeñas; flexibilidad sin cambios en los sindicatos de Monterrey, y flexibilidad rígida por Ley pero flexible en las Condiciones Generales de Trabajo de los trabajadores del apartado B.

(f) La movilidad interna entre funciones, puestos, categorías, turnos, departamentos y establecimientos es una tendencia en la industria manufacturera en el estado de Sonora (Covarrubias, 1992). Este autor encuentra que se presentan variados niveles de intensidad para aumentar la productividad, estimular la polivalencia, enfrentar el ausentismo y las frecuentes renunciaciones, y para promover el salario en función de los conocimientos del trabajador, cerrando el paso al escalafón ciego y fomentando los exámenes de aptitudes.

(g) Las relaciones laborales se viven como relaciones formalizadas e informalizadas (Bouzas, 1996). Las primeras regulan en forma codificada el proceso de trabajo, las formas de organización y las decisiones entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción. Las segundas, las informales, cobran forma concreta en el piso de la fábrica en

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

Cuarto momento. De manera natural se transitó hacia los estudios de caso que han enriquecido la información empírica sobre el problema, permitiendo replantear hipótesis provenientes de los marcos teóricos globales sobre la reestructuración productiva.

En este tipo de experiencias encontramos los trabajos de Jorge Carrillo (1993) quien a través de estudios comparativos tanto sectoriales como de empresas ubicadas en el norte de México, aporta interesantes observaciones como las siguientes:

- En las plantas maquiladoras, con contrato colectivo o sin él, la situación es muy semejante. Los contratos son muy sencillos y la flexibilidad se ha introducido y difundido desde la década de los setenta, en contextos no conflictivos.

- Regionalmente, y para el norte de México, las empresas con contrato colectivo mantienen menores condiciones de trabajo que las empresas sin contrato.

- Las relaciones laborales que ya son flexibles en los sectores maquilador, automotriz y minero, se flexibilizarán más como consecuencia del proceso de desregulación del TLC, de la introducción de nuevas tecnologías y de nuevas formas de organización del trabajo.

En este cuarto momento también destacan los resultados sobre la transformación de la industria automotriz:

- La modernización y flexibilidad como estrategias en la industria automotriz son aplicadas de distinta manera, incluso en la misma empresa, como es el caso de Volkswagen en donde entre la planta proveedora y las agencias distribuidoras existen importantes diferencias, con consecuencias en aspectos de calidad por la heterogeneidad del sector (Montiel, 1993).

- Para el caso de Volkswagen el contrato colectivo contempla elementos

importantes de flexibilidad en función de la productividad, competitividad y calidad, así como mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo, movilidad, permanencia y remuneración (Bensunsan y García, 1990a).

- En este sector los cambios flexibilizadores han sido procesos en general unilaterales y responden a la necesidad de remontar estrategias de productividad y competencia (Arteaga, 1992).

- En el caso de NISSAN el proceso se vio mediado en los años ochenta por una crisis del sindicato, la modificación del contrato colectivo y el establecimiento de un nuevo clausulado que implicó la tácita aceptación de los cambios, de las decisiones de la empresa, de la movilidad interna y de la libertad de contratación de personal, así como de las reglas de capacitación y aplicación de cambios tecnológicos con libertad para la gerencia.

- En el caso de General Motors de México se han presentado cambios en la calificación de los obreros vinculados con la estrategia de reestructuración de la empresa, y con pérdidas en materia de trabajo como consecuencia de la compactación y la reestructuración de puestos y categorías laborales. Es un proceso con cambios en materia de Tecnología que reclama refuncionalización de la organización fordista, autoexclusión del sindicato ante su incapacidad de hacer propuestas y participar en el proceso productivo mismo (Micheli, 1993).

- En el caso de Ford se presenta una tendencia hacia la adopción de los principios Justo a Tiempo y Control Total de la Calidad tanto en plantas nuevas y automatizadas (Hermosillo) como en plantas antiguas (Cuautitlán) y en maquiladoras (Favesa) (Carrillo, 1993). Sin embargo la trayectoria para implantar la flexibilidad es disímil, así como el resultado final: flexibilidad amplia de tipo funcional y de largo alcance en Hermosillo, debido a un arreglo entre la firma y el sindicato previo a su instalación, pero con resistencia de los trabajadores; flexibilidad limitada, de tipo cuantitativo y de corto alcance en Cuautitlán, basada en un deterioro del sindicato, y con gran resistencia del sindicato y de los trabajadores; y, de un tipo cuasi-funcional en Favesa, sin ninguna resistencia pero sin real involucramiento de los trabajadores.

- Fernando Herrera revisa el caso de una empresa paraestatal (DINA), ya privatizada, encontrando que como respuesta a la crisis se elaboró una política que

demandaba: cambios en el régimen de propiedad, saneamiento de las finanzas y transformación substancial de las relaciones laborales, lo que implicaba uso intensivo de la fuerza de trabajo, reducción y flexibilización de la contratación colectiva, flexibilización del mercado y desindicalización.

Alejandro Covarrubias (1992) realizó un estudio comparativo de las expresiones, intensidades y cambios que asume la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria en Sonora, en la década de los ochenta, y trató de explicar los posibles nexos que se dan entre la flexibilidad contractual y las otras dimensiones conexas de la reconversión industrial; Tecnología, organizaciones del proceso de trabajo, características de la fuerza de trabajo y relaciones sindicato-empresa. Concluye que existía previamente una heterogeneidad en las modalidades que la reconversión adoptó, con o sin debate y sin modificación del marco normativo, que los cambios se establecieron por la vía inicial de recortes substanciales en aquellas cláusulas que implicaban frenos a la productividad y a la calidad, y en aquellas que implicaban disminuir costos a la producción.

También habría que recordar el trabajo de Graciela Bensunsan y Carlos García en el que a partir de analizar cuatro empresas con importantes diferencias (Volkswagen, Compañía de Luz, Aereoméxico y Multibanco Comermex) arriban a conclusiones como las siguientes:

- Las relaciones laborales en los cuatro casos atraviesan por un proceso de transición.
- Los proyectos de productividad de las empresas están asociados con la vinculación o distancia de ellos con las organizaciones sindicales.
- La carencia de una estrategia de prevención de los conflictos por parte de las empresas y los mecanismos rígidos de participación al interior de los sindicatos, son cuestiones que repercuten en importantes cambios en las relaciones laborales (Bensunsan y García, 1990a).

Quinto momento. Finalmente se realizan estudios con una distinta perspectiva sobre la flexibilidad: el marco jurídico laboral. Este nivel de análisis se entrelaza con la pretensión empresarial que pide modificar la Ley Federal del Trabajo y aprobar una ley más flexible que la sustituya.

Se trata de un nivel de discusión en el que partidos políticos y organizaciones

empresariales y sindicales han entrado al debate. En un primer momento se vieron los cambios al marco jurídico laboral como si se tratara de una revisión contractual, mas en un contexto político y de contienda entre empresarios *versus* sindicatos en busca de desregulación de las relaciones laborales. Desregular, se decía, es una condición básica para alcanzar la competitividad en el nivel internacional, para entrar a la modernidad y, bajo el supuesto de que la normatividad del trabajo actual es rígida, se pedían cambios al marco normativo del trabajo.

El anterior debate se abrió cuando el gobierno de Salinas de Gortari, en 1989, convocó a un foro de discusión sobre reformas al artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo debido a que se requería atender peticiones del sector empresarial. Sin embargo, los planteamientos hechos por los participantes carecieron de un hilo conductor. Así, se presentaron estudios que tomaban aspectos particulares de la regulación del trabajo, (trabajo de menores, jubilación, licencia de maternidad y otros) o los que realizaban análisis tan puntuales que se reducían a referir un artículo de la Ley bajo el argumento de carencias o excesos en el mismo. Destacaron aquellos estudios que referían aspectos de trascendencia política como fueron los casos de la supresión del apartado B del 123 constitucional, el rechazo al registro sindical y otros temas. Sin embargo, en estos foros existieron ciertos tópicos básicos sobre los que se centró la discusión de manera natural y se fue perfilando una agenda más acabada: variación de la jornada de trabajo en función de los requerimientos de la empresa (trabajo por hora por ejemplo); establecimiento del salario en función a la productividad del trabajo; flexibilidad en materia de estabilidad como forma de ampliar el abanico de oportunidades de empleo; escalafón por desempeño; revisión de los tribunales del trabajo, su estructura, su vinculación con el poder ejecutivo y su profesionalidad; el papel del Estado en las relaciones laborales, su función tutelar del trabajo, y la seguridad social.

Aparecieron también otros temas importantes en el planteamiento empresarial: límites a la huelga, límites al derecho de asociación y límites a la contratación colectiva; y su contraparte sindical: pleno ejercicio del derecho de huelga y rechazo a la huelga procedimental; respeto al pleno ejercicio del derecho de asociación y a la contratación colectiva, y ampliación de los espacios de negociación bilateral. A pesar de que no se han concretado ninguno de los planteamientos anteriores, el debate ha dejado frutos importantes

y ha permitido reparar sobre cuestiones generales de primer nivel como las siguientes:

- Existe un verdadero abuso normativo en materia del trabajo, se requiere establecer un mínimo de normas lo más generales posibles, que contengan aquellos principios fundamentales que se estimen válidos en la relación laboral y regulaciones específicas que no los contravengan. Esto quiere decir que no se justifica la existencia de un sin número de legislaciones de excepción que hoy existen: Apartado B del 123, leyes casuísticas como las de militares y de cuerpos de policía, los capítulos especiales en la Ley Federal del Trabajo, la reglamentación laboral para los trabajadores del Instituto Federal Electoral y otras más.

-En una segunda fase se enriqueció el nivel del análisis y se hicieron importantes reflexiones por De Buen (1989), Bensunsan (1995), De la Garza (1995), Bouzas (1996), y otros estudiosos del tema que retomaron esta problemática. Se puede decir que esta segunda fase del análisis concluye en una propuesta de Código del Trabajo redactada por Nestor De Buen la cual suscitó importantes comentarios.

En síntesis, el tema de flexibilidad del trabajo vinculado con nuevas formas de organización es uno de los mas importantes en México desde hace por lo menos 10 años. Ha ocupado la atención tanto de académicos y sindicalistas, como de funcionarios de gobierno y empresarios. No obstante, no se dispone todavía de un diagnóstico del estado de la flexibilidad y la organización del trabajo en México, que a la vez que sea general esté basado en experiencias concretas a partir de la diversidad regional y sectorial. Por un lado se cuenta con encuestas con cobertura nacional como la ENESTYC que pueden permitir construir modelos de organización del trabajo y flexibilidad, aún ausentes en la literatura especializada, y por otro lado, se cuenta con una multiplicidad de casos que dan cuenta de las trayectorias de reestructuración, pero que aún no han sido sistematizados. Estos asuntos serán precisamente el objetivo central de la presente propuesta como se verá mas adelante.

Capítulo II: Modelos de Organización en las Empresas Mexicanas en los Noventa

1. Organización del Trabajo y Flexibilidad: Marco Conceptual

A. Organización del Trabajo

1. Dimensiones

Para construir los modelos de organización del trabajo se definirán tres tipos ideales de organización: **Tradicional, Taylorista-Fordista y Toyotista**. Sus dimensiones particulares pueden verse en el Cuadro No. II-1. Veamos el desarrollo de estos tipos ideales, así como de sus variables principales tanto para la organización del trabajo como para la flexibilidad del trabajo. Estos tres modelos han sido justificados frecuentemente en la literatura especializada históricamente (Boyer, 1988) (Piore y Sabel, 1990) en cuanto a etapas en las formas de organización del trabajo. Por nuestra parte hemos intentado en cuadro No. II-1 sistematizar dichas propuestas.

Cuadro No. II-1: ESQUEMA SIMPLIFICADO PARA LA COMPARACIÓN DE LOS PRINCIPALES RASGOS DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS FORMAS "TRADICIONAL", "TAYLORISTA-FORDISTA" Y "TOYOTISTA"

DIVISION DEL TRABAJO	TRADICIONAL	TAYLORISTA- FORDISTA	TOYOTISTA
A. BASICA	UNIDAD ENTRE CONCEPCION Y EJECUCION ADMN. "AMATEUR"	SEPARACION ENTRE CONCEPCION Y EJECUCION ADMN. RACIONAL EN DEPTOS. ESPECIALIZADOS	REINTEGRACION PARCIAL Y SUBORDINADA DE CONCEPCION Y EJECUCION ADMN. RACIONAL TRANSFUNCIONAL
B. FUNCIONAL	INTEGRACION ENTRE TRANSFORMACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION CONTROL DE CALIDAD ELEMENTAL Y NO DIFERENCIADO	SEPARACION ENTRE TRANSFORMACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION CONTROL DE CALIDAD COMO TAREA DIFERENCIADA	REINTEGRACION ENTRE TRANSFORMACION, MANTENIMIENTO, REPARACION Y CONTROL DE CALIDAD
C. TECNICA	SEPARACION ENTRE CICLOS DE TRABAJO RELATIVAMENTE LARGOS, COMPLEJOS E INTEGRADOS TAREAS COMPLEJAS, NO RUTINARIAS Y NO REPETITIVAS (P.E., EN MAQUINAS UNIVERSALES) PROFESIONALIZACION BASE INDIVIDUAL ASIGNACION ALEATORIA Y CAMBIANTE A PUESTOS Y FUNCIONES FLEXIBILIDAD "ALEATORIA"	DESINTEGRACION DE LOS CICLOS DE TRABAJO EN FASES CORTAS, SIMPLES Y REPETITIVAS TAREAS SIMPLIFICADAS Y ESPECIALIZADAS, RUTINARIAS Y REPETITIVAS (P.E., EN MAQUINAS ESPECIALIZADAS) BASE INDIVIDUAL ASIGNACION FIJA A PUESTOS Y FUNCION RIGIDEZ	SEPARACION ENTRE CICLOS DE TRABAJO REINTEGRADOS (RELATIVAMENTE LARGOS Y COMPLEJOS) TAREAS COMPLEJAS Y POLIVALENTES REPETITIVIDAD CAMBIANTE (P.E., EN MAQUINAS FLEXIBLES) TRABAJO EN EQUIPO MOVILIDAD AMPLIA ENTRE PUESTOS Y FUNCIONES FLEXIBILIDAD CODIFICADA
CONTROL DEL TRABAJO	VIGILANCIA DIRECTA Y PERSONALIZADA AMENAZA Y USO DE DESPIDOS Y CASTIGOS UNILATERALES Y DISCRECIONALES EXTERNA AL CONTENIDO DEL PROCESO DE TRABAJO	A TRAVES DE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO VIGILANCIA DIRECTA, A TRAVES DEL PERSONAL DE UN DEPTO. ESPECIALIZADO SANCIONES PREVISTAS Y REGLAMENTADAS (EN RELACION A SALARIOS, DIAS DE CASTIGO Y DESPIDOS) PARTE DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO FORMALIZADO Y	A TRAVES DE EQUIPO AUTOMATIZADO A TRAVES DEL EQUIPO HUMANO DE TRABAJO (AUTOCONTROL COLECTIVO) VIGILANCIA A TRAVES DEL EQUIPO DE TRABAJO SANCIONES PREVISTAS Y REGLAMENTADAS (EN RELACION A PRIVACION DE PREMIOS Y RECOMPENSAS) PARTE DE LA ORGANIZACION DEL PROCESO DE TRABAJO FORMALIZADO Y REGLAMENTADO, PERO ABIERTO A PRACTICAS Y

	INFORMAL, BASADO EN PRACTICAS Y COSTUMBRES	REGLAMENTADO EN FORMA RIGIDA	COSTUMBRES DEL EQUIPO
FORMAS DE MANDO	PERSONALIZADAS CENTRALIZADAS AUTORITARIAS (PATERNALISTAS O DE OTRO TIPO) Y ALEATORIAS NO FORMALIZADAS FLEXIBILIDAD "ALEATORIA"	DESPERSONALIZADAS CENTRALIZADAS RIGIDAMENTE REGLAMENTADAS MUY FORMALIZADAS RIGIDEZ	PERSONALIZADAS DESCENTRALIZADAS REGLAMENTACION FLEXIBLE PARCIALMENTE FORMALIZADA, ACOMPAÑADAS DE ACUERDOS IMPLICITOS FLEXIBILIDAD CODIFICADA
JERARQUIAS DE MANDO	POCO COMPLEJAS LIGADAS A LA PROPIEDAD INFORMALES ESPONTANEAS PERSONALIZADAS VERTICALES CENTRALIZADAS	COMPLEJAS DESLIGADAS DE LA PROPIEDAD RIGIDAMENTE FORMALIZADAS PLANIFICADAS IMPERSONALES PIRAMIDALES CENTRALIZADAS	POCO COMPLEJAS DESLIGADAS DE LA PROPIEDAD FORMALIZADAS FLEXIBLEMENTE PLANIFICADAS REPERSONALIZADAS TRANSFUNCIONALES DESCENTRALIZADAS
FORMAS DE COMUNICACION	INFORMALES VERBALES VERTICALES (ASCENDENTES Y DESCENDENTES) ALEATORIAS FLEXIBLES	FORMALIZADAS ESCRITAS VERTICALES (DESCENDENTES) REGLAMENTADAS Y ESTANDARIZADAS RIGIDAS	FORMALIZADAS AUTOMATIZACION VERTICALES (ASCENDENTES Y DESCENDENTES) Y HORIZONTALES FLEXIBLEMENTE REGLAMENTADAS FLEXIBLES

Las empresas que generan bienes y servicios presuponen recursos humanos (fuerza de trabajo), un objeto de trabajo (materias primas y auxiliares) y maquinaria, herramientas, equipo, edificios e instalaciones que, en su combinación, constituyen el proceso de trabajo. Cuando la forma de vincular los recursos materiales y los humanos está de acuerdo con un plan constituyen la organización de la producción. Pero cuando el acento se pone en la relación entre la fuerza de trabajo y los recursos materiales, se habla de *organización del trabajo*, que es uno de los aspectos de la organización de la producción. El vínculo entre fuerza de trabajo y medios materiales de producción (objetos y medios de trabajo) bajo esta

perspectiva implica un tipo de:

- división del trabajo
- supervisión y control del trabajo,
- reglas formales e informales de cómo trabajar,
- estilos y niveles de autoridad, así como jerarquías de mando,
- formas de comunicación,
- formas de involucramiento y participación de los trabajadores en las decisiones de la producción.

La división del trabajo. Puede ser abordada al nivel de las divisiones y departamentos de una empresa, tanto en las líneas de producción (secuencias de transformación del producto) como en la estructura vertical. También puede analizarse como división del trabajo dentro de un departamento en un sentido vertical (estructuras de mando) u horizontalmente (en la línea de producción como secuencia de trabajos de transformación del objeto de trabajo). Aquí son pertinentes las distinciones entre el trabajo directo y el de supervisión, y el trabajo de producción con el de mantenimiento o control de calidad.

El control. La organización del trabajo implica alguna forma de *supervisión* de la anterior división del trabajo y de las actividades implícitas.

Las reglas. Todo trabajo tiene algún nivel de *formalización o informalidad* en las estructuras de división del trabajo, mandos, jerarquías, formas de trabajar y mecanismos para asignar responsabilidades en los diferentes puestos.

La autoridad. La organización del trabajo implica también determinados niveles de autoridad con sus jerarquías internas y estilos de mando.

La comunicación. La organización del trabajo supone alguna forma de comunicación vertical entre los mandos superiores e inferiores, así como en sentido horizontal, a través de cuyos canales se transmiten las órdenes y se recaba la información sobre los resultados de la producción.

Participación e involucramiento de los trabajadores en las decisiones de la producción: en un extremo el trabajador se reduce a obedecer órdenes, en el otro puede participar en círculos de calidad o equipos de trabajo y sugerir cómo mejorar la calidad y la productividad.

Los tipos de organización del trabajo resultan de la combinación de características diferentes en cada una de las dimensiones señaladas arriba. De esta manera los tres tipos ideales de organización del trabajo planteados con anterioridad estarían contruidos de la siguiente manera:

a. Organización tradicional. En ella existe ciertamente una división del trabajo, pero las funciones de los puestos son flexibles y están poco formalizadas. No hay separación estricta entre producción y mantenimiento, se carece de un control de calidad, son escasos los niveles de autoridad, prevalece cierta ambigüedad entre los niveles de la jerarquía, el estilo de mando es arbitrario con rasgos de despotismo o paternalismo en el vértice. La supervisión no obedece a reglas precisas, no hay trabajo estándar, los canales de la comunicación interna son directos. En este tipo de organización del trabajo se otorga una gran importancia a las relaciones personales en el trabajo.

b. Taylorismo. Se trata de una forma de organización que puede o no estar asociada al hecho de que las líneas de producción sean un sistema de máquinas (en ese caso, se facilitan la aplicación de sus principios generales). Hay una división minuciosa del trabajo, con funciones precisas en los puestos. Es notoria la separación entre producción, mantenimiento y control de calidad, y entre supervisión y trabajo directo: Su caso extremo es el trabajo estandarizado medido según los principios de los tiempos y movimientos. Predomina en este tipo la existencia de muchos niveles de mando con ámbitos de responsabilidad claramente acotados, una estructura de carácter militar, un estilo de autoridad burocrática, con muchas reglas formales, supervisión personal o mediante equipos mecánicos y canales de comunicación preestablecidos de arriba hacia abajo. La

organización fordista se podría considerar como una forma que perfecciona la típicamente taylorista.

c. Toyotismo. Implica una ruptura con los principios predominantes en el tipo taylorista, mediante su flexibilización, en particular de la división del trabajo y las funciones rígidas de los puestos. Incluye, por tanto, la movilidad interna a través de los conceptos de polivalencia y multitareas. La separación entre concepción y ejecución, trabajo directo y supervisión, producción, mantenimiento y control de calidad, así como la estructura de carácter piramidal, se trastoca gracias a la implementación de equipos de trabajo y círculos de calidad que incluyen tanto a los trabajadores como a diferentes instancias de mando, y enfatizan la retroalimentación entre cúpula y base. Las reglas son en este caso menos rígidas y detallistas, dejando abierto un campo más o menos vasto para las iniciativas personales y colectivas. El estilo de mando intenta ser consensual y participativo. El Toyotismo adquiere configuraciones especiales de acuerdo a la combinación de las siguientes técnicas organizativas principales:

- círculos de control de calidad,
- equipos de trabajo
- células o celdas de trabajo,
- control estadístico del proceso,
- justo a tiempo,
- relación cliente-proveedor,
- aseguramiento de calidad de insumos,
- auditorías de calidad,
- control integral del proceso,
- unidad de negocios,
- manufactura flexible, y
- reingeniería.

2. Indicadores

Para cada fuente de información se definirán los siguientes indicadores, atendiendo a la dimensionalización general anterior.

a. ENESTYC

Nivel tecnológico = 0.75 (porcentaje de maquinaria o equipo de alta tecnología) + 0.25 (porcentaje de ingresos dedicados a investigación y desarrollo)

Los coeficientes A y B a partir de resultados de MIM serán de 0.75 y 0.25 respectivamente.

Organización del Trabajo:

Vector de: Principal cambio en la organización del trabajo, quién realiza el mantenimiento, quién realiza el control de calidad, quién realiza la supervisión, participan los trabajadores en las decisiones, forma de la promoción.

b. Modelos de Industrialización y Estrategias Empresariales

Nivel tecnológico= A (0.75 nivel tecnológico en recepción, producción y embalaje + 0.25 nivel del control de calidad) + B (porcentaje de ingresos dedicados a investigación y desarrollo)

Los coeficientes A y B serán de 0.75 y 0.25 respectivamente.

Tipo de organización del trabajo: se considerará el vector de número de categorías laborales, personal que realiza el control de calidad, personal que realiza la supervisión, personal que realiza el mantenimiento, procedimiento para la selección y asignación de un puesto, formalización de las tareas, formas de supervisión, formas de comunicación, movilidad interna, participación de los trabajadores en las decisiones.

Cuadro No II-2: DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA LA ENCUESTA MODELOS DE INDUSTRIALIZACIÓN

TRADICIONAL	TAYLORISTA	TOYOTISTA
Diversificación de categorías de obreros		
Media	Alta	Baja
Personal que realiza el control de calidad		
No se realiza	Personal especializado	Personal de producción
Personal que realiza el mantenimiento		
Personal de producción	Personal especializado	Ambos
Procedimientos de asignación del personal a un nuevo puesto		
No existe, propuesta del jefe	Exámenes	Curso de capacitación, por el grupo
Procedimiento de promoción		
No existe, propuesta del jefe	Antigüedad	Exámenes
Existencia y uso de manuales		
No tienen	Tienen y los usan	Tienen y los usan
Estudios de tiempos y movimientos		
No	Si	Tienen y los usan
Forma de supervisión de trabajadores en producción		
No hay	Supervisores	Equipo automatizado o equipo de trabajo
Formas de comunicación de directivos con trabajadores de producción		

No hay	Indirecta	Directa
Formas de comunicación de trabajadores de producción con directivos		
No hay	Indirecta	Directa
Movilidad interna		
Medio	Bajo	Alto
Nivel de participación de los trabajadores		
Medio	Bajo	Alto
Existencia de formas grupales de participación de los trabajadores		
No	No	Si

Se puede calificar al nivel Tradicional con 1 para cada dimensión, con 2 para el Taylorista y con 3 para el Toyotista. Si mas del 50% son unos será Tradicional, doces Taylorista y treces Toyotista.

B. Flexibilidad del Trabajo

1. Dimensiones

Hay economistas que creen poder medir la flexibilidad del mercado de trabajo analizando las fluctuaciones en el empleo y en los salarios, en particular a partir de 1980. Lo anterior entraña un error importante, la flexibilidad del trabajo no es sinónimo de fluctuación. Es cierto que frente a variaciones en oferta y demanda un mercado flexible debería tener la capacidad de responder fluctuando en forma rápida. Si aquellas variaciones no se producen (variables independientes) no tendrían por qué cambiar empleo y salarios, asimismo los cambios en salarios y empleo pueden deberse a *imperfecciones* institucionales o políticas del mercado. En otras palabras, pretender medir flexibilidad del mercado de trabajo analizando cómo han variado los salarios reales o el empleo resulta poco pertinente. Los salarios en México y sus fluctuaciones reales se han visto influenciados por las decisiones de política económica relacionadas con el control de la inflación, la atracción de la inversión extranjera y el apoyo a la exportación, junto a la oferta y demanda de empleo y a las variaciones en la productividad marginal. Por ejemplo, en México hasta 1994 privó la fórmula de incremento en los salarios mínimos de acuerdo con el nivel de la inflación esperada en el año siguiente. Fórmula que no considera oferta y demanda ni tampoco incremento en la productividad. En 1994 se ensayó la fórmula de incremento en los mínimos como igual a la inflación esperada en el próximo año más lo que se elevó la productividad del trabajo en ese año. Sin embargo, esta fórmula sufrió en años subsiguientes alteraciones en función de negociaciones entre gobierno, empresarios y sindicatos y dejó de ser una fórmula basada en cantidades puramente objetivas.

Nos parece más adecuado analizar los cambios que han tenido dos fuentes importantes de rigidez en el sistema de relaciones industriales: las leyes laborales y la contratación colectiva, que son las dos normatividades fundamentales del sistema de relaciones laborales.

En el caso de la flexibilidad del trabajo se toman en cuenta también diversas dimensiones, las cuales permitirán determinar la relación entre nivel tecnológico, tipo de organización, nivel de flexibilidad y perfil de la mano de obra. Al final de la sección se presentan las dimensiones relevantes de la flexibilidad del trabajo. Para ello se analizarán las encuestas ENESTYC, pero principalmente la de Modelos de Industrialización y Estrategias Empresariales de Modernización. En cuanto a la flexibilidad en la práctica, en su aspecto formal codificado se analizarán las bases de datos de Contratación Colectiva a nivel Federal (muestra de 1000 contratos colectivos levantados en 1996) y de Contratación Local (muestra de 698 casos en 8 Estados)

Asimismo, del proyecto Estrategias Empresariales de Modernización se conocerán las principales estrategias de modernización que han tomado diversas empresas en distintas regiones y el impacto en el trabajo y en la percepción de los trabajadores. Otro tanto se hará con los cambios en la contratación colectiva. En este caso se determinarán dichos cambios en la contratación colectiva de jurisdicción federal entre 1992 y 1996 por rama y entidad federativa (muestra de 1000 contratos colectivos), así como los contratos de jurisdicción local en Baja California, Sonora, Jalisco, Aguascalientes, Estado de México, Morelos, Veracruz y Yucatán (698 contratos de jurisdicción local) identificando la intensidad de la flexibilidad y las dimensiones de ésta que más han cambiado en esos años, finalmente se analizará la base de datos de Contratos Colectivos de la STyPS.

Las dimensiones de la flexibilidad laboral formal e informal que se considerarán serán las siguientes:

Cuadro No. II-3: DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO PARA CCT-JF-96 Y CCT-JL-98

I: Dimensiones de la flexibilidad del trabajo

Intervención del sindicato o de los trabajadores en el cambio tecnológico y/o de la organización del trabajo (ser informado=A; participar en la decisión del cambio= B; participar en la implementación de los cambios=C; participar en la evaluación de los cambios=D)

II: Flexibilidad en el empleo

Intervención del sindicato o de los trabajadores en la selección del personal de nuevo ingreso.

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

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

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

Limitaciones al empleo de eventuales (por obra o tiempo determinado).

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

Limitaciones en el empleo de subcontratistas.

Nota: semejante al punto anterior.

Limitaciones a la creación de nuevos puestos de trabajadores de confianza o el incremento en el número de dichos trabajadores.

Nota: El simple catálogo de puestos de confianza ya sería una limitación.

III: Flexibilidad en el proceso de trabajo

Existencia de catálogo de puestos de base.

III-B: La no disposición expresa de polivalencia de los trabajadores.

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

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

Reglamentación superior a lo que marca la Ley Federal del Trabajo para empleo de horas extras.

Hay más días de descanso obligatorios de los que marca la Ley Federal.

Participación de sindicato o de los trabajadores en algún momento de la sanción a los trabajadores.

Participación del sindicato o de los trabajadores en la definición de métodos de trabajo, normas de producción o de productividad o en los parámetros de calidad.

Nota: La participación puede ir desde la existencia de comisiones de productividad o métodos, hasta tener que pactarse con el sindicato los cambios.

Participación sindical o de los trabajadores en comisiones de higiene, seguridad o capacitación.

IV: Flexibilidad salarial. Bonos o Incentivos por

IV.1. puntualidad y asistencia

IV.2. productividad y asistencia

IV.3. otros

1. ENESTYC

Flexibilidad numérica: porciento de trabajadores de tiempo parcial, por horas, subcontratados y eventuales; porciento de trabajadores de confianza (se formará un índice sumatorio simple con los porcentajes) (Fn)

Flexibilidad funcional: rotación interna (Ff)

Flexibilidad salarial: porcentaje de bonos en las remuneraciones totales (Fs)

Se formará un índice general de flexibilidad utilizando análisis factorial de la forma

$IF = a F_n + b F_f + c F_s$ (ver capítulo IV)

2. Modelos de Industrialización y Estrategias Empresariales

Los mismos indicadores correspondientes a las dimensiones del Cuadro No. II-3:

Numérica: empleo de eventuales, de subcontratistas, de empleados de confianza, limitaciones para el recorte de personal; **Funcional:** polivalencia, movilidad interna, eliminación del escalafón ciego, elasticidad en la jornada de trabajo; **Salarial:** salario en función de productividad, puntualidad y asistencia, capacitación.

3. Contratación colectiva de jurisdicción federal y local

Las dimensiones para la medición de la flexibilidad son las mismas que para la encuesta de Modelos y de Estrategias.

Dos cálculos son posibles con estos datos: porcentaje de contratos en los que hubo cambios hacia la flexibilidad y un índice de cambio hacia la flexibilidad (IF) con la siguiente fórmula:

$$IF = \frac{\frac{\text{Calificación obtenida en cada contrato para cada ítem}}{\text{Número de ítems para cada tipo de flexibilidad}}}{\text{Número de contratos en los que hubo cambios de flexibilidad}}$$

Finalmente, el análisis de la flexibilidad del trabajo se define de acuerdo a distintas dimensiones para lo cual se construyen índices de flexibilidad. Las diferentes dimensiones, así como las variables que integran los índices, se expone en los Cuadros No. II-2, II-3 y II-4.

CUADRO No. II-4: CALCULOS DE INDICES DE FLEXIBILIDAD BASADOS EN LA REVISION DE CONTRATOS COLECTIVOS

A) FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

	PREGUNTA	BAJA (-1)	MEDIA (0)	ALTA (+1)	INDETERMINADA
I.B	I. INTERVENCION DEL SINDICATO EN EL CAMBIO TECNOLOGICO Y DE ORGANIZACIÓN	Determinación bilateral (2)	Obligación de consulta (1)	Determinación unilateral (3)	No especificada (4)
II.B	II. INTERVENCION DEL SINDICATO EN EL ESTABLECIMIENTO DE METODOS DE TRABAJO	SI (1)	No se considera	NO (2)	No especificada (4)
III.B	III. PARTICIPACION DEL SINDICATO EN LOS CAMBIOS EN LA INTENSIDAD DEL TRABAJO	SI (1)	No se considera	NO (2)	No especificada (4)
IV.B	VII. MOVILIDAD ENTRE PUESTOS O CATEGORIAS	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre (4)	No especificada (5)
V.B	IX. MOVILIDAD ENTRE TURNOS	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre (4)	No especificada (5)
VI.B	X. MOVILIDAD GEOGRAFICA	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre (4)	No especificada (5)
VII.B	XI. POLIVALENCIA	Prohibida (3)	Limitara por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre (4)	No especificada (5)
VIII.B	XII. CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO	Antigüedad (1)	Escolaridad, antigüedad y otra (4 y 5)	Capacidad, capacitación (2 y 3)	No especificada (6)
IX.B	XIII. HORAS EXTRA	Voluntario (1)	Convenio (3)	Obligatorio (2)	No especificado (4)
X.B	XIV. TRABAJO EN DIAS DE DESCANSO	Voluntario (1)	Convenio (3)	Obligatorio (2)	No especificado (4)

B) FLEXIBILIDAD NUMERICA EXTERNA

	PREGUNTA	BAJA (-1)	MEDIA (0)	ALTA (+1)	INDETERMINADA
I.A	IV. CONTRATACION DE EVENTUALES	Prohibida	Limitada por C.C. o convenio	Libre para la empresa (4)	No especificada

			(1 y 2)		(5)
II.A	V. CONTRATACION DE SUBCONTRATISTAS	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre para la empresa (4)	No especificada (5)
III.A	VI. CONTRATACION DE TRABAJADORES DE CONFIANZA	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre para la empresa (4)	No especificada (5)
IV.A	VII. RECORTE DE PERSONAL DE BASE	Prohibida (3)	Limitada por C.C. o convenio (1 y 2)	Libre para la empresa (4)	No especificada (5)

C) FLEXIBILIDAD SALARIAL

	PREGUNTA	BAJA (-1)	MEDIA (0)	ALTA (+1)	INDETERMINADA
I.C	XVA. FORMA DE PAGO	Por día o semanal (2)	Salario base más comisión (4)	Por hora o por intensidad (1 y 3)	No especificada (5)
II.C	XVI. BONOS POR PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	No (2)		Sí (1)	No especificada (3)
III.C	XVII. BONOS POR PRODUCTIVIDAD O CALIDAD	No (2)		Sí (1)	No especificada (3)

Nota: Las calificaciones dentro de cada cuadro corresponden a las opciones de las preguntas del cuestionario aplicado para analizar cada contrato colectivo. Estas calificaciones para cada pregunta se normalizaron entre -1 y 1, también se captaron las situaciones en las que el ítem no estaba especificado en el Contrato

Con la fórmula mencionada se calculará un índice para cada tipo de flexibilidad: numérica, funcional y salarial, posteriormente se construirá un índice general de flexibilidad sumatorio de la forma:

$$F_t = aF_n + bF_f + cF_s$$

Los coeficientes a, b y c se supondrá que son los mismos que los obtenidos por análisis factorial de la encuesta de contratos de la Secretaría del Trabajo (ver capítulo V).

Finalmente, se definirá el perfil de la fuerza de trabajo en función de tres dimensiones:

a. *Sociodemográfico*: edad, género, escolaridad y antigüedad.

b. *Laboral*: eventuales, calificación de la mano de obra, capacitación, trabajadores de planta, porciento de obreros en el total del personal, jornada de trabajo, ausentismo, rotación externa.

c. *Salarial*: remuneraciones promedio, prestaciones y horas extras, bonos.

Se establecerá la regresión entre Productividad del trabajo = f (nivel de la tecnología, forma de organización del trabajo, flexibilidad, perfil de la fuerza de trabajo) para varios tamaños de establecimientos, propiedad del capital, nivel de la exportación, rama. En el

caso de la ENESTYC el análisis se hará para 1992 que contiene la información más confiable y un diseño más acabado por mayor cuidado en el levantamiento e incluir más variables que la ENESTYC de 1994.

En la ecuación de regresión no se utilizarán todas las dimensiones del perfil de la fuerza de trabajo, solamente Capacitación.

2. Modelos de Organización y Flexibilidad en México

A. El cambio tecnológico

Tal como se explicó en la Introducción se calculó un índice de nivel tecnológico a partir primero de la encuesta Modelos de Industrialización en México (MIM). Se puede ver del Cuadro No.II-7 cómo predominan en la industria manufacturera a partir de tamaño superior a los 15 trabajadores el nivel tecnológico bajo y medio, que significa tecnología automatizada no computarizada. Por tamaños de establecimiento, en la empresa pequeña predomina el nivel tecnológico bajo (herramental o mecanizado), en este estrato el nivel alto automatizado computarizado es muy pequeño. En los establecimientos medianos el predominio del nivel tecnológico medio es claro, seguido del bajo y con proporciones mas elevadas del alto que en los establecimientos pequeños. En las empresas de tamaño grande y macro el porcentaje de establecimientos con tecnología de nivel alto se incrementa y disminuye la de nivel bajo, aunque en su mayoría tienen tecnología media.

Clasificados los establecimientos en exportadores y no exportadores, en ambos estratos predomina en nivel tecnológico medio, aunque el nivel alto es ligeramente superior en los no exportadores, es posible que los resultados estén influidos por la importancia de las maquilas entre los exportadores que en su mayoría no tienen nivel tecnológico alto.

Por lo que respecta al origen del capital, tanto en las empresas nacionales como extranjeras predomina el nivel medio, seguido del bajo, las extranjeras tienen un porcentaje mayor de alta tecnología pero la diferencia con las nacionales no es notable.

CUADRO No. II-5: INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO (1994)

Indice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
--------	------------	------------	----------------------	-------------------------

.72	73	14.8	16.3	16.3
.90	51	10.3	11.4	27.7
1.00	28	5.7	6.3	33.9
1.08	59	11.9	13.2	47.1
1.18	35	7.1	7.8	54.9
1.26	17	3.4	3.8	58.7
1.36	55	11.1	12.3	71.0
1.44	11	2.2	2.5	73.4
1.54	8	1.6	1.8	75.2
1.62	38	7.7	8.5	83.7
1.72	24	4.9	5.4	89.1
1.80	1	.2	.2	89.3
1.90	38	7.7	8.5	97.8
1.98	1	.2	.2	98.0
2.16	5	1.0	1.1	99.1
2.26	1	.2	.2	99.3
2.44	3	.6	.7	100.0
Válidos	448	90.7	100.0	
Perdidos	46	9.3		
Total	494	100.0		

Fuente: MIM-94.

CUADRO II-6: ESTRATOS DE INDICE GENERAL DE NIVEL TECNOLÓGICO (PRODUCCION + INVESTIGACION Y DESARROLLO, 1994)

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
BAJO	152	30.8	33.9	33.9
MEDIO	248	50.2	55.4	89.3
ALTO	48	9.7	10.7	100.0
Válidos	448	90.7	100.0	
Perdidos	46	9.3		
Total	494	100.0		

Fuente: MIM-94.

CUADRO II-7: ESTRATOS DE INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO EN PRODUCCION (Recepción + Transformación + Empaque,) 1994

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
BAJO	304	61.5	67.1	67.1
MEDIO	138	27.9	30.5	97.6
ALTO	11	2.2	2.4	100.0
Válidos	453	91.7	100.0	
Perdidos	41	8.3		
Total	494	100.0		

Fuente: MIM-94.

CUADRO II-8: INDICE GENERAL DE NIVEL TECNOLÓGICO POR TAMAÑO (1994)

NIVEL	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	TOTAL
BAJO	45.2%	31.3%	22.2%	17.0%	35.0%

MEDIO	50.9%	58.8%	55.6%	59.1%	54.4%
ALTO	3.9%	10.0%	22.2%	23.9%	10.6%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: MIM-94.

ESTADISTICOS	VALOR	SIGNIFICANCIA
Cramer's V	.232	.000
Coefficiente de contingencia	.312	.000
Casos válidos	432	

CUADRO II-9: INDICE GENERAL DE NIVEL TECNOLÓGICO POR CONDICIÓN DE EXPORTADOR (1994)

NIVEL	SI	NO	TOTAL
BAJO	36.7%	33.0%	34.7%
MEDIO	55.3%	53.9%	54.5%
ALTO	8.0%	13.0%	10.7%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: MIM-94.

ESTADISTICOS	VALOR	SIGNIFICANCIA
Cramer's V	.083	.231
Coefficiente de contingencia	.082	.231
Casos válidos	429	

CUADRO II-10: INDICE GENERAL DE NIVEL TECNOLÓGICO POR ORIGEN DEL CAPITAL (1994)

NIVEL	EXTRANJERO	NACIONAL	TOTAL
BAJO	35.2%	33.2%	33.8%
MEDIO	51.6%	56.8%	55.3%
ALTO	13.1%	10.0%	10.9%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: MIM-94.

ESTADISTICOS	VALOR	SIGNIFICANCIA
Cramer's V	.055	.521
Coefficiente de contingencia	.055	.521
Casos válidos	432	

A partir de la ENESTYC-92 se calculó un índice de nivel tecnológico alto, referido únicamente a la incorporación de equipo microelectrónico reprogramable en el proceso de trabajo. La forma de calcularlo fue la siguiente:

Cuadro No. II-11: NIVEL TECNOLÓGICO DE ALTA TECNOLOGÍA (Proceso productivo) (1992)

PREGUNTA	CONTENIDO
P12D4	

	MÁQUINAS HERRAMIENTAS DE CONTROL NUMÉRICO
P12D6	MÁQUINAS HERRAMIENTAS DE CONTROL NUMÉRICO COMPUTARIZADO
P12D8	ROBOTS
P12D12	EQUIPO AUTOMATIZADO
HIGHTEC*	(P12D4+P12D6+P12D8+P12D12)/10

*Los datos originales están en tanto por mil para evitar el punto decimal por eso se dividieron entre 10
Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-12: NIVEL TECNOLÓGICO (Inversión en investigación y desarrollo tecnológico) (1992)

PREGUNTA	CONTENIDO
P12A2	% DE INGRESOS DESTINADOS A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
IyDT*	(P12D2/10)

*Los datos originales están en tanto por mil para evitar el punto decimal por eso se dividieron entre 10
Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-13 : INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO(1992)

PREGUNTA	CONTENIDO
INIVTEC	$((\text{HIGHTEC} * .75) + (\text{IyDIT} * .25)) / 100$

*Los datos originales están en tanto por mil para evitar el punto decimal por eso se dividieron entre 10
Fuente: ENESTYC-92.

Estos índices de nivel tecnológico alto se dividieron en cuatro niveles, el nulo es cuando el establecimiento no incorporó equipo de alta tecnología.

Cuadro No. II-14: ESTRATOS DE NIVEL TECNOLÓGICO ALTO (1992)

CODIGO	NIVEL	RANGO
1	NULO	MENOS DE .2445
2	BAJO	DE .2446 A .4925
3	MEDIO	DE .4926 A .7443
4	ALTO	DE .7444 Y MÁS

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-15: INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO ALTO POR TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO (Relativos) (1992)

NIVEL TECNOLÓGICO	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO			
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO	TOTAL
NULO	45.7	59.1	71.2	56.5
BAJO	28.1	19.7	12.9	21.5
MEDIO	19.0	15.2	11.5	15.9
ALTO	7.2	6.0	4.4	6.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-16 : INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO ALTO POR VENTAS AL EXTERIOR (Relativos) (1992)

NIVEL TECNOLÓGICO	VENTAS AL EXTERIOR		
	SI	NO	TOTAL
NULO	58.3	52.5	56.5
BAJO	20.2	24.4	21.5
MEDIO	14.9	18.0	15.9
ALTO	6.6	5.1	6.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: ENESTYC-92

Cuadro No. II-17: INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO ALTO POR ORIGEN DEL CAPITAL (Relativos) (1992)

NIVEL TECNOLÓGICO	ORIGEN DEL CAPITAL		
	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL
NULO	58.3	50.7	56.5
BAJO	19.6	27.8	21.5
MEDIO	15.6	16.7	15.9
ALTO	6.5	4.8	6.1
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-18: INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO ALTO POR RAMA DE LA PRODUCCIÓN (Relativos) (1992)

RAMA		NIVEL TECNOLÓGICO				
		NULO	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
3111	INDUSTRIA DE LA CARNE	41.5	24.6	23.1	10.8	100
3112	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS	40.0	30.7	21.3	8.0	100
3113	ELABORACIÓN DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	51.6	29.5	14.7	4.2	100
3114	BENEFICIO Y MOLIENDA DE CEREALES	56.2	13.7	20.5	9.6	100
3115	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	66.1	14.3	16.1	3.6	100
3116	MOLIENDA DE NIXTAMAL Y TORTILLERIAS	100.0				100
3117	FABRICACION DE ACEITES Y GRASA VEGETALES	50.0	23.1	19.2	7.7	100
3118	INDUSTRIA AZUCARERA	65.5	20.7	10.3	3.4	100
3119	FABRICACIÓN DE COCOA, CHOCOLATE Y CONFITERÍA	55.4	19.6	21.4	3.6	100
3121	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO	37.7	32.8	19.7	9.8	100
3122	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	50.0	27.8	13.9	8.3	100
3130	INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS	31.8	27.2	18.5	22.6	100
3140	INDUSTRIA DEL TABACO	40.0	40.0	20.0		100
3211	INDUSTRIA TEXTIL DE FIBRAS DURAS Y CORDELERIA	63.6	9.1	18.2	9.1	100
3212	HILADO, TEJIDO Y ACABADO DE FIBRAS BLANDAS	44.5	23.4	18.9	13.2	100
3213	CONFECCIÓN CON MATERIALES TEXTILES	60.0	14.0	22.0	4.0	100
3214	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO	61.1	13.7	18.9	6.3	100
3220	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	89.3	5.8	3.1	1.8	100
3230	INDUSTRIA DEL CUERO, PIELES Y SUS PRODUCTOS	70.0	16.7	10.0	3.3	100

3240	INDUSTRIA DEL CALZADO	78.4	12.1	6.0	3.4	100
3311	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ASERRADERO Y CARPINTERÍA	79.3	13.4	6.1	1.2	100
3312	FAB. DE ENVASES Y OTROS PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO	83.3	8.3	8.3		100
3320	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	71.2	16.4	9.6	2.7	100
3410	MANUFACTURA DE CELULOSA, PAPEL Y SUS PRODUCTOS	46.0	20.1	22.3	11.5	100
3420	IMPRENTAS, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS	38.3	23.5	25.5	12.8	100
3512	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS	43.8	32.0	16.4	7.8	100
3513	INDUSTRIA DE LAS FIBRAS ARTIFICIALES Y/O SINTÉTICAS	41.7	25.0	25.0	8.3	100
3521	INDUSTRIA FARMACEUTICA	44.7	26.3	21.9	7.0	100
3522	FABRICACIÓN DE OTRAS SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	54.9	21.3	17.2	6.6	100
3540	INDUSTRIA DEL COQUE	65.5	10.3	13.8	10.3	100
3550	INDUSTRIA DEL HULE	41.1	28.6	26.8	3.6	100
3560	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	50.5	18.6	21.6	9.3	100
3611	ALFARERÍA Y CERÁMICA	78.6		14.3	7.1	100
3612	FABRICACIÓN DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCIÓN	37.1	40.0	17.1	5.7	100
3620	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO	30.0	40.0	26.0	4.0	100
3691	FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL, YESO Y OTROS PRODUCTOS	57.5	21.8	16.1	4.6	100
3710	INDUSTRIA BÁSICA DE HIERRO Y ACERO	51.5	28.2	17.5	2.9	100
3720	INDUSTRIAS BÁSICAS DE METALES NO FERROSOS	47.9	25.0	22.9	4.2	100
3811	FUNDICIÓN Y MOLDEO DE PIEZAS DE METAL, FERROSAS Y NO FERROSAS	55.6	27.8	13.9	2.8	100
3812	FAB. DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, TANQUES Y CALDERAS INDUSTRIALES	87.5	10.7	1.8		100
3813	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS	71.8	20.5	7.7		100
3814	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS METÁLICOS	66.3	19.6	12.0	2.2	100
3821	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQUIPO PARA FINES ESPECIALES	75.0	14.7	10.3		100
3822	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQUIPO PARA FINES GENERALES	60.0	23.1	15.4	1.5	100
3823	FAB. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. DE OF., CÁLCULO Y PROCESOS INFORM.	55.9	26.5	11.8	5.9	100
3831	FAB. Y/O ENSAMBLE DE MAQ., EQUIPO Y ACCES. ELÉCTRICOS	61.5	24.4	11.5	2.6	100
3832	FAB. Y/O ENSAM. DE EQ. ELECTRÓNICO DE RADIO, TV Y COMUNICACIÓN	39.3	35.5	22.4	2.8	100
3833	FAB. Y/O ENSAM. DE APARATOS Y ACCES. DE USO DOMÉSTICO	73.6	11.3	15.1		100
3841	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	69.1	18.1	12.2	0.5	100
3842	FAB., REP. Y/O ENSAMBLE DE EQ. DE TRANSP. Y SUS PARTES	67.6	26.5	5.9		100
3850	FAB., REP. Y/O ENSAMBLE DE INSTRUMENTOS Y EQ. DE PRECISIÓN	57.4	19.1	19.1	4.3	100
3900	OTRAS INDUSTRIAS	54.5	27.3	13.6	4.5	100

	MANUFACTURERAS					
TOTAL		56.5	21.5	15.9	6.1	100

Fuente: ENESTYC-92.

En casi la mitad de los grandes establecimientos, el 59.1% de los medianos y el 71.2% de los pequeños hay incorporación nula de alta tecnología. En los grandes el nivel de incorporación de alta tecnología es bajo y la incorporación alta de la tecnología del mayor nivel es pequeña en porcentaje en todos los estratos de establecimientos, aunque ligeramente mayor en los grandes.

En relación con la capacidad exportadora, las consideraciones anteriores se repiten, aunque la incorporación de la alta tecnología es ligeramente superior en los exportadores con respecto de los no exportadores. En cuanto a la propiedad del capital los resultados son semejantes, la mayoría de los establecimientos nacionales o extranjeros no incorporan altas tecnologías, aunque los extranjeros lo hacen en un porcentaje ligeramente mayor. En los dos estratos cuando se incorpora la tecnología de mayor nivel es en proporción baja y la incorporación alta es poco importante en los dos tipos de establecimientos.

Por ramas, aquéllas que incorporan en más de 10% de los establecimientos la tecnología alta son solamente las de carnes, bebidas, hilados, tejidos y fibras blandas, manufactura de celulosa y sus derivados e industria del coque. Se trata de industrias en las que los procesos son o se asemejan a los de flujo continuo.

Cuadro No. II-19: CORRELACIONES ENTRE INDICE DE NIVEL DE ALTA TECNOLOGIA, CAPACITACION y REMUNERACIONES (1992)

	PORCENTAJE DE TRABAJADORES CAPACITADOS	REMUNERACIONES PROMEDIO OBREROS	INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO
PORCENTAJE DE TRABAJADORES CAPACITADOS	1.00		
REMUNERACIONES PROMEDIO OBREROS	0.02	1.00	
INDICE DE NIVEL TECNOLÓGICO	0.01	0.04	1.00

Fuente: ENESTYC-92

El coeficiente de correlación, primero, entre nivel de tecnología elevada con porcentaje de trabajadores capacitados es sumamente bajo; otro tanto sucede en cuanto al nivel de las remuneraciones y la productividad. Las anteriores correlaciones aparentemente anómalas se afirman con datos como los que aparecen en los cuadros que siguen.

Cuadro No. II-20: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PORCENTAJE DE ALTA TECNOLOGÍA DEL VALOR TOTAL DE LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	-0.05	ND
Antigüedad	0.09	ND
Nivel educativo	-0.10	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	ND	-0.32
Porcentaje de planta	0.16	0.31
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	-0.21	-0.1
Jornada de trabajo	-0.1	-0.16
Tasa de Rotación de Personal	0.14	ND
Tasa de Ausentismo	0.09	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	-0.01	0.33
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.59	0.59
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.14	-0.39
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.15	-0.45
Tasa de Sindicalización	ND	0.47

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC

Cuadro No. II-21: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PRODUCTO NOVEDOSO DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y TASA DE SINDICALIZACIÓN

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.14	ND
Antigüedad	-0.17	ND
Nivel educativo	-0.12	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	0.09	0.04
Porcentaje de planta	0.12	-0.01
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	-0.05	0.41
Jornada de trabajo	-0.16	0.57

Tasa de Rotación de Personal	0.04	ND
Tasa de Ausentismo	0.17	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	-0.03	-0.21
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	-0.07	-0.37
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.25	0.20
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.15	0.29

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC.

Cuadro No. II-22: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE TIPO DE PROCESO PRODUCTIVO NOVEDOSO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS Y PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y TASA DE SINDICALIZACIÓN

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.15	ND
Antigüedad	-0.03	ND
Nivel educativo	-0.34	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	0.19	ND
Porcentaje de planta	0.14	ND
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	ND 0.09	ND ND
Jornada de trabajo	-0.02	ND
Tasa de Rotación de Personal	0.17	ND
Tasa de Ausentismo	0.13	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.21	ND
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.12	ND
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.14	ND
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.07	ND
Tasa de Sindicalización	0.38	ND

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC.

El uso de alta tecnología parece ir en sentido contrario al empleo de mujeres, no así en producto y proceso productivo novedoso; en cambio ninguno de los tres indicadores de nivel tecnológico se relaciona con el nivel educativo alto. La antigüedad del personal no se relaciona con la alta tecnología, pero el tener productos y procesos novedosos implica personal más joven. En sentido contrario también va el nivel tecnológico con el porcentaje de obreros y no se relaciona con la calificación de los obreros, en cambio es positiva con el trabajador de planta. Al analizar las dos encuestas de ENESTYC, la tecnología elevada tiende a correlacionarse en la última con mejor salario, pero no con los bonos, y va en sentido contrario de lo que representan los costos salariales en el total de costos. Los de más alta tecnología son más sindicalizadas.

Por los datos anteriores la vía de alta tecnología no es en México frecuente en la industria manufacturera. Posiblemente los problemas de financiamiento, así como la abundancia de mano de obra barata pero poco educada y calificada, influya en la adopción de las estrategias de competitividad. La combinación entre tecnologías medias e incluso altas con mano de obra poco educada y calificada puede explicarse por la adopción de una división del trabajo que adjudique a los ingenieros y técnicos la solución de los problemas complejos y a los obreros de operación simple de las máquinas y los equipos.

B. Las nuevas formas de organización del trabajo

La extensión de las nuevas formas de organización del trabajo parece que se ha incrementado a partir de 1994.

Cuadro No. : II-23: PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS QUE REALIZARON CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO A PARTIR DE 1994

TAMAÑO	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Total	14.7	3.5	2.9	18.0	3.9	14.9	6.4	1.3
Grande	64.1	7.0	5.8	12.1	10.7	14.4	16.0	3.4
Mediano	53.0	5.9	6.9	16.1	9.7	12.4	14.5	1.3
Pequeño	37.1	6.0	9.1	16.2	9.5	13.6	10.0	0.0
Micro	12.3	2.8	1.2	18.7	2.2	15.3	4.9	1.3

Claves : I Cualquier cambio en organización del trabajo en producción; II Justo a Tiempo; III Rotación entre puestos; IV Polivalencia; V Control estadístico del proceso; VI equipos de trabajo; VII círculos de calidad; VIII unidades de negocios. La suma de los porcentajes por columna o renglón no tienen que ser el 100%.

Fuente : ENESTCC-96, STyPS.

Según la encuesta MIM en 1994 había en la manufactura:

Polivalencia: 10% de los establecimientos grandes la practican; la fusión entre tareas de producción con mantenimiento el 25%; producción con control de calidad el 4.4%; supervisión de los trabajadores por el equipo de trabajo en el 5.9% de los establecimientos.

Movilidad interna alta en los establecimientos grandes sólo en el 4.6% de los casos.

Utilización de Justo Tiempo o Control Estadístico del Proceso en el 1.8% de los grandes.

Círculos de control de calidad en el 9.3% de los grandes.

Niveles altos de involucramiento de la fuerza de trabajo solo en el 4.6% de los grandes.

En cuanto a las diferencias en organización del trabajo entre empresas exportadoras y no exportadoras, de capital nacional y extranjero, la diversificación de categorías fue semejante. En cuanto a la fusión entre tareas de producción con las de control de calidad, en las extranjeras hay una clara división del trabajo entre obreros de producción y personal especializado que hace el control de calidad; en cambio en las nacionales la proporción de los obreros de producción que hacen tareas de control de calidad es elevada, posiblemente por el peso de los establecimientos pequeños en la muestra y sus formas no científicas de organización del trabajo.

La fusión entre tareas de producción y mantenimiento: en la gran mayoría de las exportadoras y las extranjeras hay una división entre estas tareas, realizadas las de mantenimiento por personal especializado; en cambio en las nacionales, aunque en la mayoría hay una división del trabajo semejante a las anteriores, la importancia de la combinación entre producción y mantenimiento es alta posiblemente por la razón apuntada para la producción con el control de calidad. En el tema de fusión entre tareas de producción con la supervisión del personal hay clara división del trabajo, utilizando la mayoría de las empresas personal especializado para la supervisión de los trabajadores, indistintamente si se trata de empresas exportadoras o no, nacionales o extranjeras, aunque la extensión de esta división del trabajo es mayor en extranjeras que en nacionales.

En relación con las formas de asignación de un trabajador a un puesto en producción, así como los criterios de ascenso en el escalafón no hay diferencias entre empresas exportadoras e importadoras, en la gran mayoría se hace a través de exámenes.

En la formalización del trabajo, el uso de manuales de puestos y su uso está mas extendido en empresas extranjeras, así como la realización de estudios de tiempos y movimientos. Las formas nuevas de organización del trabajo más comunes en las empresas exportadoras son los círculos de control de calidad y la redefinición del *lay out* de las líneas de producción.

En cuanto a los tipos de organización del trabajo predominantes en la manufactura, de la encuesta Modelos de Industrialización en México se puede concluir que que el tipo taylorista predomina en un 50 % de los establecimientos, que este predominio es indiferente si se trata de empresas exportadoras o no, de capital nacional o extranjero. La organización taylorista es seguida de la tradicional, que es menos importante entre las no exportadoras que en las exportadoras y mas en las nacionales que en las extranjeras. Las formas toyotistas son minoritarias en todos los estratos mencionados y se dan combinaciones con presencia importante de tradicional con taylorista y en menor medida de taylorista con toyotista.

En cuanto a la relación entre tamaño de los establecimientos y tipo de organización del trabajo: El taylorismo predomina en todos los estratos, en las pequeñas sigue en importancia la organización tradicional, en cambio en las medianas en segundo lugar está la combinación entre tradicional y taylorista y en las grandes y macros la presencia de las tradicionales es casi despreciable.

Cuadro No. II-24: TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN TAMAÑO (1994)

TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	TAMAÑO				
	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	MACRO	TOTAL
TRADICIONAL	31.2	7.2		4.3	18.4
TAYLORISTA	44.9	62.7	70.0	48.9	51.2
TOYOTISTA	3.0	4.8		1.1	2.7
TRADICIONAL-TAYLORISTA	9.8	14.5	15.0	22.3	13.7
TAYLORISTA-TOYOTISTA	3.0	2.4	10.0	10.6	5.1
MIXTO	8.1	8.4	5.0	12.8	8.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-25: TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN ORIGEN DEL CAPITAL (1994)

TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ORIGEN DEL CAPITAL		
	EXTRANJERO	NACIONAL	TOTAL
TAYLORISTA	53.7	50.2	51.1
TRADICIONAL	8.9	22.2	18.5
TOYOTISTA	1.6	2.8	2.5
TRADICIONAL-TAYLORISTA	17.9	12.3	13.8
TAYLORISTA-TOYOTISTA	7.3	4.3	5.1
MIXTO	10.6	8.3	8.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-26: TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN SI ES EXPORTADOR (1994)

TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	EXPORTADOR		
	SI	NO	TOTAL
TRADICIONAL	23.5	14.2	18.5
TAYLORISTA	47.5	53.3	50.7
TOYOTISTA	3.4	2.1	2.7
TRADICIONAL-TAYLORISTA	12.7	15.0	14.0
TAYLORISTA-TOYOTISTA	4.4	5.8	5.2
MIXTO	8.3	9.6	9.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: MIM-94.

De la ENESTYC se concluye que las formas de Organización Tradicional y Taylorista predominan en aproximadamente el 80% de los establecimientos y que en las exportadoras y nacionales se encuentra en mayor proporción el Toyotismo.

Cuadro No. II- 27: FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO TOYOTISTA POR CONDICION DE EXPORTACIÓN (1992)

	EXPORTADORAS	NO EXPORTADORAS	TOTAL
TOYOTISTA	11.6%	6.3 %	10.5%

Fuente: ENESTYC-92.

CUADRO No. II-28: FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO TOYOTISTAS POR RAMA (1992)

	RAMA	Forma de Organización del Trabajo: TOYOTISTA
3111	INDUSTRIA DE LA CARNE	11.4
3112	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS	19.6
3113	ELABORACIÓN DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	7.1
3114	BENEFICIO Y MOLIENDA DE CEREALES	12.9
3115	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	9.0
3116	MOLIENDA DE NIXTAMAL Y TORTILLERIAS	14.3

3117	FABRICACION DE ACEITES Y GRASA VEGETALES	7.8
3118	INDUSTRIA AZUCARERA	16.0
3119	FAB. DE COCOA, CHOCOLATE Y CONFITERÍA	11.7
3121	PROD. ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO	25.9
3122	ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	7.8
3130	INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS	5.7
3140	INDUSTRIA DEL TABACO	12.5
3211	IND. TEXTIL DE FIBRAS DURAS Y CORDELERIA	21.4
3212	HILADO, TEJIDO Y ACABADO DE FIBRAS BLANDAS	6.9
3213	CONFECCIÓN CON MATERIALES TEXTILES	5.6
3214	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO	1.7
3220	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	5.8
3230	IND. DEL CUERO, PIELES Y SUS PRODUCTOS	13.1
3240	INDUSTRIA DEL CALZADO	0.6
3311	PRODUCTOS DE ASERRADERO Y CARPINTERÍA	16.1
3312	ENVASES Y OTROS PROD. DE MADERA Y CORCHO	18.3
3320	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	10.2
3410	CELULOSA, PAPEL Y SUS PRODUCTOS	17.1
3420	IMPRESAS, EDITORIALES E IND. CONEXAS	12.8
3512	SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS	9.0
3513	FIBRAS ARTIFICIALES Y/O SINTÉTICAS	
3521	INDUSTRIA FARMACEUTICA	1.9
3522	OTRAS SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	2.8
3540	INDUSTRIA DEL COQUE	13.5
3550	INDUSTRIA DEL HULE	12.6
3560	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	13.6
3611	ALFARERÍA Y CERÁMICA	4.0
3612	MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUC.	1.8
3620	VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO	16.0
3691	CEMENTO, CAL, YESO Y OTROS PRODUCTOS	8.6
3710	INDUSTRIA BÁSICA DE HIERRO Y ACERO	8.9
3720	IND. BÁSICAS DE METALES NO FERROSOS	16.4
3811	FUND/MOLD PIEZAS METAL, FERROSAS Y NO FER.	8.4
3812	FAB. DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, TANQUES	11.0
3813	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS	5.9
3814	FABRICACIÓN DE OTROS PROD. METÁLICOS	12.6
3821	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQUIPO ESP.	18.5
3822	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQU. GRAL..	15.7
3823	FAB. Y/O ENSAMB. DE MAQ. DE OF., CÁLC. E INF.	7.1
3831	FAB. Y/O ENSAMB. DE MAQ., EQU. Y ACCES. ELÉC.	14.5

3832	FAB/ENSAM DE EQ. ELEC. , RADIO, TV Y COMUNIC.	10.9
3833	FAB. Y/O ENSAM. DE APARATOS Y ACCES. DOM.	11.8
3841	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	12.5
3842	FAB., REP. Y/O ENSAMBLE DE EQ. DE TRANSP.	3.2
3850	FAB., REP. / ENSAMBLE DE INSTR. Y EQ. DE PREC.	16.1
3900	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	9.1
	TOTAL	10.5

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-29: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS QUE CAMBIARON LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRAFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACION DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.03	ND
Antigüedad	0.08	ND
Nivel educativo	-0.62	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	0.27	-0.18
Porcentaje de planta	0.24	0.44
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	0.35	-0.14
Jornada de trabajo	0.02	-0.31
Tasa de Rotación de Personal	0.08	ND
Tasa de Ausentismo	0.19	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.44	0.69
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.54	0.59
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.04	-0.26
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.04	-0.02
Tasa de Sindicalización	ND	0.6

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

Los establecimientos que cambiaron la forma de organización del trabajo no se relacionan con el empleo de mujeres pero sí con mayor nivel educativo, con menor proporción de obreros en el personal total ocupado, pero no tiende a aumentar el porcentaje de

trabajadores calificados, aunque sí los que son de planta. Las remuneraciones tienden a ser más altas, aunque lo que representan los costos laborales en los totales tienden a disminuir y son de alta sindicalización.

De los datos anteriores se puede concluir que la vía del cambio organizacional es más frecuente en las empresas manufactureras mexicanas, posiblemente porque es menos costosa que la inversión en capital fijo y porque engarza con las tradiciones de las gerencias en cuanto a estilo vertical de mando (predominio de la organización taylorista) y la habilidad de la mano de obra para combinar tareas de producción con mantenimiento y control de calidad.

C. La Flexibilidad Laboral en la práctica de la producción de las empresas manufactureras

La estructura industrial en México desde antes del Tratado de Libre Comercio (NAFTA) ya era muy heterogénea, pero es probable que la distancia sociotécnica (tecnología, organización relaciones laborales y perfil de la fuerza de trabajo) entre los polos industriales haya aumentado con la apertura económica (De la Garza, 1993a). Por lo pronto la gran empresa, que en 1993 representaba solamente el 0.9% de los establecimientos manufactureros, generaba el 62.4% de la producción en este sector; le correspondía, a su vez, el 43.7% del empleo, sus remuneraciones promedio por personal ocupado eran 474% más altas que en los establecimientos micro y su productividad era 206 % mas elevada que en estos últimos.

Sin embargo, el efecto de la apertura comercial en las empresas industriales en México ha sido muy desigual, desde el momento en que la exportación en este sector sigue siendo prerrogativa de un número limitado de empresas y que esta situación no ha cambiado tan siquiera después de la gran devaluación de 1995, a través de la cual los productos mexicanos se abarataron en el extranjero. La concentración de la exportación mexicana es por consorcio pero también por rama industrial. Desde 1996, cuando las exportaciones se dispararon, el 67.3% de lo exportado corre a cargo de tres sectores: industria automotriz y de autopartes, eléctrica y electrónica, y maquinaria y equipo especial. Setecientas firmas exportan el 80% del total, que representan sólo el 2% de las empresas exportadoras (había

27 924 empresas exportadoras en 1996 de un total en el país de 2 186 655 establecimientos de todo tipo y 266 033 manufactureros en 1993).

A partir de la Encuesta realizada por la Universidad Autónoma Metropolitana en 1994 acerca de las características de la estructura industrial en México, Modelos de Industrialización en México (n=500) en 14 zonas industriales del país (Encuesta MIM), se llega a la conclusión acerca de la gran polarización del aparato industrial, medido por niveles de tecnología, forma de organización y gestión de la mano de obra, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y articulaciones de las empresas hacia adelante y hacia atrás. Los resultados son semejantes a los de la Encuesta Nacional sobre Empleo, Tecnología y Capacitación, (ENESTYC) realizada en 1992 y 1994 por la Secretaría del Trabajo con una muestra representativa para el sector manufacturero de aproximadamente 5 000 establecimientos a nivel nacional. Los resultados más relevantes vinculados con la flexibilización se pueden resumir de la siguiente manera:

El empleo de subcontratistas es muy limitada en todos los estratos de tamaños de establecimientos, así como la realización de otras actividades conjuntas.

**Cuadro No. II-30: PORCENTAJE DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN
GENERADA POR SUBCONTRATISTAS EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA EN 1994**

TAMAÑO	PORCENTAJE
Total	4.2
Grande	3.3
Mediano	4.3
Pequeño	4.0
Micro	5.9

Fuente : ENESTYC-96, STyPS.

**Cuadro No. II-31: PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS
MANUFACTUREROS QUE REALIZARON ACTIVIDADES
CONJUNTAS (comercialización, financiamiento,
capacitación, ventas, diseño) EN 1994**

TAMAÑO	PORCENTAJE
Total	3.2
Grande	12.6
Mediano	8.1
Pequeño	6.5
Micro	2.8

Fuente : ENESTYC-96, STyPS.

Sin embargo, la introducción de nuevas formas de organización no lleva aparejada el mismo nivel de flexibilidad numérica ni directa ni a través de subcontratistas. En las empresas predomina el trabajador de planta con contrato por tiempo indeterminado, y el trabajo a tiempo parcial y por horas es despreciable. La explicación puede tener dos vertientes, una es el tradicional monopolio que los sindicatos han tenido sobre el mercado de trabajo y la demanda histórica atendida por estos de obtención de definitividad; pero tal vez la más importante sea la segunda por el lado de los empresarios, por los efectos negativos que sobre la productividad puede tener la inestabilidad laboral externa y, segundo, porque los trabajadores de base tampoco cuestan tanto como para pensar en sustituirlos por eventuales o subcontratistas.

Cuadro No. II-32: PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE PLANTA, DE TIEMPO PARCIAL, POR HORAS Y SUBCONTRATADOS EN ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS EN 1991 Y 1994

TAMAÑO	DE PLANTA		TIEMPO PARCIAL		POR HORAS		SUBCONTRATADOS	
	1991	1994	1991	1994	1991	1994	1991	1994
Total	85.6	85.5	0.5	0.4	0.1	0.03	1.9	0.2
Grande	86.5	88.4	0.2	0.09	0.03	0.03	1.8	0.3
Mediano	86.2	86.4	0.3	0.09	0.06	0.01	1.6	0.0
Pequeño	89.1	91.8	0.8	0.6	0.4	0.02	1.7	0.3
Micro	77.1	78.4	1.3	0.7	0.1	0.05	2.7	0.0

Fuente : ENESTYC-96, STyPS.

Según la encuesta MIM en 1994:

Había Polivalencia en el 10% de los establecimientos grandes; la fusión entre tareas de producción con mantenimiento en el 25%; producción con control de calidad en el 4.4%; supervisión de los trabajadores por el equipo de trabajo en el 5.9% de los establecimientos.

Movilidad interna alta en los establecimientos grandes sólo en el 4.6% de los casos.

Utilización de Justo Tiempo o Control Estadístico del Proceso en el 1.8% de los grandes.

Círculos de control de calidad en el 9.3% de los grandes.

Niveles altos de involucramiento de la fuerza de trabajo solo en el 4.6% de los grandes.

En cuanto a la flexibilidad en el salario a través de bonos se ve que donde estos se han extendido es en empresas grandes no así en las pequeñas y medianas. Sin embargo, el

monto de los bonos es pequeño en las grandes siendo mas alto en las micro, posiblemente porque la encuesta ENESTYC no distinguió entre esquemas nuevos de remuneraciones de aquellos relacionados con el pago a destajo tradicionales.

Cuadro No. II-33: PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS QUE OFRECEN BONOS POR PRODUCTIVIDAD A LOS OBREROS Y PORCENTAJE DE DICHS BONOS EN EL SALARIO OBRERO CUANDO ESTOS EXISTEN EN 1995

TAMAÑO	TIENEN BONOS POR PRODUCTIVIDAD	PORCENTAJE DEL BONO EN EL SALARIO
Total	5.3	10.3
Grande	36.8	8.6
Mediano	29.1	8.9
Pequeño	17.6	8.4
Micro	3.9	11.1

Fuente : ENESTYC-96, STyPS.

Bilateralidad alta entre empresa, trabajadores y/o sindicatos sólo en el 14.3% (MIM) de los establecimientos grandes.

En síntesis, de MIM es posible hablar de alrededor de un 10% de establecimientos de gran tamaño (mas de 250 trabajadores) de la industria manufacturera reestructurados organizacionalmente hacia 1994. En este núcleo se encuentra la empresa que se ha visto favorecida por el NAFTA, son aquellas que tienen tecnología media o alta, con aplicación parcial de la calidad total y el justo a tiempo, con niveles de flexibilidad laboral y de bilateralidad medios, pero sin importantes articulaciones con su zona.

Los Indices Generales de Flexibilidad (MIM) son medianos y los establecimientos grandes son más flexibles que los medianos y pequeños. En cuanto a las diferencias en flexibilidad entre establecimientos manufactureros exportadores y los que no lo son, así como los de capital nacional con relación a los de capital extranjero, se supondría que los exportadores deberían tener configuraciones sociotécnicas más modernas, así como los de capital extranjero. Hay que aclarar que como la encuesta no discriminó entre grandes exportadores las conclusiones no necesariamente valen para las empresas altamente exportadoras. Las diferencias en flexibilidad general no son significativas entre exportadoras y no exportadoras, así como según la propiedad del capital. En cambio, diferencias más importantes en flexibilidad se pueden observar por tamaños de establecimientos, especialmente en los macro (más de 500 trabajadores). Conclusiones

semejantes se pueden obtener del cálculo de los índices generales de flexibilidad a partir de ENESTYC-92.

Cuadro No. II-34: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL POR CONDICION DE EXPORTACIÓN (1994)

CONDICION	CASOS	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Exportador	135	1.00	2.76	1.49	0.55
No Exportador	147	1.00	2.93	1.54	0.55

Nota: Los valores de este índice van de entre 1 a 3.

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-35: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL POR TIPO DE CAPITAL (1994)

TIPO DE CAPITAL	CASOS	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Exportador	79	1.00	2.93	1.49	0.51
No Exportador	205	1.00	2.93	1.54	0.57

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-36: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO (1994)

TAMAÑO	CASOS	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Pequeña	154	1.00	2.76	1.40	0.55
Mediana	47	1.00	2.76	1.50	0.54
Grande	26	1.00	2.93	1.64	0.56
Macro	62	1.00	2.93	1.79	0.46
TOTAL	289	1.00	2.93	1.52	0.55

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-37: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL PROMEDIO POR RAMA (1992)

	RAMA	CASOS	MÍNIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACION ESTÁNDAR
3111	INDUSTRIA DE LA CARNE	64	0.00	0.74	0.09	0.13
3112	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS	68	0.00	0.67	0.09	0.13
3113	ELABORACIÓN DE CONSERVAS ALIMENTICIAS	91	0.00	0.90	0.49	0.26
3114	BENEFICIO Y MOLIENDA DE CEREALES	72	0.00	0.75	0.13	0.15
3115	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	54	0.00	0.53	0.11	0.13
3116	MOLIENDA DE NIXTAMAL Y TORTILLERIAS	4	0.00	0.03	0.01	0.01
3117	FABRICACION DE ACEITES Y GRASA VEGETALES	51	0.00	0.41	0.11	0.11
3118	INDUSTRIA AZUCARERA	56	0.00	0.79	0.25	0.20
3119	FABRICACIÓN DE COCOA, CHOCOLATE Y CONFITERÍA	56	0.00	0.72	0.18	0.18
3121	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO	60	0.00	0.59	0.12	0.15
3122	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	33	0.00	0.50	0.12	0.12
3130	INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS	190	0.00	0.54	0.13	0.12
3140	INDUSTRIA DEL TABACO	15	0.00	0.86	0.18	0.27

3211	INDUSTRIA TEXTIL DE FIBRAS DURAS Y CORDELERIA	22	0.00	0.94	0.25	0.31
3212	HILADO, TEJIDO Y ACABADO DE FIBRAS BLANDAS	257	0.00	0.83	0.14	0.16
3213	CONFECCIÓN CON MATERIALES TEXTILES	47	0.00	0.54	0.12	0.15
3214	FABRICACIÓN DE TEJIDOS DE PUNTO	91	0.00	0.80	0.14	0.17
3220	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	215	0.00	0.72	0.09	0.15
3230	INDUSTRIA DEL CUERO, PIELS Y SUS PRODUCTOS	29	0.00	0.43	0.10	0.13
3240	INDUSTRIA DEL CALZADO	112	0.00	0.58	0.06	0.13
3311	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ASERRADERO Y CARPINTERÍA	80	0.00	0.80	0.17	0.24
3312	FAB. DE ENVASES Y OTROS PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO	23	0.00	0.69	0.14	0.16
3320	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES DE MADERA	69	0.00	0.66	0.15	0.17
3410	MANUFACTURA DE CELULOSA, PAPEL Y SUS PRODUCTOS	135	0.00	0.63	0.16	0.14
3420	IMPRESAS, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS	145	0.00	0.76	0.10	0.13
3512	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS	127	0.00	0.71	0.13	0.14
3513	INDUSTRIA DE LAS FIBRAS ARTIFICIALES Y/O SINTÉTICAS	12	0.00	0.18	0.05	0.06
3521	INDUSTRIA FARMACEUTICA	102	0.00	0.66	0.12	0.12
3522	FABRICACIÓN DE OTRAS SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	121	0.00	0.68	0.16	0.16
3540	INDUSTRIA DEL COQUE	28	0.00	0.27	0.06	0.08
3550	INDUSTRIA DEL HULE	56	0.00	0.50	0.09	0.13
3560	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	201	0.00	0.78	0.16	0.18
3611	ALFARERÍA Y CERÁMICA	14	0.00	0.39	0.09	0.11
3612	FABRICACIÓN DE MATERIALES DE ARCILLA PARA LA CONSTRUCCIÓN	34	0.00	0.39	0.10	0.09
3620	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO	45	0.00	0.52	0.09	0.10
3691	FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL, YESO Y OTROS PRODUCTOS	82	0.00	0.75	0.16	0.18
3710	INDUSTRIA BÁSICA DE HIERRO Y ACERO	98	0.00	0.58	0.13	0.12
3720	INDUSTRIAS BÁSICAS DE METALES NO FERROSOS	48	0.00	0.44	0.13	0.12
3811	FUNDICIÓN Y MOLDEO DE PIEZAS DE METAL, FERROSAS Y NO FERROSAS	36	0.00	0.74	0.12	0.15
3812	FAB. DE ESTRUCTURAS METÁLICAS, TANQUES Y CALDERAS INDUSTRIALES	54	0.00	0.89	0.19	0.23
3813	FAB. Y REPARACIÓN DE MUEBLES METÁLICOS	39	0.00	0.66	0.17	0.15
3814	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS METÁLICOS	175	0.00	0.75	0.15	0.15
3821	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQUIPO PARA FINES ESPECIALES	64	0.00	0.56	0.12	0.15
3822	FAB. REP. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. Y EQUIPO PARA FINES GENERALES	128	0.00	0.69	0.16	0.17
3823	FAB. Y/O ENSAMBLE DE MAQ. DE OF., CÁLCULO Y PROCESOS INFORM.	33	0.00	0.33	0.09	0.09
3831	FAB. Y/O ENSAMBLE DE MAQ., EQUIPO Y ACCES. ELÉCTRICOS	222	0.00	0.74	0.14	0.15
3832	FAB. Y/O ENSAM. DE EQ. ELECTRÓNICO DE RADIO, TV Y COMUNICACIÓN	100	0.00	0.80	0.12	0.17
3833	FAB. Y/O ENSAM. DE APARATOS Y ACCES. DE USO DOMÉSTICO	50	0.00	0.51	0.18	0.14

3841	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	178	0.00	0.76	0.19	0.17
3842	FAB., REP. Y/O ENSAMBLE DE EQ. DE TRANSP. Y SUS PARTES	32	0.00	0.63	0.20	0.19
3850	FAB., REP. Y/O ENSAMBLE DE INSTRUMENTOS Y EQ. DE PRECISIÓN	44	0.00	0.62	0.13	0.15
3900	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	62	0.00	0.81	0.14	0.17

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-38 : INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL PROMEDIO POR TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO (1992)

TAMAÑO	CASOS	MÍNIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACION ESTÁNDAR
Grandes	1672	0.00	0.94	0.15	0.16
Medianas	1573	0.00	0.89	0.14	0.17
Pequeñas	979	0.00	0.90	0.13	0.18
TOTAL	4224	0.00	0.94	0.14	0.17

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-39: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL PROMEDIO POR CONDICIÓN DE EXPORTACIÓN (1992)

CONDICION DE EXPORTACIÓN	CASOS	MÍNIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACION ESTÁNDAR
No exportador	2908	0.00	0.89	0.14	0.17
Exportador	1316	0.00	0.94	0.16	0.17

Fuente: ENESTYC-92.

Cuadro No. II-40: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL PROMEDIO POR ORIGEN DEL CAPITAL (1992)

CAPITAL	CASOS	MÍNIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACION
nacional	3262	0.00	0.94	0.15	0.18
extranjero	962	0.00	0.81	0.12	0.14

Fuente: ENESTYC-92.

En cuanto al nivel de involucramiento de los trabajadores en producción, los valores altos de involucramiento son poco frecuentes tanto en empresas exportadoras como en las que no lo son, así como en las de capital nacional y extranjero. En todos los casos hay un claro predominio del involucramiento bajo.

Cuadro No. II-41: NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO (Porcentaje de establecimientos) (1994)

INVOLUCRAMIENTO	EXPORTADOR		PROPIEDAD DEL CAPITAL	
	Sí	No	Extranjero	Nacional
Bajo	70.7	72.5	74.4	71.1
Medio	23.9	22.1	23.1	22.7
Alto	5.4	5.4	2.5	6.2

Fuente: MIM-94.

En cuanto a la concertación con los sindicatos y los trabajadores en los problemas de empleo, proceso de producción, salario, tecnología y organización del trabajo los resultados de los dos cuadros siguientes muestran que el índice de bilateralidad total (formal e informal, con sindicato y/o con los trabajadores) en exportadoras y no exportadoras es bajo y no hay diferencias importantes; entre extranjeras y nacionales también es bajo, pero es mas bajo en las extranjeras.

Cuadro No. II-42: INDICE DE BILATERALIDAD TOTAL (Porcentaje de establecimientos)

INDICE DE BILATERALIDAD	EXPORTADORES		CAPITAL	
	Sí	No	Extranjero	Nacional
Bajo	52.1	53.0	64.8	48.9
Medio	35.7	36.9	30.7	38.0
Alto	12.1	10.1	4.5	13.1

Fuente: MIM-94.

Cuadro No. II-43: INDICE DE BILATERALIDAD FORMAL ENTRE SINDICATO Y EMPRESA (Porcentaje de establecimientos)

INDICE DE BILATERALIDAD FORMAL	EXPORTADOR		CAPITAL	
	Sí	No	Extranjero	Nacional
Bajo	77.4	78.2	83.3	75.0
Medio	17.1	18.7	13.5	19.7
Alto	5.5	3.1	3.1	5.3

Fuente: MIM-94.

En cuanto a las articulaciones de las empresas con su entorno, en términos de ubicación de sus proveedores y clientes y la formación de cadenas productivas a través de la subcontratación, los proveedores de las empresas extranjeras están básicamente en el extranjero, aunque la importancia de proveedores extranjeros entre las nacionales es mayoritario también; así mismo el comercio itrafirma es mayoritario entre las empresas extranjeras en México.

Cuadro No. II-44: SITUACIÓN DEL PRINCIPAL PROVEEDOR DE LAS EMPRESAS (Porcentaje de establecimientos)

PROVEEDOR	CAPITAL	
	Extranjero	Nacional
Nacional	4.8	45.4
Extranjero	95.2	54.3

Fuente: MIM-94.

**Cuadro No. II-45: UTILIZACIÓN DE SUBCONTRATISTAS EN PRODUCCIÓN
(Porcentaje de establecimientos)**

USAN SUBCONTRATISTAS	EXPORTADORAS		CAPITAL	
	Sí	No	Extranjero	Nacional
Sí	15.2	17.4	17.5	15.5
No	84.8	82.6	82.5	84.5

Fuente: MIM-94.

Los trabajadores eventuales son minoría en todos los tipos de empresas. Finalmente el ingreso de los trabajadores es bajo (menos de 3 salarios mínimos) en la mayoría de todos los tipos de empresas y los bonos por productividad, calidad, asistencia o puntualidad en la mayoría de todos los tipos está entre 0 y 25% del total del ingreso del trabajador.

Cuadro No. II-46: NIVEL DE INGRESO DE LOS OBREROS (Porcentaje de establecimientos)

NIVEL DE INGRESO	EXPORTADORA	NO EXPORTADORA
Bajo	67.6	58.4
Medio	22.7	34.2
Alto	9.1	7.4

Fuente: MIM-94.

En cuanto a las diferencias entre empresas exportadoras y no exportadoras, así como de capital nacional y extranjero podemos concluir que hacia 1994 :

- a) Las empresas extranjeras tienen un importante intercambio de mercancías intrafirma y alto contenido de insumos extranjeros.
- b) En organización del trabajo pareciera que la división del trabajo de las extranjeras tiende a esquemas tayloristas fordistas más estrictos que en las nacionales, posiblemente porque en estas haya mayor presencia de administración no científica, de la misma forma las extranjeras tienden más a formalizar el trabajo en sentido taylorista.
- c) En niveles de flexibilidad del trabajo no parece haber diferencias entre tipos de empresas
- d) En bilateralidad, siendo baja en general, las extranjeras tienden menos a compartir con sindicatos y trabajadores las decisiones.

La condición de empresa extranjera o nacional fue más significativa que la exportadora o no exportadora en cuanto a las variables de la base sociotécnica de los procesos productivos consideradas. Situación importante si se considera que en las empresas con participación de capital extranjero en la manufactura representan el 22.4% del empleo en este sector. En esta

medida el NAFTA puede estar provocando cambios en las empresas pero con una fuerte adaptación al sistema de relaciones industriales mexicano, no necesariamente protector del trabajo. Las empresas extranjeras en México al parecer que llegan con esquemas de organización tayloristas-fordistas, mezclados con aplicaciones parciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo, pero en el fondo con una división del trabajo que sigue asignando a los obreros tareas poco calificadas en contraste con técnicos e ingenieros. En esta medida, el recambio importante de la fuerza de trabajo a nivel global no es por la creación de una capa importante de trabajadores recalificados, sino por la incorporación de fuerza de trabajo joven, femenina, de gran rotación externa y bajo salario y calificación.

Lo anterior es probable que contribuya al mantenimiento de un círculo poco virtuoso para el desarrollo industrial. Las empresas grandes que son sobre todo exportadoras importan de manera creciente sus insumos y no emplean subcontratistas internos, con ello la pequeña y mediana empresa no se ve impulsada a modernizarse, cambiar de tecnología, organización, funcionar justo a tiempo o con niveles aceptables de calidad. Este círculo se cierra también por la escasa difusión de los distritos industriales y de *Clusters*. El porcentaje de establecimientos que en 1994 realizaron actividades conjuntas de investigación, comercialización, capacitación, financiamiento o ventas es pequeño.

La Regulación de las relaciones laborales se correlaciona fuertemente con el hecho de tener un sindicato el establecimiento y con la tasa de sindicalización de su personal. No tiene que ver con el porcentaje de mujeres, pero mucho con el nivel educativo y algo con la antigüedad de la fuerza de trabajo. Las mayores regulaciones se vinculan con jornadas más cortas de trabajo y con trabajadores calificados en mayor proporción, aunque esta última relación tiende a desaparecer. Hay una fuerte relación entre remuneraciones a los obreros y prestaciones con regulaciones.

Cuadro No. II-47: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE TASA DE REGULACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	-0.09	ND
Antigüedad	0.26	ND
Nivel educativo	-0.47	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	-0.03	0.17
Porcentaje de planta	0.07	-0.40
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	0.34	-0.16
Jornada de trabajo	-0.01	-0.22
Tasa de Rotación de Personal	0.06	ND
Tasa de Ausentismo	0.15	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.38	0.70
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.52	0.58
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	-0.09	-0.26
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	-0.11	-0.37
Tasa de Sindicalización	ND	0.64

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

Como contrapartida, la vía baja de la desregulación del trabajo se vincula con ausencia del sindicato, bajo nivel educativo, jornadas altas, menor calificación y menores salarios.

Cuadro No. II-48: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.2	ND
Antigüedad	-0.18	ND
Nivel educativo	-0.12	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	0.1	-0.04
Porcentaje de planta	0.03	0.02
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	0.08	0.16
Jornada de trabajo	1.0	0.98
Tasa de Rotación de Personal	-0.06	ND
Tasa de Ausentismo	-0.01	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.14	-0.29
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.0	-0.29
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.04	0.09
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.25	0.02
Tasa de Sindicalización	ND	0.30

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

Algunas conclusiones muy generales acerca de la relación entre tamaño del establecimiento y variables del empleo serían las siguientes: entre más grandes los establecimientos manufactureros hay una relación débil negativa con nivel educativo y antigüedad y un poco más elevada en sentido positivo con fuerza de trabajo femenina. Por lo que respecta al perfil laboral, la relación es poco significativa con el porcentaje de obreros en el total empleado, con el trabajo de planta, el ausentismo y la rotación. En cambio hay una casi perfecta correlación con la duración de la jornada de trabajo. En cuanto al porcentaje de obreros especializados y profesionales la correlación es baja pero ha tendido a aumentar. Por lo que se refiere a los perfiles salariales, la relación con los costos

salariales y las remuneraciones para obreros ha pasado de baja a negativa, es decir, se paga cada vez menos en los establecimientos grandes. Los bonos son poco significativos y la situación no tiende a cambiar. En cambio, como era de esperarse la relación con la tasa de sindicalización es alta. En síntesis, los establecimientos grandes no han tendido a diferenciar su fuerza de trabajo de los de los otros tamaños, a pesar de que pudieran diferenciarse en configuración sociotécnica del proceso productivo, excepto que las jornadas han aumentado y que los salarios se han deteriorado.

Cuadro No. II-49: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PORCENTAJE DE VENTAS AL EXTERIOR Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.09	ND
Antigüedad	0.03	ND
Nivel educativo	-0.14	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	0.14	0.18
Porcentaje de planta	0.04	0.04
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	0.01	0.03
Jornada de trabajo	-0.06	-0.32
Tasa de Rotación de Personal	0.39	ND
Tasa de Ausentismo	0.09	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.12	0.45
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.14	0.66
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	-0.12	-0.02
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.42	-0.04
Tasa de Sindicalización	ND	0.34

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

En cuanto al perfil sociodemográfico, el carácter exportador de los establecimientos manufactureros no parece relacionarse fuertemente con ninguna de las variables analizadas, en cambio del perfil laboral solamente destaca la alta relación entre ser exportador y la

jornada de trabajo y la no relación con el porcentaje de obreros calificados, en el salarial las exportadoras tienden a pagar mejor en promedio a los obreros y las prestaciones a ser más importantes en el total de las remuneraciones, no así los bonos. En cambio hay una tendencia muy fuerte a no relacionarse con altos costos salariales en el total de los costos y la tasa de sindicalización es alta.

Cuadro No. II-50: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PROPIEDAD EXTRANJERA DEL CAPITAL DEL ESTABLECIMIENTO Y LOS PERFILES SOCIODEMOGRÁFICOS, LABORALES, SALARIALES Y LA TASA DE SINDICALIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (1991 y 1994)

	1991	1994
Perfil Sociodemográfico		
Porcentaje de mujeres	0.33	ND
Antigüedad	-0.24	ND
Nivel educativo	-0.44	ND
Perfil Laboral		
Porcentaje de obreros	-0.29	-0.24
Porcentaje de planta	0.15	0.28
Porcentaje de Obreros Profesionales y Especializados en el total de obreros	ND	0.04
Jornada de trabajo	0.11	-0.19
Tasa de Rotación de Personal	0.21	ND
Tasa de Ausentismo	-0.06	ND
Perfil Salarial		
Remuneración promedio de obreros	0.37	0.29
Porcentaje de las prestaciones en el total de las Remuneraciones	0.34	0.6
Porcentaje de bonos en el total de las Remuneraciones	0.00	-0.11
Porcentaje de los costos de personal en los costos totales	0.35	-0.06
Tasa de Sindicalización	ND	0.23

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

La propiedad extranjera del establecimiento si se relaciona con una mayor feminización de la fuerza de trabajo, con su juventud y bajo nivel educativo. En lo laboral con rotación alta, con menor proporción de obreros en el total de trabajadores, pero no con la

calificación. Los costos salariales tienden a disminuir en el total de los costos, pero no así las remuneraciones promedio y los bonos. La tasa de sindicalización es alta.

En cuanto al perfil de la fuerza de trabajo que utilizan las empresas, la escolaridad de los trabajadores promedio es el de primaria o los primeros años de la secundaria sin distinción de tipo de empresa; en cuanto a la antigüedad, los obreros profesionales (poseen un oficio) tiene en promedio entre 2 y 10 años sin distinción de tipo de empresa, los obreros especializados en determinadas máquinas también entre 2 y 10 años sin distinción por tipo de empresa, en cambio los obreros generales tienen menos de 2 años en las empresas extranjeras y entre 2 y 5 en las nacionales. Los trabajadores eventuales son minoría en todos los tipos de empresas.

Finalmente el ingreso de los trabajadores es bajo (menos de tres salarios mínimos) en la mayoría de todos los tipos de empresas y los bonos por productividad, calidad, asistencia o puntualidad en la mayoría de todos los tipos está entre 0 y 25% del total del ingreso del trabajador.

Del Cuadro No. II-52 se puede ver la relación entre coeficiente de exportación con relación a las remuneraciones promedio por trabajador. En 1991 esta correlación era baja, aumentó hacia 1994; un cambio semejante se puede observar con respecto de la productividad, aunque se partía en 1991 de una correlación negativa y hacia 1994 era positiva pero pequeña. En particular, la correlación entre porcentaje de ventas manufactureras hacia Estados Unidos y Canadá en 1995, con respecto de las remuneraciones promedio por obrero fue de 0.236, es decir no muy alta pero positiva. En cambio, vista esta correlación entre tasas de crecimiento de la exportación manufacturera hacia Estados Unidos y Canadá con respecto a la tasa de crecimiento real de las remuneraciones por trabajador entre 1991 y 1995 el coeficiente es de 0.483, es decir la tendencia a la exportación hacia los dos países del norte si se tradujo en elevación de remuneraciones reales promedio por trabajador.

Cuadro No. II-51: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN ENTRE PORCENTAJE DE VENTAS EN EL EXTRANJERO CON RESPECTO DE OTRAS VARIABLES PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN 1991 Y 1994

VARIABLE	1991	1994
Remuneraciones promedio por trabajador	0.1909	0.3371
Porcentaje de trabajadores de planta	0.1444	-0.097

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas ENESTYC-92 y ENESTYC-96.

A pesar de las correlaciones mencionadas en el párrafo anterior, la tendencia a pagar mejor las empresas más exportadoras hacia los Estados Unidos y Canadá no significan remuneraciones en montos muy diferentes de las de las empresas dirigidas al mercado interno.

En conclusión, en cuanto a la flexibilidad, en las empresas manufactureras formales no se tiende a la flexibilidad extremista sino a una de nivel medio. Lo anterior puede deberse a la tradición sindical de evitar la flexibilidad numérica (estabilidad en el puesto de trabajo y predominio de trabajadores en la planta) y a la renuncia de los empresarios de vincular de manera más amplia salarios y productividad. El espacio que queda más flexible y en forma unilateral es el de la propia actividad productiva, sin embargo, al no relacionarse extensivamente con nuevas formas de organización del trabajo y con involucramiento de los trabajadores sus efectos en la productividad disminuyen, como se verá, considerablemente.

D. El Modelo de Regresión

Sobre la productividad influyen muchos factores, nos interesa en particular la tecnología medida en términos físicos (Índice de Nivel Tecnológico), la flexibilidad laboral (Índice de Flexibilidad), si la empresa realizó cambios en su organización y la capacitación del personal. Como todas las variables mencionadas fueron ajustadas a la forma continua se planteó la siguiente ecuación de regresión. Habrá que aclarar que los valores de las variables se movieron en el rango de 0 a +1.

Fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \beta_0 + \beta_1 \text{ NIVEL TECNOLÓGICO} + \beta_2 \text{ FLEXIBILIDAD LABORAL} + \beta_3 \text{ CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN} + \beta_4 \text{ CAPACITACIÓN DEL PERSONAL}$$

Cuadro II-52: MATRIZ DE COEFICIENTES BETA DE LOS MODELOS DE REGRESIÓN

MODELOS	β_0	NIVEL TECNOLÓGICO (β_1)	FLEXIBILIDAD LABORAL (β_2)	CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN (β_3)	CAPACITACIÓN (β_4)
GENERAL	1.783	0.140	-0.021	0.023	0.111
TAMAÑO					
GRANDE	1.877	0.094	-0.006	0.000	0.098
MEDIANA	1.838	0.145	-0.052	-0.032	0.101
PEQUEÑA	1.669	0.109	-0.011	0.080	0.082
CONDICIÓN DE EXPORTACIÓN					
NO EXPORTADORES	1.755	0.164	-0.029	0.001	0.078
EXPORTADORES	1.900	0.074	-0.006	0.031	0.142
ORIGEN DEL CAPITAL					
NACIONAL	1.754	0.145	0.007	0.041	0.131
EXTRANJERO	1.890	0.128	-0.091	-0.035	0.052

Las conclusiones generales del Modelo de regresión son:

1. Sobre la productividad en 1992 influyó más el nivel tecnológico que los otros factores, seguido de la capacitación del personal y sólo en tercer término el cambio en la organización del trabajo.
2. Por tamaños de establecimiento se observan tendencias semejantes, sin embargo, los impactos mayores de la tecnología, la capacitación y la organización se incrementan en tanto menor es el tamaño del establecimiento.
3. En las no exportadoras la tendencia anterior se cumple en mayor proporción que en las exportadoras
4. En las nacionales más que en las extranjeras.

Posiblemente la conclusión mas importante sería que en las empresas de menor tamaño la estrategia de cambio organizacional versus el cambio tecnológico pudiera ser de mayor impacto que en las grandes, este cambio organizacional se tendría que combinar con mayor capacitación del personal. En cambio, la influencia sobre la productividad de la flexibilidad

es de menor importancia que la de la tecnología, la capacitación y la organización del trabajo.

Lo anterior reafirma las consideraciones que hacíamos acerca del impacto de la flexibilidad laboral sobre la productividad, la primera se atempera cuando no se combina con nuevas formas de organización del trabajo y con una nueva cultura laboral. Por otro lado, la vía organizacional de la reestructuración productiva aparece especialmente importante en las empresas de menor tamaño. En todos los casos, el ingrediente de capacitación es muy importante para lograr los efectos deseados sobre la productividad.

Capítulo III: Estrategias Empresariales de Modernización: Modelos de Organización y Flexibilidad Laboral

En torno de las estrategias productivas de los empresarios y sus consecuencias en las relaciones laborales y las formas de organización del trabajo caben las consideraciones que hemos hecho para las Configuraciones Sociotécnicas y las Unidades Socioeconómicas de Producción. Pero en particular con respecto de las estrategias de actores aparecen dos polémicas: estructura o estrategia y estrategia o contingencia. La primera remite a si los cambios estructurales determinan las estrategias de los actores, en especial de los empresarios, o a la inversa si la estrategia crea estructuras. Sobre este punto podríamos plantear que los cambios estructurales son producto y productor de la acción, sin embargo la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por un procesos de dar sentido y de interacción entre actores que también determinan el curso de la acción. En cuanto a la contingencia o la estrategia, esta polémica plantea si los empresarios poseen un plan general de cambio en las configuraciones sociotécnicas, por ejemplo coincidente con algunos de los nuevos “modelos de producción” o si sus acciones obedecen a coyunturas específicas frente a las cuales se reacciona sin conformar un plan general de reestructuración productiva.

Para empezar, no se podría asegurar que en toda empresa haya una estrategia en el sentido de gran plan de reestructuración de largo plazo, tampoco que los empresarios son actores totalmente racionales, estos toman decisiones pero en ellas influyen diversas ciencias, así como aspectos culturales con sus normas y valores, estética, sentimiento y formas de razonamiento acotados por formas discursivas, tradiciones mitos, definición de enemigos y amigos. Los empresarios, como todo actor real, no tienen conocimiento total ni siquiera del mercado ni de las posibles acciones de los otros sujetos, ni poseen una ciencia total para hacer optimizaciones, además el *management* puede estar dividido en sus concepciones y luchas por el poder. En esta medida, las estrategias no son totalmente coherentes y pueden presentar obscuridades e incertidumbres que se van llenando con prácticas. Es decir, las estrategias mas que grandes planes conscientes de los empresarios serían mas bien líneas medias resultantes de reestructuración productiva, que en forma acabada solo puede trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a prior.

Dentro de las estrategias empresariales de reestructuración productiva pueden estar incluidas las relaciones laborales. Estas pueden entenderse como las relaciones entre empleados y empleadores al interior de las empresas y están muy relacionadas con la negociación colectiva, pero también con la organización y gestión de la mano de obra. Sin embargo, para no confundir organización y gestión con relación laboral habría que diferenciarlas no por ser espacios de acción diferentes sino cortados o analizados por ángulos diferentes. Es decir, las relaciones en el procesos de trabajo de los trabajadores con mandos medios y gerentes pueden ser analizadas desde el punto de vista de la organización y gestión o desde la perspectiva de las relaciones laborales.

En este último sentido, una primera dimensión básica en la relación laboral es el poder de decisión de empresa, trabajadores o sindicatos con respecto de : el empleo, el salario, las condiciones de trabajo y la gestión de la mano de obra, el cambio en la organización y en la tecnología, clientes, proveedores, maquinaria y equipo, materias primas y las cuestiones estratégicas de la empresa (ventas, alianzas, relocalizaciones, exportación, finanzas, etc.). Las conexiones con el sistema de relaciones industriales es a través de instituciones de regulación de las relaciones laborales, la seguridad social, la política laboral y de empleo del Estado y los pactos corporativos. Una especificación del problema del poder en la empresa actual es el de la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones con respecto de la firma, el otro problema actual en las relaciones laborales es el de la rigidez o la flexibilidad de las mismas ; además del carácter de las relaciones entre actores de la empresa en las relaciones laborales en torno a bilateralidad y flexibilidad en sentido consensual, negociado o conflictivo.

1. Las Configuraciones Sociotécnicas en México en la reestructuración productiva

La investigación mexicana sobre reestructuración productiva desde la década pasada, y el análisis de las ENESTYC, y las encuestas de Modelos de Industrialización en México y Estrategias Empresariales permiten hacer algunas síntesis provisionales primero acerca de las Configuraciones Sociotécnicas de las Unidades Socioeconómicas de Producción que están el juego en estos momentos en la industria:

Configuración Reestructurada : se trata de una configuración que se ha modernizado frente a la mayor competencia en el mercado internacional y nacional, puede ser de capital

transnacional o nacional, el punto central de su transformación no es la tecnología (los niveles tecnológicos irían entre medio y alto) sino las formas de organización del trabajo y las relaciones laborales. Son empresas de alta productividad y buena calidad, en su mayoría grandes, que aplican aspectos parciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo, la flexibilidad laboral no es extremista, es de un nivel medio, así como tampoco la bilateralidad con sindicato y trabajadores. Sin embargo, la mano de obra en su mayoría sigue siendo de baja calificación, combinándose una fuerza de trabajo tradicional (hombres, escolaridad baja, especialistas en una máquina, bajo salario) combinada con otra mas joven, de menor antigüedad en el trabajo, de mayor educación formal, baja calificación y bajo salario.

Configuración Tradicional : Se trata de empresas sobre todo medianas y pequeñas, no exportadoras, de capital nacional, con nivel tecnológico bajo y baja productividad y calidad. La organización del trabajo es pretaylorista, con dosis altas de arbitrariedad patronal, con una flexibilidad primitiva, bilateralidad baja con el sindicato o ausencia de éste, fuerza de trabajo tradicional y salario bajo.

Configuración taylorista : son empresas medianas o grandes, con nivel tecnológico bajo o medio, organización taylorista o fordista, flexibilidad baja, así como bilateralidad, combinan nueva fuerza de trabajo con obreros tradicionales.

Habría que anotar en los perfiles de las fuerzas de trabajo destaca lo homogéneo de estos, las diferencias son mas sociodemográficas que laborales y salariales, es decir, por género o edad y antigüedad que por calificación o ingresos. En general la flexibilidad y la bilateralidad extremistas están ausentes en todas las configuraciones y la delegación de decisiones a lo bajo es limitada o ausente. En la constitución o permanencia de unas configuraciones u otras han influido las políticas de personal que son socialmente construidas y muchas veces con componentes regionales importantes, las políticas sindicales de involucramiento, ausencia o rechazo a la reestructuración productiva y las culturas del trabajo de gerentes, mandos medios, trabajadores y sindicatos.

2. Los cambios en las relaciones laborales

La investigación acerca de flexibilidad y bilateralidad en las relaciones laborales también permite arribar a conclusiones como las siguientes :

- A. La flexibilidad se correlaciona con tamaño de establecimiento y nivel de la productividad ; hay diferencias zonales importantes, las norteñas resultan mas flexibles que las otras ; la forma principal de la flexibilidad es la funcional.
- B. La bilateralidad entre empresa, sindicato y trabajadores en la reestructuración productiva : muy baja en involucramiento obrero o sindical en el cambio tecnológico, en el empleo de trabajadores, en el proceso de trabajo ; un poco mas alta en cambio organizacional y métodos de trabajo ; hay mas bilateralidad en empresas grandes que en pequeñas, y las diferencias zonales son también importantes, posiblemente por las diversas tradiciones empresariales en políticas de personal, sindicales, finalmente, la bilateralidad no pactada, informal es mas importante que la formalizada. No es clara la relación entre bilateralidad y competitividad, posiblemente por la persistencia del autoritarismo empresarial, del bajo salario en la competitividad y el desinterés sindical y obrero en las decisiones de la producción. Los resultados de los estudios mas recientes sobre cambios en la contratación colectiva, que no comprenden todos los aspectos de las relaciones laborales, indican que el cambio hacia la flexibilidad funcional es alto, pero aparece mas como indefinición en los contratos con muy pocas limitaciones a la movilidad interna, limitación moderada a la polivalencia, la antigüedad no juega sola como criterio de ascenso : la flexibilidad numérica menos frecuente, especialmente rígida en empleo de eventuales, y moderada en subcontratistas., trabajadores de confianza y recorte de personal ; la flexibilidad salarial es muy limitada, a pesar del discurso sobre bonos por productividad estos son en general irrelevantes en el ingreso de los trabajadores. Entre 1990 y 1994 el análisis de los contratos colectivos de jurisdicción federal muestran que la mayoría de las cláusulas vinculadas con flexibilidad no cambiaron, pero cuando lo hicieron tendieron a excluir al sindicato de las decisiones en innovación tecnológico y organizacional ; tendieron a hacer mas flexible la contratación

de eventuales, de confianza pero no así de subcontratistas ; tendieron hacia una mayor flexibilidad en movilidad interna, criterios de ascenso y polivalencia ; sin embargo, el salario siguió siendo esencialmente rígido ; regionalmente la flexibilidad del trabajo tiende a ser mayor en Baja California, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Estado de México y Morelos; por ramas, la flexibilidad superior se presenta en hule, metalurgia, siderurgia, automotriz y autopartes, aceites y grasas vegetales, maderera básica y tabacalera.

3. Estrategias empresariales, flexibilidad y bilateralidad

En este apartado analizaremos los resultados resumido de la base de datos “Estrategias Empresariales de Modernización en México”, coordinado desde la Maestría en Sociología del Trabajo de la UAM y que implicó el análisis de 21 empresas exitosas en Tijuana, Aguascalientes, Cuernavaca, D.F., y Veracruz, que han realizado cambios organizativos y en las relaciones laborales en los últimos tres años.

Las causas generales que presionan a las empresas para el cambio en sus formas de organización o en relaciones laborales, según la investigación mencionada, es la mayor competencia en el mercado, tanto de aquellas que exportan como las dirigidas al mercado interno. La mayor competitividad es emprendida de manera general por estas empresas reduciendo costos y aumentando la calidad de los productos. Como causas particulares de su modernización se presentan el ganar control la gerencia sobre el procesos de trabajo, frente a formas anteriores de organización que implicaban que los obreros decidieran por si mismos tiempos y métodos de producción. Esta situación es interesante, y permite acotar el ámbito de las nuevas formas de organización, que supuestamente implican descentralización de decisiones hacia el piso de la empresa, pero sin pérdida de comando del capital de manera genérica y no sólo en cuestiones estratégicas. Otra causa particular que llevó a las empresas a cambiar organización o relaciones laborales fue el exceso de personal y los costos altos de producción ; asimismo los problemas de liquidez que se presentaron agudos especialmente después de la crisis económica de diciembre de 1994, cuando entre otras cosas se elevaron mucho las tasas de interés; y, por último, las tensiones con el sindicato.

En cuanto a los cambios adoptados por las empresas para salvar los obstáculos mencionados, lo general se encuentra en la aplicación de aspectos parciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo. Dentro de estas transformaciones las técnicas mas comunes fueron los Círculos de Calidad, Equipos de Trabajo, el Justo a Tiempo, el Control Estadístico del Proceso y formas diversas de involucramiento, participación y creación de identidad del obrero con la empresa.

Al analizar los cambios en organización y relaciones laborales se pueden identificar dos estrategias generales en empresas competitivas :

a) Estrategia de cambio en las relaciones laborales con involucramiento de los trabajadores. Esta estrategia implica la aplicación de Nuevas Formas de Organización del Trabajo con flexibilidad en las relaciones laborales (las empresas transnacionales tienden mas hacia esta estrategia). Dentro de esta estrategia hay tres modalidades de relación con el sindicato : bilateralidad con relativa autonomía del sindicato con la empresa (este caso se presentó cuando se tenían antecedentes de este tipo de relación antes de la modernización y cuando intervenía un tipo de sindicato independiente pero no de confrontación) ; la modalidad tipo *sindicato de la casa*, es decir un tipo de sindicato que participa de manera subordinada a las políticas gerenciales de recursos humanos. Aunque en los casos analizados esta modalidad se presentó con sindicatos oficiales, su comportamiento se acerca al de los llamados sindicatos blancos de Monterrey ; modalidad tipo *sindicato ausente* de los problemas de la producción, también se presentó con sindicatos oficiales que no intervienen y dejan hacer a la gerencia sus cambios en organización o flexibilidad.

b) Estrategia de reducción de costos y mayor intensidad del trabajo. Todas las estrategias pueden tener como objetivos la reducción de costos, pero algunas lo intentarán de manera directa, incidiendo en la reducción de capital constante o de capital variable sin mediaciones. Esta estrategia implica la persistencia de aspectos importantes de la organización taylorista fordista y sólo aspectos parciales de nuevas formas de organización del trabajo. En cuanto a las relaciones laborales, las decisiones siguen siendo verticalistas y autoritarias a cargo de la gerencia con poco involucramiento de los trabajadores y del sindicato.

Habría que señalar algunos factores que influyen en el establecimiento de una estrategia de modernización empresarial o de otra : por un lado, el tipo de proceso de producción no

determina la forma de organización pero sí acota las opciones de modernización en un espacio de posibilidades que pueden ser diferentes dependiendo del tipo de proceso (por ejemplo, la diferencia entre flujo continuo y producción por piezas y, en este último caso, entre producción en pequeños lotes o en masa standard). El tipo de proceso condiciona, por ejemplo, las opciones reestructuradoras más cargadas hacia la tecnología dura o hacia la organización y, en estas últimas, la extensión de las nuevas formas de organización ; en algunos de los casos analizados las nuevas formas de organización y flexibilidad se combinaron con nuevas tecnologías aunque esto no fue necesario. La introducción de un cambio tecnológico insistiremos que acota las opciones de cambio organizacional aunque no en forma unilineal pero sí en un espacio de opciones. Muy importante en la forma y extensión de los cambios organizacionales y en relaciones laborales fueron las relaciones de trabajo previas a la modernización de la empresa, incluyendo en estas las costumbres y tradiciones de como trabajar.

Por lo que respecta a las relaciones laborales, el aspecto central fue la flexibilidad del trabajo. Las formas principales que adquirió en los casos analizados no fue el de la subcontratación, sino el empleo más extenso de trabajadores eventuales, importante fue la flexibilidad funcional, en cambio la salarial vinculada con bonos por productividad o calidad no fue homogénea, presentándose alternativas a los bonos como es el ascenso en el escalafón por conocimiento o simplemente la ausencia de incentivos por desempeño o conocimientos.

La investigación se llevó a cabo en La frontera Norte (Maquila de Tijuana), Centro Norte Modernizado (Aguascalientes), Centro rezagado (Cuernavaca), Distrito Federal y Sudeste (Puerto de Veracruz). Las diferencias zonales en el perfil de los trabajadores no fueron importantes (excepto en antigüedad y género, en Tijuana menor antigüedad y predominio de mujeres). Las diferencias salariales de los obreros no fueron importantes entre zonas, predominó el salario bajo ; también dominó el trabajador de base, a pesar de extenderse el trabajo eventual ; la antigüedad media en todas las zonas fue de 8 años ; la edad, jóvenes; el género fue variable por zona, pero en promedio masculino; la escolaridad fue media (secundaria).

Cuadro No. III-1: SALARIO BASE PROMEDIO

	TOTAL
PROMEDIO	\$ 1,733.61
DESVIACION ESTANDAR	\$ 930.63
MINIMO	\$ 432.00
MAXIMO	\$ 6,980.00
CASOS	650

Cuadro No. III-2: TIPO DE CONTRATACION

	TOTAL
NO CONTESTO	1.0
BASE	91.0
EVENTUAL	7.7
OTRA	0.3
TOTAL	678

Cuadro No. III-3: ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
PROMEDIO	5.0	9.5	11.1	2.2	10.0	7.9
DESVIACION ESTANDAR	3.3	7.6	6.9	2.7	5.0	6.7
MINIMO	0.1	0.9	3.1	0.1	2.8	0.1
MAXIMO	16.8	36.4	38.0	16.0	22.9	38.0
CASOS	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-4: EDAD PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
PROMEDIO	26.9	33.1	34.5	24.8	36.4	31.4
DESVIACION ESTANDAR	6.1	9.2	8.8	7.1	8.2	9.1
MINIMO	17.0	18.0	21.0	16.0	23.0	16.0
MAXIMO	46.0	60.0	64.0	46.0	58.0	64.0
CASOS	112	200	164	116	84	676

Cuadro No. III-5: SEXO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	-	-	1.7	-	0.4
FEMENINO	45.1	24.5	26.8	68.4	16.7	35.1
MASCULINO	54.0	75.5	73.2	29.9	83.3	64.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-6: ESCOLARIDAD

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	0.9	-	0.3
PRIMARIA	17.7	33.0	26.8	43.6	42.9	32.0
SECUNDARIA	60.2	57.0	54.3	47.0	35.7	52.5
TECNICO MEDIO	9.7	3.5	9.8	2.6	13.1	7.1
BACHILLERATO	12.4	6.0	9.1	6.0	7.1	8.0
ESTUDIOS SUPERIOR	-	-	-	-	1.2	0.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Las percepciones de los obreros acerca de los cambios operados en las empresas en los últimos tres años son importantes (la muestra total de empresas implicó la aplicación de un cuestionario para 678 obreros de producción de departamentos modernizados): ahora predomina el trabajo en grupo; las tareas que realiza el trabajador se han ampliado; se han desarrollado nuevas habilidades, aunque estas se aprenden en promedio en 5 días; la fusión entre mantenimiento y producción se presenta ahora, aunque anteriormente también se realizaba y el aumento en la fusión el pequeño; la libertad para escoger el trabajador el método de trabajo se incrementó; y aumentó la capacidad del obrero de decidir en el uso de herramientas, procedimientos, momento de intervención en el proceso, secuencia de las operaciones, y el diseño de herramientas y procedimientos y planeación de tareas por el obrero es mayor ahora.

Cuadro No. III-7: TRABAJA EN GRUPO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	1.8	0.5	0.6	–	–	0.6
SI	79.6	71.0	67.1	49.6	48.8	65.0
NO	18.6	28.5	32.3	50.4	51.2	34.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-8: AHORA REALIZA TAREAS QUE DESEMPEÑABAN OTROS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	2.7	2.5	1.8	6.8	–	2.8
SI	67.3	60.0	56.1	53.0	44.0	57.1
NO	30.1	37.5	42.1	40.2	56.0	40.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-9: TRABAJO ACTUAL LE PERMITE APRENDER O DESARROLLAR HABILIDADES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	1.5	–	4.3	1.2	1.5
SI	92.0	81.0	86.6	90.6	81.0	85.8
NO	7.1	17.5	13.4	5.1	17.9	12.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-10: TIEMPO ACTUAL PARA ENSEÑAR LABOR QUE DESEMPEÑA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	2.7	0.5	–	2.6	–	1.0
HASTA 8 HORAS	33.6	16.0	6.1	53.8	16.7	23.2
HASTA 5 DIAS	29.2	26.5	31.7	27.4	41.7	30.2
HASTA 4 SEMANAS	22.1	26.5	35.4	14.5	38.1	27.3
HASTA 6 MESES	7.1	22.0	21.3	0.9	2.4	13.3
MAS DE 6 MESES	5.3	8.5	5.5	0.9	1.2	5.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-11: TIEMPO ANTERIOR PARA ENSEÑAR LABOR QUE DESEMPEÑA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	9.7	13.0	–	6.8	–	6.6
HASTA 8 HORAS	19.5	11.5	10.4	59.8	10.7	20.8
HASTA 5 DIAS	31.0	14.5	23.8	21.4	25.0	22.0
HASTA 4 SEMANAS	24.8	28.0	30.5	12.0	50.0	28.0
HASTA 6 MESES	9.7	22.0	25.6	–	13.1	15.9
MAS DE 6 MESES	5.3	11.0	9.8	–	1.2	6.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-12: FRECUENCIA RECURRE A MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	–	1.7	–	0.9
FRECUENTEMENTE	46.9	26.0	41.5	41.9	40.5	37.8
A VECES	38.9	35.0	31.1	41.9	38.1	36.3
NUNCA	11.5	17.0	17.7	12.8	21.4	16.1
NO EXISTEN	2.7	20.0	9.8	1.7	–	9.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-13: FRECUENCIA RECURRIA A LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	6.2	11.5	–	6.8	–	5.6
FRECUENTEMENTE	31.0	19.0	24.4	33.3	28.6	26.0
A VECES	30.1	27.5	26.2	35.9	35.7	30.1
NUNCA	15.0	17.0	28.7	22.2	28.6	21.8
NO EXISTEN	17.7	25.0	20.7	1.7	7.1	16.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-14: TIENE LIBERTAD DE METODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	1.0	–	–	–	0.3
SIEMPRE	66.4	52.5	63.4	11.1	54.8	50.6
A VECES	21.2	32.5	29.9	8.5	32.1	25.8
NUNCA	12.4	14.0	6.7	80.3	13.1	23.3
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-15: TENIA LIBERTAD DE METODO PARA REALIZAR EL TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	6.2	11.0	–	5.1	2.4	5.5
SIEMPRE	47.8	39.0	40.2	11.1	45.2	36.7
A VECES	23.0	33.5	33.5	10.3	33.3	27.7
NUNCA	23.0	16.5	26.2	73.5	19.0	30.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-16: DECIDEN USO Y SELECCION DE HERRAMIENTA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	–	6.0	–	1.6
SIEMPRE	38.9	43.5	18.9	11.1	15.5	27.7
A VECES	29.2	38.5	27.4	2.6	19.0	25.7
NUNCA	31.9	16.0	53.7	80.3	65.5	45.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-17: DECIDIAN USO Y SELECCION HERRAMIENTA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	5.3	15.5	1.2	10.3	–	7.5
SIEMPRE	31.0	35.5	9.8	6.8	13.1	20.8
A VECES	22.1	33.0	20.1	2.6	16.7	20.8
NUNCA	41.6	16.0	68.9	80.3	70.2	50.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-18: DECIDEN PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	0.5	1.2	6.0	–	1.5
SIEMPRE	69.9	54.0	16.5	37.6	10.7	39.4
A VECES	15.9	28.5	32.9	4.3	36.9	24.3
NUNCA	14.2	17.0	49.4	52.1	52.4	34.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-19: DECIDIAN PROCEDIMIENTOS A SEGUIR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	3.5	10.5	1.2	11.1	–	5.9
SIEMPRE	54.9	47.0	10.4	29.9	11.9	32.2
A VECES	16.8	20.5	22.0	7.7	29.8	19.2
NUNCA	24.8	22.0	66.5	51.3	58.3	42.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-20: DECIDEN MOMENTO DE HACER LAS ACTIVIDADES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	0.6	3.4	–	1.3
SIEMPRE	70.8	50.0	23.2	27.4	14.3	38.6
A VECES	13.3	26.0	23.8	12.0	33.3	21.8
NUNCA	15.9	22.0	52.4	57.3	52.4	38.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-21: DECIDIAN MOMENTO DE HACER LAS ACTIVIDADES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	6.2	12.0	0.6	8.5	–	6.2
SIEMPRE	56.6	43.0	12.8	29.9	10.7	31.7
A VECES	14.2	22.5	23.8	12.0	26.2	20.1
NUNCA	23.0	22.5	62.8	49.6	63.1	42.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-22: DECIDEN SECUENCIA DE LAS OPERACIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	4.5	-	3.4	-	1.9
SIEMPRE	64.6	45.5	26.8	47.9	11.9	40.4
A VECES	18.6	29.5	21.3	1.7	32.1	21.2
NUNCA	16.8	20.5	51.8	47.0	56.0	36.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-23: DECIDIAN SECUENCIA DE LAS OPERACIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	6.2	14.5	-	10.3	-	7.1
SIEMPRE	53.1	37.5	17.7	43.6	8.3	32.7
A VECES	14.2	26.5	21.3	6.0	32.1	20.4
NUNCA	26.5	21.5	61.0	40.2	59.5	39.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-24: AHORA HAN INVENTADO/MODIFICADO HERRAMIENTAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	29.2	28.5	26.2	2.6	14.3	21.8
NO	70.8	71.5	73.8	95.7	85.7	77.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-25: ANTES HAN INVENTADO/MODIFICADO HERRAMIENTAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	12.4	22.5	16.5	0.9	16.7	14.9
NO	87.6	77.5	83.5	97.4	83.3	84.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-26: AHORA HAN INVENTADO/MODIFICADO PROCEDIMIENTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	60.2	47.5	53.0	6.8	21.4	40.7
NO	39.8	52.5	47.0	91.5	78.6	59.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-27: ANTES HAN INVENTADO/MODIFICADO PROCEDIMIENTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	28.3	27.0	24.4	4.3	15.5	21.2
NO	71.7	73.0	75.6	94.0	84.5	78.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-28: AHORA HAN INVENTADO/MODIFICADO FORMAS DE COORDINACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	41.6	43.5	61.6	7.7	59.5	43.4
NO	58.4	56.5	38.4	90.6	40.5	56.3
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-29: ANTES HAN INVENTADO/MODIFICADO FORMAS DE COORDINACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	1.7	-	0.3
SI	19.5	26.0	38.4	6.0	36.9	25.8
NO	80.5	74.0	61.6	92.3	63.1	73.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-30: AHORA PLANEAN TAREAS ANTES DE REALIZARLAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	3.5	-	4.3	-	1.8
SI	61.1	56.5	65.9	23.9	44.0	52.4
NO	38.9	40.0	34.1	71.8	56.0	45.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-31: ANTES PLANEABAN TAREAS ANTES DE REALIZARLAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	17.5	0.6	11.1	-	8.5
SI	42.5	39.5	47.6	12.8	31.0	36.3
NO	49.6	43.0	51.8	76.1	69.0	55.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-32: AHORA CON QUIEN CONSULTA DIFICULTADES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	0.9	-	0.3
JEFE INMEDIATO	1.8	2.5	1.2	0.9	-	1.5
COMPANEROS	87.6	91.0	82.9	65.0	89.3	83.8
CIRCULO DE CALIDAD	2.7	5.0	3.0	4.3	1.2	3.5
CON NADIE	4.4	-	0.6	0.9	1.2	1.2
OTROS	3.5	1.0	12.2	28.2	8.3	9.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-33: ANTES CON QUIEN CONSULTABA DIFICULTADES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	7.1	12.0	-	6.0	-	5.8
JEFE INMEDIATO	3.5	4.5	1.8	1.7	4.8	3.2
COMPANEROS	77.0	77.0	82.3	61.5	85.7	76.7
CIRCULO DE CALIDAD	0.9	4.5	2.4	8.5	3.6	4.0
CON NADIE	6.2	1.0	0.6	0.9	-	1.6
OTROS	5.3	1.0	12.8	21.4	6.0	8.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Sin embargo, cuando el problema de las decisiones va mas allá de el puesto inmediato la situación del control sobre el proceso cambia : la asignación de tareas por supervisores aumentó ; el diseño del puesto corre a cargo de los jefes ; la evaluación del desempeño lo hace el supervisor ; el criterio de evaluación es individual y no cambió ; y la cantidad de trabajo aportada por el obrero en la evaluación es importante y no hay cambios ; pero, el factor de calidad en la evaluación ahora es mas importante ; así como el peso de la

evaluación en el ascenso se incrementa ; y la frecuencia de la evaluación del obrero se ha incrementado ; pero el que determina la cantidad de trabajo es el jefe ; aunque mejoraron las relaciones de obreros con jefes y supervisores ; la frecuencia de propuestas en mejoras al método de trabajo por el obrero aumentó ; se usaron menos los subcontratistas.

Cuadro No. III-34: AHORA QUIEN LE ASIGNA TAREAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	0.9	-	0.3
SUPERVISOR	85.0	89.0	87.2	67.5	94.0	84.8
COMPANEROS	6.2	3.5	1.8	0.9	1.2	2.8
OTROS	8.8	7.0	11.0	30.8	4.8	12.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-35: ANTES QUIEN LE ASIGNABA TAREAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	11.5	-	4.3	-	5.5
SUPERVISOR	84.1	79.5	87.8	48.7	92.9	78.6
COMPANEROS	2.7	2.5	2.4	2.6	1.2	2.4
OTROS	5.3	6.5	9.8	44.4	6.0	13.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-36: AHORA QUIEN DISEÑA PUESTOS Y FUNCIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	1.8	1.5	-	13.7	-	3.1
DPTO. DE PERSONAL	19.5	23.5	17.7	2.6	21.4	17.6
JEFES DIRECTOS	52.2	43.0	47.0	17.9	23.8	38.8
CIRCULO O EQUIPO	8.8	4.5	3.0	1.7	7.1	4.7
OTRO DPTO.	6.2	7.5	4.3	33.3	34.5	14.3
NO SABE	11.5	20.0	28.0	30.8	13.1	21.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-37: ANTES QUIEN DISEÑABA PUESTOS Y FUNCIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	12.5	-	17.1	1.2	8.1
DPTO. DE PERSONA	19.5	22.0	14.6	2.6	21.4	16.4
JEFES DIRECTOS	53.1	40.5	45.7	17.9	28.6	38.5
CIRCULO O EQUIPO	2.7	2.0	3.0	1.7	4.8	2.7
OTRO DPTO.	6.2	6.0	3.0	31.6	32.1	13.0
NO SABE	10.6	17.0	33.5	29.1	11.9	21.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-38: AHORA QUIÉN EVALUA SU TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	2.6	-	0.6
SUPERVISORES	85.8	77.0	71.3	62.4	34.5	69.3
JEFES INMEDIATOS	7.1	19.5	15.9	18.8	39.3	18.9
DPTO. RECURSOS	1.8	0.5	0.6	0.9	1.2	0.9
COMPANEROS	-	0.5	-	-	1.2	0.3
NO EVALUAN	0.9	1.0	0.6	7.7	-	1.9
OTROS	4.4	1.0	11.6	7.7	23.8	8.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-39: ANTES QUIÉN EVALUABA SU TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	12.5	-	7.7	-	6.3
SUPERVISORES	78.8	68.0	72.0	49.6	40.5	64.2
JEFES INMEDIATOS	7.1	17.0	14.6	23.9	35.7	18.3
DPTO. RECURSOS	1.8	1.0	0.6	-	2.4	1.0
NO EVALUAN	1.8	0.5	1.8	9.4	1.2	2.7
OTROS	2.7	1.0	11.0	9.4	20.2	7.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-40: CRITERIO DE EVALUACION ACTUAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	0.5	2.4	4.3	1.2	1.8
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	38.9	49.0	31.1	70.9	48.8	46.8
DESEMPEÑO COLECTIVO	10.6	5.5	14.0	6.8	1.2	8.1
AMBOS	47.8	44.0	52.4	10.3	48.8	41.4
NO SE APLICA	1.8	1.0	-	7.7	-	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-41: CRITERIO DE EVALUACION ANTERIOR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.8	12.5	1.8	8.5	2.4	7.4
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	46.9	47.5	43.3	58.1	46.4	48.1
DESEMPEÑO COLECTIVO	11.5	4.5	14.6	9.4	4.8	9.0
AMBOS	32.7	35.0	38.4	14.5	45.2	33.2
NO SE APLICA	-	0.5	1.8	9.4	1.2	2.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-42: CANTIDAD DE TRABAJO EN LA EVALUACION ACTUAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	1.0	-	8.5	-	1.8
IMPORTANTE	95.6	96.0	98.2	76.9	98.8	93.5
NADA IMPORTANTE	2.7	2.0	1.8	6.8	1.2	2.8
NO SE APLICA	1.8	1.0	-	7.7	-	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-43: CANTIDAD DE TRABAJO EN LA EVALUACION ANTERIOR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	6.2	11.0	–	12.8	–	6.5
IMPORTANTE	85.0	83.0	93.3	71.8	97.6	85.7
NADA IMPORTANTE	8.8	5.5	6.7	6.0	1.2	5.9
NO SE APLICA	–	0.5	–	9.4	1.2	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-44: CALIDAD DEL TRABAJO EN LA EVALUACION ACUTAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	–	1.7	–	0.9
IMPORTANTE	97.3	96.5	99.4	90.6	97.6	96.5
NADA IMPORTANTE	0.9	0.5	0.6	–	2.4	0.7
NO SE APLICA	1.8	1.0	–	7.7	–	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-45: CALIDAD DEL TRABAJO EN LA EVALUACION ANTERIOR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	7.1	12.0	–	7.7	1.2	6.2
IMPORTANTE	87.6	83.5	84.1	82.9	94.0	85.5
NADA IMPORTANTE	5.3	4.0	15.9	–	3.6	6.3
NO SE APLICA	–	0.5	–	9.4	1.2	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-46: EVALUACION PARA ASCENSO AHORA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	3.0	–	10.3	–	2.7
IMPORTANTE	82.3	88.5	95.1	70.1	100.0	87.3
NADA IMPORTANTE	15.9	7.5	4.9	12.0	–	8.1
NO SE APLICA	1.8	1.0	–	7.7	–	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-48: EVALUACION PARA ASCENSO ANTES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	13.5	–	12.8	1.2	7.7
IMPORTANTE	71.7	73.0	82.9	63.2	94.0	76.1
NADA IMPORTANTE	20.4	13.0	17.1	14.5	3.6	14.3
NO SE APLICA	–	0.5	–	9.4	1.2	1.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-49: FRECUENCIA REALIZAN EVALUACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	1.5	4.9	12.8	1.2	4.1
DIARIO	49.6	70.5	62.2	51.3	70.2	61.7
SEMANAL	13.3	15.0	6.1	2.6	1.2	8.7
MENSUAL	18.6	5.5	9.8	21.4	25.0	13.9
SEMESTRAL	4.4	2.0	7.9	1.7	2.4	3.8
ANUAL	7.1	4.0	3.0	4.3	–	3.8
NO SE EVALUA	6.2	1.5	6.1	6.0	–	4.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-50: FRECUENCIA REALIZABAN EVALUACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	9.7	11.0	4.9	14.5	–	8.6
DIARIO	36.3	58.5	44.5	40.2	61.9	48.7
SEMANAL	7.1	16.0	8.5	9.4	4.8	10.2
MENSUAL	23.9	3.0	14.6	12.8	23.8	13.6
SEMESTRAL	6.2	2.5	4.9	6.0	2.4	4.3
ANUAL	8.8	3.5	6.1	1.7	–	4.3
NO SE EVALUA	8.0	5.5	16.5	15.4	7.1	10.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-51: AHORA DECIDE RITMO DE TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	–	2.6	–	1.0
SI	75.2	65.5	64.6	60.7	71.4	66.8
NO	24.8	32.5	35.4	36.8	28.6	32.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-52: ANTES DECIDIA RITMO DE TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	9.7	11.5	–	8.5	–	6.4
SI	56.6	58.0	57.3	47.9	64.3	56.6
NO	33.6	30.5	42.7	43.6	35.7	36.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-53: AHORA QUIEN DETERMINA CANTIDAD DE TRABAJO DIARIO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	1.5	–	5.1	1.2	1.5
JEFE INMEDIATO	63.7	67.0	54.3	53.8	46.4	58.6
EMPRESA Y SINDICATO	10.6	7.0	6.7	6.8	6.0	7.4
CIRCULO O EQUIPO	7.1	4.5	2.4	0.9	2.4	3.5
EL MISMO	10.6	7.5	18.9	4.3	6.0	10.0
OTROS	8.0	12.5	17.7	29.1	38.1	19.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-54: ANTES QUIEN DETERMINABA CANTIDAD DE TRABAJO DIARIO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	7.1	12.5	0.6	12.0	–	7.1
JEFE INMEDIATO	60.2	61.5	57.9	59.0	51.2	58.7
EMPRESA Y SINDICATO	9.7	8.5	5.5	5.1	6.0	7.1
CIRCULO O EQUIPO	4.4	4.0	2.4	0.9	1.2	2.8
EL MISMO	9.7	6.0	14.6	4.3	9.5	8.8
OTROS	8.8	7.5	18.9	18.8	32.1	15.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-55: RELACION CON SUPERVISORES ACTUAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	2.0	-	0.9	-	0.7
AGRADABLE	92.0	79.5	88.4	89.7	91.7	87.0
INDIFERENTE	4.4	15.0	5.5	5.1	2.4	7.7
PROBLEMÁTICA	2.7	1.0	1.8	0.9	6.0	2.1
OTRA	0.9	2.5	4.3	3.4	-	2.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-56: RELACION CON SUPERVISORES ANTERIOR

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	7.1	12.5	-	6.0	-	5.9
AGRADABLE	79.6	71.5	70.7	82.9	83.3	76.1
INDIFERENTE	10.6	12.5	20.1	4.3	7.1	11.9
PROBLEMÁTICA	0.9	1.0	6.7	2.6	7.1	3.4
OTRA	1.8	2.5	2.4	4.3	2.4	2.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-57: OPINION ORDENES DEL JEFE AHORA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	1.2	3.4	-	1.0
ADECUADAS	96.5	91.5	93.9	90.6	92.9	92.9
ARBITRARIAS	3.5	8.0	4.9	6.0	7.1	6.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-58: OPINION ORDENES DEL JEFE ANTES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	7.1	12.0	0.6	9.4	-	6.5
ADECUADAS	84.1	77.0	79.9	84.6	86.9	81.4
ARBITRARIAS	8.8	11.0	19.5	6.0	13.1	12.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-59: FRECUENCIA PROPONEN MEJORAS EN SU TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	5.1	-	1.0
FRECUENTEMENTE	55.8	37.5	55.5	12.8	53.6	42.6
SOLO A VECES	38.9	51.0	39.0	34.2	39.3	41.7
NUNCA	5.3	11.0	5.5	47.9	7.1	14.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-60: FRECUENCIA PROPONIAN MEJORAS EN SU TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.8	11.0	-	8.5	-	6.2
FRECUENTEMENTE	27.4	27.5	31.7	5.1	36.9	25.8
SOLO A VECES	38.9	41.0	45.1	41.0	48.8	42.6
NUNCA	24.8	20.5	23.2	45.3	14.3	25.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-61: SU TRABAJO LO REALIZAN SUBCONTRATISTAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	3.5	7.0	4.3	65.8	-	15.0
SI	24.8	14.5	15.2	6.0	1.2	13.3
NO	71.7	78.5	80.5	28.2	98.8	71.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-62: FRECUENCIA DESEMPEÑA TAREAS DIFERENTES AHORA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	3.0	-	11.1	-	2.9
FRECUENTEMENTE	27.4	10.5	28.0	20.5	8.3	19.0
SOLO A VECES	51.3	76.0	54.3	25.6	77.4	58.1
NUNCA	20.4	10.5	17.7	42.7	14.3	19.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

El desempeño de tareas diferentes por el trabajador no aumentó ; la mayoría de los obreros encuestados no reciben bonos y cuando así sucede los montos son muy bajos (262 pesos mensuales en promedio de 1997) ; las formas de comunicación no han cambiando son por medio de jefes y supervisores de manera oral, aunque han aumentado las juntas.

Cuadro No. III-63: FRECUENCIA DESEMPEÑABA TAREAS DIFERENTES ANTES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	11.5	-	14.5	-	7.2
FRECUENTEMENTE	23.0	9.0	18.9	15.4	9.5	14.9
SOLO A VECES	49.6	69.0	45.1	25.6	72.6	52.9
NUNCA	19.5	10.5	36.0	44.4	17.9	24.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-64: ULTIMO MES RECIBIO ESTIMULOS/BONOS POR PRODUCTIVIDAD/CALIDAD

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	2.0	0.6	6.0	-	1.8
SI	67.3	57.0	18.3	13.7	86.9	45.6
NO	32.7	41.0	81.1	80.3	13.1	52.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-65: MONTO PROMEDIO DE LOS ESTIMULOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
PROMEDIO	\$ 196.67	\$ 200.06	\$ 186.94	\$ 197.38	\$ 443.92	\$ 262.33
DESVIACION ESTANDAR	\$ 94.50	\$ 184.82	\$ 195.70	\$ 127.27	\$ 465.07	\$ 294.15
MINIMO	\$ 25.00	\$ 20.00	\$ 40.00	\$ 10.00	\$ 23.00	\$ 10.00
MAXIMO	\$ 390.00	\$ 800.00	\$ 900.00	\$ 400.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
CASOS	62	109	18	16	73	278

Cuadro No. III-66: FORMA COMUNICAN DIRECTIVOS-TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	4.3	-	0.9
EN FORMA VERBAL	39.8	19.0	21.3	12.0	21.4	22.1
POR MEDIO DE JEFE	56.6	70.0	54.3	78.6	45.2	62.4
POR MEDIO DE OFICIOS	1.8	8.5	15.2	4.3	15.5	9.1
NO HAY COMUNICACIÓN	0.9	1.0	0.6	-	1.2	0.7
OTRAS FORMAS	0.9	1.0	8.5	0.9	16.7	4.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-67: FORMA COMUNICABAN DIRECTIVOS-TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	10.5	1.2	9.4	-	6.3
EN FORMA VERBAL	30.1	14.0	10.4	7.7	13.1	14.6
POR MEDIO DE JEFE	53.1	67.0	55.5	74.4	51.2	61.2
POR MEDIO DE OFICIOS	3.5	5.5	18.9	6.0	16.7	9.9
NO HAY COMUNICACIÓN	5.3	2.0	7.9	0.9	2.4	3.8
OTRAS FORMAS	-	1.0	6.1	1.7	16.7	4.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-68: FORMA COMUNICAN TRABAJADORES-SUPERIORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	4.3	-	0.9
VERBAL DIRECTA	42.5	17.0	19.5	15.4	27.4	22.9
POR JEFES Y SUPERIORES	51.3	59.0	36.6	73.5	29.8	51.2
INFORMES, REPORTES	-	2.5	2.4	0.9	1.2	1.6
POR EL SINDICATO	3.5	19.0	33.5	-	41.7	19.5
NO HAY COMUNICACIÓN	2.7	1.5	5.5	3.4	-	2.8
OTRAS FORMAS	-	0.5	2.4	2.6	-	1.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-69: FORMA COMUNICABAN TRABAJADORES-SUPERIORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.0	11.0	-	9.4	-	6.2
VERBAL DIRECTA	30.1	13.5	8.5	11.1	15.5	14.9
POR JEFES Y SUPERIORES	49.6	54.5	38.4	72.6	35.7	50.6
INFORMES, REPORTES	-	2.5	1.8	0.9	1.2	1.5
POR EL SINDICATO	3.5	15.5	36.0	-	47.6	19.8
NO HAY COMUNICACIÓN	8.8	2.5	11.0	3.4	-	5.5
OTRAS FORMAS	-	0.5	4.3	2.6	-	1.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-70: FORMA DIRECTIVOS ESTIMULAN COMUNICACION TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	1.5	0.6	3.4	-	1.2
POR MEDIO DE JUNTAS	76.1	75.0	57.9	88.0	54.8	70.8
EQUIPOS DE TRABAJO	10.6	2.5	6.1	5.1	3.6	5.3
ASAMBLEAS	2.7	10.5	16.5	-	14.3	9.3
CURSOS	5.3	3.5	9.8	-	16.7	6.3
NO LA ESTIMULAN	5.3	5.5	4.3	1.7	4.8	4.4
DE OTRA MANERA	-	1.5	4.9	1.7	6.0	2.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-71: FORMA DIRECTIVOS ESTIMULABAN COMUNICACION TRABAJADORES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	8.8	11.5	0.6	8.5	1.2	6.6
POR MEDIO DE JUNTAS	62.8	59.0	40.9	82.1	42.9	57.2
EQUIPOS DE TRABAJO	6.2	2.0	3.7	2.6	2.4	3.2
ASAMBLEAS	2.7	10.0	18.3	-	27.4	11.2
CURSOS	3.5	2.0	7.9	-	9.5	4.3
NO LA ESTIMULAN	15.0	14.0	21.3	6.0	11.9	14.3
DE OTRA MANERA	0.9	1.5	7.3	0.9	4.8	3.1
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Especialmente los trabajadores no participan en la selección de personal, promoción del trabajador, definición de cargas de trabajo, sanciones a los trabajadores, asignación de bonos, contenido de la capacitación, selección de maquinaria o equipo, selección de materias primas, programación del mantenimiento.

Cuadro No. III-72: TRABAJADORES PARTICIPAN EN SELECCION DE PERSONAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	0.5	-	8.5	-	1.6
SI	14.2	2.5	9.8	0.9	2.4	5.9
NO	85.8	97.0	90.2	90.6	97.6	92.5
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-73: TRABAJADORES PARTICIPABAN EN SELECCION DE PERSONAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	5.3	1.5	4.9	0.9	1.2	2.8
NO	94.7	98.5	95.1	90.6	98.8	95.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-74: TRABAJADORES PARTICIPAN EN PROMOCION PERSONAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	10.6	4.0	10.4	2.6	-	5.9
NO	89.4	96.0	89.6	88.9	100.0	92.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-75: TRABAJADORES PARTICIPAN EN PROMOCION PERSONAL

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	5.3	4.0	9.8	1.7	–	4.7
NO	94.7	96.0	90.2	89.7	100.0	93.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-76: TRABAJADORES PARTICIPAN DEFINICION DE CARGAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	20.4	8.0	23.8	4.3	–	12.2
NO	79.6	92.0	76.2	87.2	100.0	86.3
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-77: TRABAJADORES PARTICIPAN DEFINICION DE CARGAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	12.4	5.5	16.5	1.7	–	8.0
NO	87.6	94.5	83.5	89.7	100.0	90.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-78: TRABAJADORES PARTICIPAN APLICACION SANCIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	7.1	2.0	2.4	2.6	1.2	2.9
NO	92.9	98.0	97.6	88.9	98.8	95.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-79: TRABAJADORES PARTICIPAN APLICACION SANCIONES

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	8.8	0.5	1.8	–	1.2	2.2
NO	91.2	99.5	98.2	91.5	98.8	96.3
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-80: TRABAJADORES PARTICIPAN ASIGNACION PREMIOS/BONOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	16.8	6.5	7.9	2.6	3.6	7.5
NO	83.2	93.5	92.1	88.9	96.4	91.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-81: TRABAJADORES PARTICIPAN ASIGNACION PREMIOS/BONOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	8.0	6.0	3.7	1.7	2.4	4.6
NO	92.0	94.0	96.3	89.7	97.6	94.0
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-82: TRABAJADORES PARTICIPAN DEFINICION CONTENIDOS CAPACITACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	38.1	11.0	31.1	3.4	48.8	23.7
NO	61.9	89.0	68.9	88.0	51.2	74.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-83: TRABAJADORES PARTICIPABAN DEFINICION CONTENIDOS CAPACITACION

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	21.2	6.5	17.1	1.7	31.0	13.7
NO	78.8	93.5	82.9	89.7	69.0	84.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-84: TRABAJADORES PARTICIPAN SELECCION MAQ/EQU/HER

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	35.4	13.0	27.4	5.1	21.4	19.9
NO	64.6	87.0	72.6	86.3	78.6	78.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-85: TRABAJADORES PARTICIPABAN SELECCION MAQ/EQU/HER

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	19.5	9.0	19.5	3.4	15.5	13.1
NO	80.5	91.0	80.5	88.0	84.5	85.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-86: TRABAJADORES PARTICIPAN SELECCION MATERIAS PRIMAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	23.0	10.5	9.8	6.0	7.1	11.2
NO	77.0	89.5	90.2	85.5	92.9	87.3
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-87: TRABAJADORES PARTICIPABAN SELECCION MATERIAS PRIMAS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	17.7	7	6.7	2.6	3.6	7.5
NO	82.3	93	93.3	88.9	96.4	91
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-88: TRABAJADORES PARTICIPAN MEJORAMIENTO METODO DE TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	-	-	-	8.5	-	1.5
SI	77.0	45.0	61.0	15.4	41.7	48.7
NO	23.0	55.0	39.0	76.1	58.3	49.9
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-89: TRABAJADORES PARTICIPABAN MEJORAMIENTO METODO DE TRABAJO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	31.9	29.5	39.0	8.5	27.4	28.3
NO	68.1	70.5	61.0	82.9	72.6	70.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-90: TRABAJADORES PARTICIPAN DISEÑO PROGRAMAS MEJORAMIENTO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	51.3	24.0	48.8	6.0	13.1	30.1
NO	48.7	76.0	51.2	85.5	86.9	68.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-91: TRABAJADORES PARTICIPABAN DISEÑO DE PROGRAMAS MEJORAMIENTO

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	24.8	13.5	21.3	3.4	8.3	14.9
NO	75.2	86.5	78.7	88.0	91.7	83.6
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-92: TRABAJADORES PARTICIPAN OTROS ASPECTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	–	–	8.5	–	1.5
SI	2.7	2	6.1	6.8	4.8	4.3
NO	97.3	98	93.9	84.6	95.2	94.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-93: TRABAJADORES PARTICIPABAN OTROS ASPECTOS

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	6.5	–	8.5	–	3.4
SI	0.9	2.5	6.1	7.7	6.0	4.4
NO	99.1	91.0	93.9	83.8	94.0	92.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Es decir, la ganancia del control del obrero sobre su trabajo, aun considerando su carácter inducido y planeado desde la gerencia, no rebasa lo mas inmediato del puesto de trabajo. Las decisiones intermedias como las señaladas no son prerrogativa de los obreros, y ni siquiera mencionaremos las mas estratégicas como políticas de ventas, de inversiones, de cambio tecnológico u organizacional.

Aunque la investigación sobre identidad entre trabajadores y empresa debe ser profundizada, en el nivel que se abordó en esta investigación se detectó un aumento de esta identidad, aunque con dos salvedades : el trabajador sigue considerando mas importante su familia que la empresa y está dispuesto a cambiar de compañía si le ofrece mas salario, lo

cual relativiza el compromiso tan difundido en el discurso entre empresa y obrero, en un contexto de ingresos de sobrevivencia de los trabajadores.

Cuadro No. III-94: TRABAJO DURO PARA AYUDAR EMPRESA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	1.0	1.2	1.7	–	0.9
DE ACUERDO	91.2	82.0	93.3	88.9	97.6	89.4
EN DESACUERDO	8.8	17.0	5.5	9.4	2.4	9.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-95: CUALQUIER PUESTO PARA SEGUIR TRABAJANDO EMPRESA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	0.6	1.7	–	1.0
DE ACUERDO	62.8	60.0	86.6	88.9	86.9	75.2
EN DESACUERDO	37.2	38.0	12.8	9.4	13.1	23.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-96: CUALQUIER DEPARTAMENTO PARA SEGUIR TRABAJANDO EMPRESA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	–	2.0	0.6	1.7	–	1.0
DE ACUERDO	69.0	66.5	88.4	79.5	89.3	77.3
EN DESACUERDO	31.0	31.5	11.0	18.8	10.7	21.7
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-97: EMPRESA VALE LO MISMO QUE FAMILIA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	3.0	0.6	16.2	–	4.0
DE ACUERDO	46.0	61.0	79.9	52.1	85.7	64.6
EN DESACUERDO	53.1	36.0	19.5	31.6	14.3	31.4
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-98: ORGULLO DE TRABAJAR EN EMPRESA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	4.0	1.2	3.4	–	2.2
DE ACUERDO	92.9	83.0	96.3	90.6	97.6	91.0
EN DESACUERDO	6.2	13.0	2.4	6.0	2.4	6.8
TOTAL	113	200	164	117	84	678

Cuadro No. III-99: RECHAZA SALARIO MAYOR PARA PERMANECER EN EMPRESA

	AGUASCALIENTES	DISTRITO FEDERAL	CUERNAVACA	TIJUANA	VERACRUZ	TOTAL
NO CONTESTO	0.9	2.5	1.2	8.5	–	2.7
DE ACUERDO	31.9	26.0	48.2	38.5	39.3	36.1
EN DESACUERDO	67.3	71.5	50.6	53.0	60.7	61.2
TOTAL	113	200	164	117	84	678

La muestra de empresas modernizadas en México sin duda que escapa a las características generales de la industria en este país que no ha realizado su reestructuración productiva. Sin embargo, interesaba analizar si estos cambios siguen los patrones de los

nuevos modelos de producción y de industrialización proclamados por las teorías internacionales. En cuanto a las Configuraciones Sociotécnicas de las Unidades Socioeconómicas de Producción reestructuradas (empresas exitosa en el mercado y que han realizado cambios tecnológicos u organizacionales) salta a la vista la existencia, fuera de otras diferencias, de perfiles semejantes de la fuerza de trabajo : bajo salario, jóvenes, antigüedad entre media y baja, baja calificación, estímulos monetarios inexistentes o bajos.

Los cambios mas importantes en estas empresas reestructuradas son en organización del trabajo y en relaciones laborales. Las primeras hacia aspectos parciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo, las segundas hacia la flexibilidad, con inducción de identidad hacia los trabajadores pero con recelos acerca de la intervención del sindicato. Sin embargo, el hallazgo mas significativo de la investigación fue en el ámbito de descentralización de decisiones hacia los trabajadores en las empresas modernizadas : restringida esta delegación al puesto de trabajo y concentrado en el método de trabajo. Las decisiones intermedias siguen a cargo de los jefes y mandos medios y las estratégicas de la gerencia. Lo anterior repercute en el concepto de nueva capacitación para el puesto y no para integraciones sistémicas, ni para decisiones mas amplias, ni siquiera intermedias.

Sin duda que el “modelo de producción reestructurador” se aleja de las concepciones postfordistas que implican beneficios mutuos, hasta ahora el único beneficio para el trabajador ha sido en el ámbito de las relaciones humanas, no en el del salario, ni en el de estímulos monetarios ; en forma limitada en delegación hacia el piso y en capacitación. A partir de estos resultados se abren grandes preguntas : ¿Hasta que punto estos “modelos de producción” son resultado de estrategias amplias y relativamente coherentes de las gerencias ? Al parecer los cambios emprendido se asemejan mas a las transformaciones contingentes, para resolver por problemas concretos, mas que atendiendo a concepciones globales acerca de nuevos conceptos de producción. Las presiones estructurales han estado a la vista, relacionadas con el cambio en el mercado y la necesidad de mayor competitividad ; sin embargo, las diversas estrategias encontradas hacen suponer dos tipos de subjetividades empresariales interviniendo en las decisiones del cambio: por un lado, el de la gerencia profesional alejada de la propiedad, que alimenta sus doctrinas de las Escuelas de Administración y de las propias de las Casa Matrices, cuando es el caso. En esta situación es mas fácil encontrar estrategias de cambio organizacional mas acabadas.

Por el otro lado, esta es la gerencia cercana a la propiedad de la empresa, muy imbuida de tradiciones empresariales regionales y que tienden a aplicar en forma más limitada las nuevas formas de organización. En estos casos, el peso del autoritarismo patronal puede ser importante. Factores adicionales que influyen sobre el tipo de estrategia de reestructuración son los antecedentes en relaciones laborales y en particular con los sindicatos. Estas pueden ir desde la ausencia del sindicato en estos problemas, hasta el caso excepcional de lograr el sindicato bilateralidad con autonomía. La identidad de los trabajadores con la empresa se incrementa a través de una mejoría en las relaciones humanas y una delegación de decisiones limitada hacia el piso de la fábrica, pero esta identidad al parecer no llega a niveles altos de lealtad, la prueba es la alta rotación externa por decisión del trabajador en muchas de estas empresas modernizadas. La última pregunta que siempre salta es porque los bajos salarios en empresas de alta productividad y exitosas en el mercado. Las condiciones financieras de estas empresas si permitirían el incremento salarial substancial sin afectar la rentabilidad. Al respecto, las presiones para el mantenimiento del bajo salario pueden ser en parte externas : el papel informal de las asociaciones locales de empresarios y sus redes locales en la asignación de salarios legítimos en una localidad ; y, el posible papel de los salarios todavía en los costos de producción y en la competitividad de empresas reestructuradas, de tal manera que se sacrifica mayor identidad de los obreros o menor rotación externa por ganancia a través del bajo salario. Esta política repercute también sobre la capacitación, la contradicción entre gastos de capacitación y rotación externa; y frente a la aplicación limitada de la delegación de decisiones, entre una mano de obra con lealtades limitadas y la alta rotación. Lo anterior conforma “modelos de producción” que no tienen los mismos fundamentos que los de las teorías en boga, las semejanzas son formales y, sobre todo, que el eje de estos modelos no es el reparto mejor de las ganancias por productividad, la cooperación será limitada bajo un esquema como el mencionado. Mientras esta manera de funcionar la economía y las instituciones macro de carácter laboral no se modifiquen, es difícil pensar en el tránsito hacia Configuraciones Sociotécnicas e Industriales diferentes. En las actuales condiciones, este modelo de bajo salario y precarización de los empleos funciona bien para las empresas modernizadas, considerando que sus estrategias son más bien adecuaciones puntuales al ambiente ; no necesariamente los empresarios modificarán sus tácticas mientras no haya un segundo gran

impulso macro (el primero vino de la apertura de la economía), el de la libertad del mercado de trabajo.

Capítulo IV: El Cambio en la Contratación Colectiva

1. La flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo

A. Contratos de Jurisdicción Federal

Las empresas y sindicatos que depositan sus contratos colectivos en la junta Federal de Conciliación y Arbitraje corresponden a las compañías que tienen establecimientos en más de una entidad federativa y puede suponerse que se trata de los contratos de las empresas más grandes y los que han sido más protectores de los trabajadores. Para el análisis de la flexibilidad numérica, funcional y salarial se tomó una muestra aleatoria por rama (tal como se clasifican en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje) de alrededor del 10% del universo de contratos colectivos (n=1000 contratos) y se han utilizado las mismas dimensiones e indicadores que para la encuesta MIM. Los Índices de Flexibilidad Numérica, Salarial y Funcional se calcularon como se explicó en el capítulo I, estos índices varían entre -1 y +1. Además, como se explicó en el mismo capítulo, a partir de la encuesta de contratos colectivos de la STyPS se hizo análisis factorial para determinar los coeficientes de la flexibilidad numérica, funcional y salarial y calcular así un índice general de flexibilidad.

CALCULO DE PONDERADORES PARA INDICE DE FLEXIBILIDAD LABORAL QUE SE APLICARON A LA ENCUESTA MODELOS DE INDUSTRIALIZACION Y A LAS MUESTRAS DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO

- Sobre la base de Contratos Colectivos de la STyPS se realizaron 3 factoriales, uno para cada dimensión de la flexibilidad (numérica, funcional y salarial, ver capítulo de metodología)
- De la matriz final se tomaron los ponderadores específicos para cada ítem de cada dimensión como se observa en el cuadro 1
- En esta misma base se multiplicó cada ítem por su ponderador específico, y se sumaron los ítems de cada dimensión (estos son los índices de flexibilidad numérica, funcional y salarial que están en esa base)
- La sumatoria de los tres índices de flexibilidad constituye el índice de flexibilidad laboral.
- Por otra parte, se calcularon índices sumatorios simples (sin ponderar) para cada dimensión.
- Dividiendo la sumatoria total de los índices ponderados para cada dimensión entre la sumatoria total de sus respectivos índices sin ponderar se obtuvieron los ponderadores absolutos para cada dimensión.
- Estos ponderadores absolutos se estandarizaron (suma 100) y se obtuvieron los ponderadores relativos que son los que se utilizan en el cálculo de los índices de flexibilidad en Modelos y en Contratos Colectivos federales y locales.

	FLEXIBILIDAD NUMÉRICA	FLEXIBILIDAD FUNCIONAL	FLEXIBILIDAD SALARIAL
SUMATORIA TOTAL DE ÍNDICES CON PODERADOR FACTORIAL	0.14	-0.01	-0.01
SUMATORIA TOTAL DE INDICES SIMPLES	-0.24	0.08	0.4
PONDERADORES ABSOLUTOS	-0.583	-0.125	-0.025
PONDERADORES RELATIVOS (finales)	0.795	0.170	0.034

**INDICE DE FLEXIBILIDAD LABORAL
CONTRATOS COLECTIVOS STyPS (1999)**

**FACTORES DE PONDERACION PARA CADA VARIABLE
DE CADA DIMENSION DE LA FLEXIBILIDAD**

FLEXIBILIDAD NUMERICA		FLEXIBILIDAD FUNCIONAL		FLEXIBILIDAD SALARIAL	
P11	.813	P26	0.666	P49	0.16382918
P12	.788	P27	0.738	P102	0.02369231
P13	.930	P28	0.670	P103	0.14376119
P14	.557	P29	0.243	P105	0.11598784
P22	.861	P30	0.324	P106	0.18862785
P23	.889	P31	0.080	P107	0.56892359
P24I	.929	P32	0.470	P108	0.55359542
P25	.920	P33	0.518	P109	0.27489621
		P34	0.512	P110	0.59118127
		P35	0.537	P111	0.46615302
		P36	0.600	P112	0.59721258
		P37	0.399	P113	0.75192175
		P38	0.555	P114	0.70133279
		P39	0.336		
		P40	0.403		
		P47	0.165		
		P51	0.254		
		P52	-0.074		
		P53	0.273		
		P54	-0.049		
		P57	0.129		
		P59	0.280		
		P60	0.110		
		P61	0.151		
		P63	0.197		
		P64	0.004		

La ecuación resultante fue la siguiente:

$$I_{gf} = 0.795I_n + 0.17I_f + 0.034I_s$$

Donde I_{fg} = Índice general de flexibilidad

I_n = Índice de flexibilidad numérica

I_f = Índice de flexibilidad funcional

I_s = Índice de flexibilidad salarial

Nota: este índice varía, entre 1 y 3.

De la encuesta de Contratos colectivos de Jurisdicción federal se encuentra que entre 1990 y 1994 en la mayoría de las empresas los ítems considerados para medir la flexibilidad laboral no cambiaron. Sin embargo, en aquellos casos en que sí se modificaron predominó la tendencia hacia una mayor flexibilidad. Es probable que el predominio de cláusulas no modificadas se deba a que la muestra no discriminó entre empresas grandes y de otros tamaños, y a que la flexibilización contractual esté concentrada en las grandes.

Cuadro No. IV-1: CAMBIO HACIA LA FLEXIBILIDAD EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO EN LOS NOVENTA (porcentaje de empresas de jurisdicción federal) n=1000 (1996)

Dimensión	Baja	Media	Alta	Indefinida en el contrato
I-B	2.7	1.7	4.7	90.9
II-B	4.0	—	10.3	85.7
III-B El sindicato participa en cambios de intensidad del trabajo	20.5	--	19.5	59.9
I-A	8.8	54.5	15.1	21.6
II-B	15.6	7.9	10.2	66.3
III-B	0.1	39.2	9.3	51.3
IV-A	5.0	15.1	1.1	78.8
IV-B	0.2	16.3	23.5	60.0
V-B	0.2	8.7	18.9	72.2
VI-B	0.5	5.5	8.8	85.2
VII-B	11.1	7.3	1.8	79.8
VIII-B	3.3	30.8	11.8	54.1
IX-B	1.8	19.2	26.7	52.2
X-B	17.1	11.4	28.2	48.2
I- C	78.6	6.1	12.2	3.1
II-C	16.8	--	19.9	63.4
III-C Bonos por productividad o calidad	16.5	--	17.9	65.5

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-2: INDICE DE FLEXIBILIDAD SALARIAL POR RAMA (1996)

RAMA	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	-0.49	0.64	-1.00	1.00	906
1 TEXTIL	-0.49	0.72	-1.00	1.00	36
2 ELECTRICA	-0.91	0.27	-1.00	0.00	19
3 CINEMATOGRAFICA	-0.93	0.29	-1.00	1.00	106
4 HULERA	-0.76	0.42	-1.00	0.00	11
5 AZUCARERA	-0.33	0.00	-0.33	-0.33	1
6 MINERA	-0.79	0.43	-1.00	0.00	14
7 METALURGIA Y SIDERURGIA	-0.29	0.65	-1.00	1.00	35
8 HIDROCARBUROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0
9 PETROQUIMICA	0.11	0.19	0.00	0.33	3
1 CEMENTERA	-0.42	0.60	-1.00	1.00	21
0					
1 CALERA	-0.63	0.52	-1.00	0.00	8
1					
1 AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES	-0.48	0.52	-1.00	0.33	40
2					
1 QUIMICA Y FARMACEUTICA	-0.57	0.51	-1.00	0.33	104
3					
1 CELULOSA Y PAPEL	-0.33	0.51	-1.00	0.33	12
4					
1 ACEITES Y GRASAS VEGETAL	-0.70	0.48	-1.00	0.00	10
5					
1 PRODUCTORA DE ALIMENTOS	-0.31	0.71	-1.00	1.00	138
6					
1 ELABORADORA DE BEBIDAS	-0.51	0.63	-1.00	1.00	84
7					
1 FERROCARRILERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0
8					
1 MADERERA BASICA	-0.64	0.50	-1.00	0.00	14
9					
2 VIDRIERA	0.00	0.00	0.00	0.00	3
0					
2 TABACALERA	-1.00	0.00	-1.00	-1.00	2
1					
2 ADMINISTRADAS FORMA DIRECTA/DESCENTRAL.	-0.10	0.63	-1.00	0.33	7
2					
2 CONTRATO O CONCESION FEDERAL	-0.29	0.85	-1.00	1.00	152
3					
2 EJECUTEN TRABAJOS EN ZONAS FEDERALES	-0.45	0.44	-1.00	0.67	86
4					

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-3 : INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD SALARIAL POR ESTADO (1996)

ENTIDAD	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	-0.49	0.64	-1.00	1.00	906
1 AUGUASCALIENTES	-0.30	0.84	-1.00	1.00	10
2 BAJA CALIFORNIA	-0.40	0.64	-1.00	1.00	24
3 BAJA CALIFORNIA SUR	-0.28	0.75	-1.00	0.50	3
4 CAMPECHE	0.00	0.00	0.00	0.00	0
5 COAHUILA	-0.45	0.67	-1.00	1.00	22
6 COLIMA	-0.47	0.51	-1.00	0.00	5
7 CHIAPAS	-0.38	0.83	-1.00	1.00	7
8 CHIHUAHUA	-0.43	0.58	-1.00	0.67	14
9 DISTRITO FEDERAL	-0.47	0.62	-1.00	1.00	230
10 DURANGO	-0.46	0.66	-1.00	1.00	13
11 GUANAJUATO	-0.51	0.68	-1.00	1.00	30
12 GUERRERO	-0.50	0.72	-1.00	1.00	10
13 HIDALGO	-0.64	0.69	-1.00	1.00	20
14 JALISCO	-0.57	0.64	-1.00	1.00	86
15 MEXICO	-0.48	0.65	-1.00	1.00	134
16 MICHOACAN	-0.80	0.43	-1.00	0.33	15
17 MORELOS	-0.26	0.92	-1.00	1.00	9
18 NAYARIT	-0.71	0.60	-1.00	0.67	8
19 NUEVO LEON	-0.27	0.78	-1.00	1.00	34
20 OAXACA	-0.81	0.46	-1.00	0.33	12
21 PUEBLA	-0.47	0.67	-1.00	1.00	31
22 QUERETARO	-0.36	0.69	-1.00	1.00	11
23 QUINTANA ROO	-0.61	0.44	-1.00	0.00	6
24 SAN LUIS POTOSI	0.10	0.53	-1.00	0.50	7
25 SINALOA	-0.44	0.58	-1.00	1.00	21
26 SONORA	-0.61	0.52	-1.00	0.50	23
27 TABASCO	-0.67	0.58	-1.00	0.00	3
28 TAMAULIPAS	-0.58	0.62	-1.00	1.00	24
29 TLAXCALA	-0.37	0.79	-1.00	1.00	9
30 VERACRUZ	-0.55	0.64	-1.00	1.00	64
31 YUCATAN	-0.60	0.59	-1.00	0.50	8
32 ZACATECAS	-1.00	0.00	-1.00	-1.00	5
99 NO ESPECIFICADO	-0.58	0.61	-1.00	0.33	8

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-4 : INDICE DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA POR ESTADO (1996)

ENTIDAD	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	0.37	0.40	-1.00	1.00	931
1 AGUASCALIENTES	0.36	0.39	0.00	1.00	10
2 BAJA CALIFORNIA	0.43	0.38	0.00	1.00	25
3 BAJA CALIFORNIA SUR	0.19	0.17	0.00	0.33	3
4 CAMPECHE	0.00	0.00	0.00	0.00	0
5 COAHUILA	0.30	0.40	-0.33	1.00	22
6 COLIMA	0.07	0.68	-1.00	0.67	5
7 CHIAPAS	0.21	0.44	-0.33	1.00	7
8 CHIHUAHUA	0.29	0.38	-0.33	1.00	14
9 DISTRITO FEDERAL	0.45	0.40	-0.67	1.00	240
10 DURANGO	0.45	0.44	0.00	1.00	13
11 GUANAJUATO	0.44	0.40	-0.33	1.00	30
12 GUERRERO	0.52	0.41	0.00	1.00	10
13 HIDALGO	0.31	0.36	0.00	1.00	20
14 JALISCO	0.40	0.39	-0.50	1.00	88
15 MEXICO	0.47	0.40	-1.00	1.00	138
16 MICHOACAN	0.35	0.33	0.00	1.00	15
17 MORELOS	0.69	0.32	0.33	1.00	9
18 NAYARIT	0.29	0.36	0.00	1.00	8
19 NUEVO LEON	0.22	0.39	-0.50	1.00	34
20 OAXACA	0.18	0.31	-0.33	0.67	12
21 PUEBLA	0.10	0.39	-1.00	1.00	37
22 QUERETARO	0.32	0.27	0.00	0.67	11
23 QUINTANA ROO	0.33	0.56	-0.33	1.00	6
24 SAN LUIS POTOSI	0.24	0.30	0.00	0.67	7
25 SINALOA	0.19	0.26	0.00	1.00	21
26 SONORA	0.29	0.47	-0.33	1.00	23
27 TABASCO	0.11	0.19	0.00	0.33	3
28 TAMAULIPAS	0.32	0.43	-0.33	1.00	25
29 TLAXCALA	0.29	0.28	0.00	0.75	10
30 VERACRUZ	0.31	0.36	-0.33	1.00	64
31 YUCATAN	0.13	0.25	-0.33	0.33	8
32 ZACATECAS	0.28	0.39	0.00	0.75	5
99 NO ESPECIFICADO	0.02	0.69	-1.00	0.75	8

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-5: INDICE DE FLEXIBILIDAD FUNCIONAL POR ESTADO (1996)

ENTIDAD	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	0.11	0.24	-0.40	0.90	841
1 AUGUASCALIENTES	0.06	0.26	-0.30	0.60	10
2 BAJA CALIFORNIA	0.19	0.22	-0.20	0.80	24
3 BAJA CALIFORNIA SUR	0.13	0.40	-0.30	0.50	3
4 CAMPECHE	0.00	0.00	0.00	0.00	0
5 COAHUILA	0.20	0.34	-0.30	0.80	22
6 COLIMA	0.00	0.35	-0.30	0.30	4
7 CHIAPAS	0.09	0.30	-0.30	0.40	7
8 CHIHUAHUA	0.07	0.23	-0.30	0.40	14
9 DISTRITO FEDERAL	0.16	0.21	-0.30	0.90	220
10 DURANGO	0.13	0.23	-0.30	0.50	12
11 GUANAJUATO	0.15	0.28	-0.30	0.70	30
12 GUERRERO	0.05	0.23	-0.30	0.40	10
13 HIDALGO	0.10	0.29	-0.30	0.60	18
14 JALISCO	0.04	0.21	-0.30	0.60	70
15 MEXICO	0.10	0.19	-0.30	0.60	120
16 MICHOACAN	0.06	0.19	-0.30	0.30	13
17 MORELOS	0.11	0.14	-0.20	0.20	8
18 NAYARIT	-0.04	0.18	-0.30	0.20	5
19 NUEVO LEON	0.09	0.22	-0.30	0.50	33
20 OAXACA	0.08	0.23	-0.30	0.40	11
21 PUEBLA	0.15	0.24	-0.40	0.70	30
22 QUERETARO	0.20	0.28	-0.30	0.70	11
23 QUINTANA ROO	0.12	0.43	-0.30	0.80	6
24 SAN LUIS POTOSI	0.17	0.16	0.00	0.50	7
25 SINALOA	0.18	0.29	-0.20	0.80	21
26 SONORA	0.06	0.26	-0.30	0.60	22
27 TABASCO	-0.17	0.23	-0.30	0.10	3
28 TAMAULIPAS	0.03	0.28	-0.30	0.60	23
29 TLAXCALA	0.04	0.29	-0.30	0.50	8
30 VERACRUZ	0.03	0.24	-0.30	0.60	55
31 YUCATAN	0.01	0.27	-0.30	0.40	8
32 ZACATECAS	0.00	0.42	-0.30	0.60	5
99 NO ESPECIFICADO	0.09	0.21	-0.20	0.40	8

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-6: INDICE DE FLEXIBILIDAD FUNCIONAL POR RAMA (1996)

RAMA	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	0.11	0.24	-0.40	0.90	841
1 TEXTIL	0.08	0.19	-0.40	0.60	37
2 ELECTRICA	0.09	0.22	-0.30	0.60	19
3 CINEMATOGRAFICA	-0.25	0.16	-0.30	0.90	106
4 HULERA	0.15	0.11	0.00	0.30	11
5 AZUCARERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0
6 MINERA	0.14	0.16	-0.10	0.40	14
7 METALURGIA Y SIDERURGIA	0.17	0.19	-0.10	0.70	34
8 HIDROCARBUROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0
9 PETROQUIMICA	0.27	0.23	0.00	0.40	3
10 CEMENTERA	0.54	0.21	0.20	0.80	21
11 CALERA	0.16	0.18	-0.10	0.40	8
12 AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES	0.17	0.26	-0.20	0.70	39
13 QUIMICA Y FARMACEUTICA	0.19	0.20	-0.20	0.80	91
14 CELULOSA Y PAPEL	0.12	0.14	-0.10	0.40	12
15 ACEITES Y GRASAS VEGETAL	0.17	0.13	0.00	0.40	9
16 PRODUCTORA DE ALIMENTOS	0.17	0.16	-0.10	0.70	132
17 ELABORADORA DE BEBIDAS	0.19	0.17	-0.20	0.60	73
18 FERROCARRILERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0
19 MADERERA BASICA	0.26	0.09	0.20	0.40	8
20 VIDRIERA	0.30	0.10	0.20	0.40	3
21 TABACALERA	0.35	0.35	0.10	0.60	2
22 ADMINISTRADAS FORMA DIRECTA/DESCENTRAL.	-0.08	0.17	-0.30	0.10	6
23 CONTRATO O CONCESION FEDERAL	0.16	0.15	-0.20	0.60	132
24 EJECUTEN TRABAJOS EN ZONAS FEDERALES	0.03	0.17	-0.20	0.50	81

Fuente: CCT-JF-96

Cuadro No. IV-7: INDICE DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA POR RAMA (1996)

RAMA	INDICE	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO	NO. DE CASOS
TOTAL	0.37	0.40	-1.00	1.00	931
1 TEXTIL	0.19	0.41	-1.00	1.00	47
2 ELECTRICA	0.02	0.23	-0.50	0.67	19
3 CINEMATOGRAFICA	-0.03	0.16	-1.00	0.75	106
4 HULERA	0.45	0.44	-0.33	1.00	14
5 AZUCARERA	0.00	0.00	0.00	0.00	1
6 MINERA	0.32	0.37	0.00	1.00	14
7 METALURGIA Y SIDERURGIA	0.52	0.32	0.00	1.00	36
8 HIDROCARBUROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0
9 PETROQUIMICA	0.19	0.39	-0.25	0.50	3
10 CEMENTERA	0.23	0.24	-0.33	0.50	21
11 CALERA	0.21	0.25	0.00	0.67	8
12 AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES	0.33	0.31	0.00	1.00	40
13 QUIMICA Y FARMACEUTICA	0.51	0.29	-0.33	1.00	106
14 CELULOSA Y PAPEL	0.15	0.19	0.00	0.50	12
15 ACEITES Y GRASAS VEGETAL	0.13	0.17	0.00	0.33	10
16 PRODUCTORA DE ALIMENTOS	0.65	0.35	-1.00	1.00	138
17 ELABORADORA DE BEBIDAS	0.26	0.30	-0.33	1.00	84
18 FERROCARRILERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0
19 MADERERA BASICA	0.35	0.46	-0.33	1.00	14
20 VIDRIERA	0.22	0.38	0.00	0.67	3
21 TABACALERA	0.50	0.71	0.00	1.00	2
22 ADMINISTRADAS FORMA DIRECTA/DESCENTRAL.	0.26	0.35	0.00	1.00	7
23 CONTRATO O CONCESION FEDERAL	0.61	0.42	-1.00	1.00	159
24 EJECUTEN TRABAJOS EN ZONAS FEDERALES	0.19	0.37	-1.00	1.00	87

Fuente: CCT-JF-96

1) La flexibilidad funcional es alta en los contratos colectivos federales (lo cual no significa que esta flexibilidad se aplica en la práctica, pero sí que en la mayoría de los contratos lo contenido en sus cláusulas no es un obstáculo para la flexibilidad funcional). Se confirma también una antigua tesis que hemos manejado desde la década pasada, que el modelo de contratación colectiva de la Revolución Mexicana ha sido en México de la *circulación*; es decir con protecciones en empleo y salario (compraventa de la fuerza de trabajo) pero con poca participación formal de los sindicatos en los procesos de trabajo. Es cierto que en cuanto a flexibilidad funcional (dentro del proceso de trabajo) lo que predomina es la indefinición en el contrato colectivo, pero en segundo término la unilateralidad explícita de las empresas en las decisiones. La rigidez manifiesta codificada es poco frecuente y hay muy poca limitación formal a la movilidad interna, entre turnos o geográfica; las limitaciones son moderadas a la polivalencia de los trabajadores y, en general, la antigüedad no juega sola como criterio de ascenso de los trabajadores, tampoco depende sólo de la voluntad de los obreros el trabajar en horas extras o en días de descanso obligatorio.

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

3) Por lo que se refiere a la flexibilidad salarial si hay una rigidez acentuada al predominar el salario mensual o quincenal fijo por categoría, y este se encuentra muy regulado; hay poca importancia de los bonos de puntualidad y asistencia, productividad o calidad.

La conclusión es muy clara, los contratos colectivos de jurisdicción federal en México en general son flexibles en lo funcional, son más rígidos en lo numérico y sobre todo en lo salarial. Lo anterior no significa que la flexibilidad funcional se combine extensivamente con nuevas formas de organización del trabajo.

Cuadro No. IV-8: CONTRATOS FEDERALES: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL POR RAMA (1996)

RAMA	CASOS	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
TEXTIL	47	0.20	1.74	0.80	0.47
ELECTRICA	19	0.68	1.91	1.47	0.47
CINEMATOGRAFICA	106	0.36	1.82	0.76	0.20
HULERA	14	0.20	2.00	0.69	0.49
AZUCARERA	1	0.26	0.26	0.26	.
MINERA	14	0.33	2.21	1.22	0.52
METALURGIA Y SIDERURGIA	36	0.10	2.28	1.23	0.65
PETROQUIMICA	3	0.89	1.74	1.43	0.48
CEMENTERA	21	0.65	1.49	1.14	0.22
CALERA	8	0.30	1.57	1.02	0.47
AUTOMOTRIZ Y AUTOPARTES	40	0.12	2.06	1.03	0.57
QUIMICA Y FARMACEUTICA	106	0.01	1.99	0.76	0.49
CELULOSA Y PAPEL	12	0.30	1.51	0.94	0.35
ACEITES Y GRASAS VEGETALES	10	0.21	1.36	0.84	0.39
PRODUCTORA DE ALIMENTOS	138	0.01	2.40	1.05	0.65
ELABORADORA DE BEBIDAS	84	0.03	2.14	0.90	0.43
MADERERA BASICA	14	0.01	1.46	0.78	0.52
VIDRIERA	3	1.14	1.48	1.35	0.18
TABACALERA	2	0.32	0.86	0.59	0.38
ADMINISTRADAS DIRECTAMENTE O DESCENTRALIZADAS	7	0.03	1.92	1.23	0.65
CONTRATO O CONCESION FEDERAL	159	0	2.27	0.73	0.57
EJECUTEN TRABAJOS EN ZONA FEDERAL	87	0.03	1.69	0.82	0.39

Fuente: CCT-JF-96

**Cuadro No. IV-9 :CONTRATOS FEDERALES: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD LABORAL
POR ENTIDAD (1996)**

ENTIDAD	CASOS	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
AGUASCALIENTES	10	0.09	1.81	0.75	0.60
BAJA CALIFORNIA	25	0.03	1.99	1.06	0.64
BAJA CALIFORNIA SUR	3	0.69	1.95	1.25	0.64
COAHUILA	22	0.09	2.28	1.17	0.69
COLIMA	5	0.43	1.19	0.82	0.30
CHIAPAS	7	0.25	1.57	0.93	0.50
CHIHUAHUA	14	0.06	1.74	0.96	0.45
DISTRITO FEDERAL	240	0.01	2.12	0.91	0.53
DURANGO	13	0.17	1.34	0.83	0.39
GUANAJUATO	30	0.07	2.06	1.09	0.60
GUERRERO	10	0.11	1.91	0.94	0.50
HIDALGO	20	0.03	1.87	0.94	0.53
JALISCO	88	0	2.14	0.75	0.49
MEXICO	138	0.01	2.14	0.76	0.53
MICHOACAN	15	0.01	2.04	0.78	0.53
MORELOS	9	0.12	1.40	0.81	0.47
NAYARIT	8	0.24	1.72	0.75	0.53
NUEVO LEON	34	0.02	2.27	0.93	0.52
OAXACA	12	0.41	1.48	0.87	0.36
PUEBLA	37	0	1.96	0.99	0.50
QUERETARO	11	0.49	2.06	1.04	0.46
QUINTANA ROO	6	0.07	1.46	0.77	0.46
SAN LUIS POTOSI	7	0.33	1.87	1.15	0.58
SINALOA	21	0.33	2.25	1.09	0.49
SONORA	23	0.16	1.94	0.94	0.48
TABASCO	3	0.69	1.03	0.82	0.18
TAMAULIPAS	25	0.05	1.98	0.95	0.54
TLAXCALA	10	0.20	2.40	0.86	0.61
VERACRUZ	64	0.11	1.83	0.78	0.42
YUCATAN	8	0.69	1.52	0.98	0.26
ZACATECAS	5	0.69	1.75	1.03	0.49
NO IDENTIFICADA	8	0.36	2.40	1.27	0.66

Fuente: CCT-JF-96

De nuestra muestra de contratos federales se infiere que :

- 1) Se tendió más a excluir a los sindicatos de las decisiones de los cambios tecnológicos, métodos de trabajo, pero no en la negociación de la intensidad del trabajo.
- 2) La contratación de eventuales, trabajadores de confianza y la definición de cuales trabajadores son de base tendieron a ser más flexibles, no así el empleo de subcontratistas.

3) La movilidad entre puestos o categorías, turnos, geográfica, las horas extras, el criterio de ascenso y el trabajo en días de descanso obligatorio tendieron a flexibilizarse, a diferencia de la polivalencia.

4) El salario continuó siendo muy rígido.

5) El índice general de flexibilidad resultó menor en las ramas de maderera básica, química y farmacéutica, azucarera y huletera y más elevado en las de electricidad, minería, metalurgia y siderurgia, petroquímica y vidriera.

6) Por Estados, el Índice General de flexibilidad fue más bajo en Aguascalientes, Nayarit, Michoacán, Quintana Roo y Veracruz y más elevado en San Luis Potosí, Baja California Sur, Baja California, Coahuila y Guanajuato.

Si analizamos los niveles de flexibilidad numérica, funcional y salarial por rama tenemos los siguientes resultados :

1) Por rama los cambios en flexibilidad numérica son hacia mayor flexibilidad en todas excepto en la cinematografía, destacando los niveles más altos en la huletera, la metalurgia y siderurgia, automotriz y autopartes, aceites y grasas vegetales, maderera básica y tabacalera.

2) En cambio la flexibilidad salarial tendió a conservarse rígida en todas las ramas.

3) De CCT-JF-STYPS, los índices de flexibilidad fueron mayores entre mayores fueron los establecimientos.

Cuadro No. IV-10: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD POR RAMA (1996)

RAMA	CASOS	MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Aceites y grasas vegetales	5	-1.46	1.07	0.25	0.99
Asistencia Médica y Social	1	-0.15	-0.15	-0.15	.
Automotriz y autopartes	19	-4.13	6.31	0.57	3.39
Calera	6	-3.39	2.55	-0.38	2.36
Celulosa y papel	10	-3.21	5.82	1.75	3.15
Cemento	7	-2.79	6.66	1.23	3.11
Comercio	23	-4.21	9.53	-0.37	3.05
Distribución de gas	18	-4.06	1.98	-1.23	1.63
Elaboración de bebidas	18	-3.50	4.26	-0.29	2.24
Ferrocarriles	1	-0.15	-0.15	-0.15	.
Industria de alimentos	59	-3.83	7.02	1.22	3.09
Industria del cine	7	-3.35	0.17	-1.23	1.24
Industria del petróleo	1	-1.62	-1.62	-1.62	.
Industria del vidrio	1	6.17	6.17	6.17	.
Industria metalúrgica	12	-4.52	3.05	-1.44	2.47
Industria Minera	2	-3.28	-2.82	-3.05	0.32
Industria petroquímica	5	-1.42	4.53	0.81	2.32
Industria químico-farmacéutica	64	-3.68	4.03	-0.01	2.02
Industria textil	25	-3.14	4.13	0.35	2.09
Otras industrias manufacturera	4	-4.06	4.18	0.59	3.42
Otros Servicios	18	-3.87	6.74	1.35	3.17
Radio y Televisión	1	1.71	1.71	1.71	.
Servicios conexos al transport	29	-4.73	6.76	-1.28	2.38
Servicios de Educación e Inves	2	-0.74	2.41	0.83	2.23
Servicios financieros	28	-5.28	5.43	-0.97	2.77
Transporte Aéreo	5	-0.46	1.39	0.38	0.83
Transporte Terrestre	29	-4.21	3.32	-0.84	2.01
TOTAL	400	-5.3	9.5	0.0	2.7

Fuente: CCT-JF-STYPS-99

Cuadro No. IV-11: INDICE DE FLEXIBILIDAD PROMEDIO POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO

TAMAÑO	CASOS	MÍNIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
MICRO	10	-3.9	3.8	-2.3	2.3
PEQUEÑA	54	-4.2	3.8	-1.1	2.0
MEDIANA	106	-4.7	3.1	-1.4	1.9
GRANDE	58	-5.3	5.7	-0.2	2.1
MACRO	172	-4.1	9.5	1.4	2.7

Fuente: CCT-JF-STYPS-99

B. La flexibilidad en la Contratación Colectiva de Jurisdicción Local

Las relaciones laborales de las empresas que no son de jurisdicción federal son administradas por los gobiernos de los Estados.

Cuadro No. IV-12: CONFLICTOS LABORALES EN EMPRESAS DE JURISDICCIÓN FEDERAL Y LOCAL

	1990	1993	1994	1995	1996
Demandas registradas	78 956	131 931	136 170	158664	149 321
Emplazamientos a huelga registrados	34 141	42 573	43 370	42 368	40 594
Huelgas estalladas	829	629	588	577	461
Trabajadores en huelga	68 782	48350	47 746	31 019	24 688

Fuente: Anexo estadístico del Cuarto Informe de Gobierno de Ernesto Zedillo, 1998 e INEGI (1996) *Información Estadística sobre Relaciones Laborales de Jurisdicción Local*

Si hacemos una comparación entre los conflictos y las huelgas de Jurisdicción Federal y Local en los noventa podemos observar que, entre 1990 y 1996 el número de conflictos (federales más locales) registrados se incrementaron en 89.1%, los emplazamientos a huelga en 18.9%, en cambio las huelgas estalladas disminuyeron en 44.4% y el número de huelguistas en 64.1%. La importancia de la conflictividad en las relaciones laborales locales queda de manifiesto en tanto que en 1996 representaron el 66.3% del total de conflictos, el 81.2% de los emplazamientos a huelga, el 88.9% de las huelgas estalladas y aún en número de huelguistas fueron el 57.4% del total; a pesar de que la densidad de huelguistas por huelga fue de 34.5 trabajadores en las de jurisdicción local, en contra de 53.5 trabajadores en las federales.

En síntesis, el canal jurídico que más frecuentemente adquieren las relaciones y conflictos entre el capital y el trabajo son de jurisdicción local, y las formas es la de convenios fuera de juicio y conflictos individuales. Con relación a las huelgas, emplazamientos y trabajadores en huelga el ámbito local es mucho más importante que el federal en términos cuantitativos y en particular los trabajadores y sindicatos de las empresas pequeñas.

Cuadro No. IV-13: INTERVENCIÓN DE LOS SINDICATOS EN EL CAMBIO TECNOLÓGICO, MÉTODOS DE TRABAJO E INTENSIDAD (Jurisdicción local) (Porcentaje del total de Contratos colectivos) (1998)

	I	II	III
Si	27.65	14.90	17.77
No	12.46	9.89	13.04
No especificado	59.89	75.21	69.20

Fuente: CCT-JL-98

I: Interviene el sindicato en el cambio tecnológico

II: Interviene el sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo

III: Interviene el sindicato en los cambios en intensidad del trabajo

Cuadro No. IV-14: INDICADORES DE FLEXIBILIDAD LABORAL (Contratos de jurisdicción local) (Porcentaje del total de contratos) (1998)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Limitada por Contrato	1.86	1.15	2.44	1.86	3.58	2.15	1.58	0.57
Acuerdo empresa sindicato	57.16	13.32	7.59	45.42	17.05	16.05	13.61	5.44
Prohibida para empresa	0.86	1.15	0.57	-	0.72	0.86	1.15	1.00
Libre para la empresa	21.06	21.35	49.71	7.88	21.78	25.07	2.58	13.75
No especificado	19.05	63.04	63.04	44.84	56.88	55.87	81.09	79.23

Fuente: CCT-JL-98

I: Contratación de trabajadores eventuales

II: Empleo de subcontratistas

III: Contratación de trabajadores de confianza

IV: Recorte de personal

V: Movilidad entre puestos y categorías

VI: Movilidad entre turnos

VII: Movilidad geográfica

VIII: Polivalencia

Cuadro No IV-15: CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO EN CONTRATOS COLECTIVOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (Porcentaje del total de contratos) (1998)

Antigüedad o escolaridad y otra	30.95
Capacidad o capacitación	16.47
No especificado	52.58

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. IV-16: TRABAJO OBLIGADO EN DÍAS DE DESCANSO Y HORAS EXTRAS EN CONTRATOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (Porcentaje del total de contratos) (1998)

	Trabajo en días de descanso	Horas extras
Voluntario	2.44	2.01
Obligatorio	14.76	15.62
Convenio empresa sindicato	39.83	45.7
No especificado	42.98	36.68

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. IV-17: BONOS CONTEMPLADOS EN CONTRATOS COLECTIVOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (Porcentaje del total de contratos) (1998)

	Puntualidad y asistencia	Productividad o calidad	Otros
Si	17.34	15.33	20.92
No	12.32	10.60	55.16
No especificado	70.34	74.07	23.92

Fuente: CCT-JL-98

A partir de nuestra muestra de Contratos Colectivos de Jurisdicción Locales, sintetizadas en los cuadros anteriores, se puede inferir la misma conclusión que para los Contratos de Jurisdicción Federal, que la mayoría de los contratos colectivos de jurisdicción local ya eran muy flexibles de tiempo atrás, antes de que las doctrinas acerca de la flexibilidad echaran raíces en México. Lo anterior se debe a lo explicado en el Capítulo I: una parte de las empresas en México tienen una forma de organización tradicional que implica niveles importantes de arbitrariedad en el desempeño de las tareas, lo que hemos llamado flexibilidad pretaylorista. Esta flexibilidad no científica sigue presente e impacta a los índices de flexibilidad. La flexibilidad funcional es superior a la numérica y a la salarial, y la participación del sindicato en cambios tecnológicos, de organización y métodos de trabajo es minoritaria. Pero también que han tendido a flexibilizarse, aunque la mayoría permanecen flexibles como antes, particularmente en la forma de tópicos no especificados en los contratos, posiblemente asociados con formas de organización no sistemáticas y relaciones laborales en las que los componentes informales son las más importantes.

Cuadro No. IV-18: INDICES DE FLEXIBILIDAD FUNCIONAL DE CONTRATOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (1998)

FLEXIBILIDAD FUNCIONAL POR ENTIDAD (contratos locales)				
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Aguascalientes	-0.5	0.7	0.34	0.27
Jalisco	-0.4	0.1	-0.20	0.13
Estado de México	-0.5	0.6	-0.07	0.18
Morelos	-0.2	0.6	0.13	0.22
Querétaro	-0.2	0.9	0.38	0.22
Sonora	-0.1	0.2	0.01	0.05
Veracruz	-0.2	0.7	0.11	0.18
Yucatán	-0.2	0.7	0.26	0.21
TOTAL ENTIDADES	-0.5	0.9	0.07	0.26

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. IV-19: INDICES DE FLEXIBILIDAD SALARIAL DE CONTRATOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (1998)

FLEXIBILIDAD SALARIAL POR ENTIDAD (contratos locales)				
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Aguascalientes	-0.33	0.33	-0.20	0.20
Jalisco	-1.00	0.67	-0.29	0.35
Estado de México	-1.00	0.33	-0.28	0.26
Morelos	-0.33	0.33	-0.09	0.23
Querétaro	-0.33	1.00	-0.09	0.28
Sonora	-0.33	0.67	0.04	0.39
Veracruz	-0.67	0.33	-0.22	0.19
Yucatán	-1.00	0.33	-0.53	0.36
TOTAL ENTIDADES	-1.00	1.00	-0.27	0.32

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. IV-20: INDICE DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA DE CONTRATOS DE JURISDICCIÓN LOCAL (1998)

FLEXIBILIDAD NUMERICA POR ENTIDAD (contratos locales)				
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Aguascalientes	0	1	0.60	0.22
Jalisco	-0.25	0.5	0.25	0.15
Estado de México	-0.25	1	0.21	0.23
Morelos	0	1	0.34	0.27
Querétaro	0	0.75	0.46	0.30
Sonora	-0.25	0.75	0.22	0.25
Veracruz	0	0.75	0.25	0.20
Yucatán	-0.25	0.75	0.26	0.27
TOTAL ENTIDADES	-0.25	1	0.27	0.26

Fuente: CCT-JL-98

Cuadro No. IV-21: INDICE GENERAL DE FLEXIBILIDAD DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE JURISDICCIÓN LOCAL(1998)

ENTIDAD	CASOS	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
AGUASCALIENTES	29	-0.06	0.49	0.30	0.15
JALISCO	39	-0.29	0.20	-0.10	0.13
EDO. DE MEXICO	251	-0.39	0.48	-0.05	0.14
MORELOS	25	-0.18	0.50	0.11	0.17
QUERETARO	47	-0.1	0.59	0.28	0.17
SONORA	21	-0.08	0.23	0.06	0.12
VERACRUZ	49	-0.17	0.38	0.07	0.13
YUCATAN	101	-0.25	0.56	0.07	0.15
TOTAL	562	-0.39	0.59	0.04	0.18

Fuente: CCT-JL-98

2 . Los bonos por productividad

En 1994 se inició la política amplia de firma de convenios de productividad entre empresa y sindicatos, impulsada por la Secretaría del Trabajo (De la Garza, 1997) pero en años posteriores el número de nuevos convenios ha crecido muy poco (De la Garza, 1995). Sin embargo, los resultados globales en cuanto aumento en los ingresos de los trabajadores fueron desalentadores, el 90% de los convenios firmados en 1994 otorgaron un 2% de aumento por productividad, el mismo porcentaje que se adjudicó a los salarios mínimos, y las repercusiones salariales han sido escasas (Ruiz Durán, 1998). Hacia 1995 la política de recuperación del salario real a través de bonos por productividad se redujo frente a una inflación de 51.9% y un promedio de bonos por productividad de 1.2%.

Cuadro No. IV-22: INCREMENTOS SALARIALES OBTENIDOS EN REVISIONES DE JURISDICCIÓN FEDERAL (Porcentajes de incrementos anuales)

Año	Aumento directo al tabulador	Por ajuste	Por productividad	En prestaciones	Por retabulación
1996	21	0.6	0.4	1.3	0.0
1997	19.5	0.05	1.2	2.1	0.09
1998	17.7	0.05	1.2	1.5	0.08
1999 a Nov	16.5	0.01	0.9	1.6	0.11

Fuente: CCT-JF-STYPS-99

Las revisiones salariales de Jurisdicción Federal en 1996 significaron -13.4 puntos porcentuales menos que la inflación en el año y solamente 3.4 puntos porcentuales arriba de lo que aumentaron los salarios mínimos. En 1998, fueron 1.8 puntos superiores a la inflación y 1.8 puntos porcentuales arriba de lo que aumentaron los mínimos, en 1999 estas cifras fueron 2.2 y 2.5 respectivamente. Es decir, los salarios mínimos en su aumento siguen siendo parámetros del comportamiento de los salarios contractuales, además las diferencias en puntos porcentuales en promedio entre los mínimos y los contractuales son pequeñas. Entre 1996 y 1999 esa diferencia porcentual fue solamente de 2.5 puntos en promedio.

Cuadro No. IV-23: REVISIONES SALARIALES Y CONTRACTUALES QUE INCLUYEN BONOS POR PRODUCTIVIDAD (Federales más Locales)

Año	Revisiones con Bonos	Trabajadores
1994	2 629	1 203 071
1995	4 321	621 920
1996	2 870	273 655
1997	2 089	280 197
1998	2 700	314 099
1999	2 699	314 788

Fuente: CCT-JF-STYPS-99

El porcentaje del total de trabajadores sujetos a revisiones contractuales y salariales que incluyeron bonos alcanzaron un máximo en 1994 cuando representaron el 56.5% para luego disminuir al 12.1% en 1996 y mantenerse en este rango hasta la fecha. En cuanto al total de revisiones contractuales y salariales, aquellas que incluyen Bonos alcanzaron su máximo en 1995 cuando representaron el 13.7% para luego disminuir a la mitad en 1997 sin que se hayan repuesto hasta la actualidad. Es decir, la importancia de los Bonos ha tendido a disminuir con respecto al número de empresas involucradas y trabajadores de un máximo en sus dos primeros años de aplicación (1994 y 1995). La mayor parte de convenio con Bonos corresponde a las revisiones de jurisdicción local pero en cuanto a trabajadores afectados son mayoritarios los federales, aunque son estos los que más han disminuido con los años.

Cuadro No. IV-24: REVISIONES CONTRACTUALES Y SALARIALES QUE INCLUYEN BONOS O ESTÍMULOS

Año	Nacional		Federal		Local	
	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros
1994	2 629	1 203 071	1 505	1 126 555	1 124	76 516
1995	4 351	621 920	1 913	527 915	2 438	94 005
1996	2 870	273 655	832	216 550	2 038	57 105
1997	2 089	280 197	859	252 555	1 230	27 642
1998	2 700	314 099	1 044	282 916	1 656	31 183
1999 a sept	2 193	275 302	734	242 818	1 459	32 484

Fuente: CCT-JF-STYPS-99

3. La Legislación Laboral

La legislación laboral tiene que ver con la flexibilidad porque contiene normas que la impactan en lo funcional, numérico y salarial. En este apartado se analizará brevemente la legislación laboral y se adelantarán algunas propuestas de modificación.

Las leyes laborales en México hasta ahora no han sido modificadas, sin embargo, desde 1988 se inició un debate que no termina aún acerca de la necesidad de flexibilizar la ley laboral y que se ha intensificado después de la entrada en vigor del NAFTA (Tratado de Libre Comercio). Las primeras propuestas de modificación provinieron de las organizaciones empresariales CONCANACO (empresarios del comercio) y COPARMEX (sindicato patronal). El punto central era la *flexibilidad del trabajo*, justificado por el nuevo contexto de globalización del mercado y la producción, la modernización de los procesos productivos, la necesidad de proporcionar mayor confianza a los inversionistas y, sobre todo, elevar la productividad y la calidad (De Buen, 1989).

En aquellas propuestas iniciales se comprendían los tres aspectos clásicos de la flexibilidad del trabajo, además de limitaciones a los conflictos obrero patronales.

En cuanto a flexibilidad numérica se proponía revisar el concepto de indemnización por despido, simplificar el retiro del trabajador y el concepto de salario caído, así como replantar el proceso de rescisión del contrato. En la funcional se planteaba flexibilizar la jornada de trabajo, establecer la polivalencia y comisiones de productividad. En la salarial replantear el concepto de salario remunerador y poner el salario en función de la productividad y de las condiciones económicas de cada empresa, reformular la idea de

prestación económica y ponerla en función de las capacidades de cada empresa, así como implantar el salario por hora.

En cuanto a los conflictos obrero patronales se pedía prohibir las huelgas por solidaridad, establecer la responsabilidad de los sindicatos si las huelgas eran declaradas inexistentes y mayores restricciones a las huelgas en los servicios públicos.

En el año de 1989 la diputación obrera del PRI (Partido Revolucionario Institucional) logró que el Congreso de la Unión hiciera una consulta popular acerca de las posibles modificaciones a la Ley Federal del Trabajo; la Secretaría del Trabajo formó una comisión tripartita para la elaboración de un proyecto de modificación, pero esta no llegó a emitir ningún resultado público. Desde ese año a la fecha, periódicamente los empresarios han reclamado una nueva Ley del Trabajo y los sindicatos se han dividido entre los que se oponen a toda modificación (Sindicalismo Independiente, CTM, Sindicato Mexicano de Electricistas) y los que aceptan modificaciones que no afecten derechos adquiridos, sobre todo los que hablan de la necesidad de un nuevo capítulo acerca de modernización y productividad (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Frente Auténtico del Trabajo).

Una propuesta sistemática empresarial está contenida en el documento que las organizaciones empresariales Coparmex, Concanaco y Canacintra (empresarios de la industria) presentaron en 1994 al candidato triunfante del PRI a la presidencia de la república, Ernesto Zedillo de lineamientos de política económica que contiene un apartado laboral. En este documento se justifica el cambio en la legislación del trabajo en aras de lograr una mayor competitividad. Los puntos principales de modificación según los empresarios serían:

- 1) Movilidad funcional y geográfica con multihabilidades
- 2) Contratos temporales, por hora o jornada reducida
- 3) Racionalizar causales de rescisión de contratos
- 4) Limitaciones en cuanto a responsabilidades en juicios laborales por el pago de salarios caídos
- 5) Pago por hora
- 6) Democratizar la huelga: previo al estallamiento acreditar la voluntad mayoritaria de los trabajadores con voto secreto; asimismo en la decisión para levantarla

- 7) Desaparecer las juntas de conciliación y arbitraje
- 8) Desaparecer los contratos ley
- 9) Establecer contratos de capacitación sin que impliquen relación laboral
- 10) Acabar con el escalafón ciego y cambiarlo a escalafón por capacidad
- 11) Establecer prestaciones laborales y sindicales de acuerdo con las condiciones de cada empresa (implica el cuestionamiento del funcionamiento de la Seguridad Social)
- 12) Eliminar la cláusula de exclusión por ingreso y separación
- 13) Libertad de sindicalizarse
- 14) Sindicalismo apolítico, acabar con la relación con los partidos.

En cuanto a proyectos de modificación de la ley laboral, las organizaciones empresariales no han presentado un sólo frente. El Consejo Coordinado Empresarial (CCE), que es la organización empresarial más amplia del país, ha apoyado de manera más decidida la política económica del gobierno y, en esta medida, en los períodos en los que el Estado no insistió en la reforma laboral tampoco el CCE consideró que era indispensable. Una posición semejante adoptó la Concamin. Es decir las más insistentes han sido la Concanaco y la Coparmex. Desde el inicio de la campaña de Salinas de Gortari por la presidencia (1988) prometió una nueva ley Laboral, pero terminó su período y no lo logró, declarando al final de su período que dos grandes reformas estaban pendientes, la laboral y la de seguridad social. La CTM al inicio (1989) no tuvo una posición completamente opuesta a la reforma, pero cuando se conoció la propuesta de la Coparmex-Concanaco, que en parte era anticorporativa, cambió radicalmente y desde entonces se ha mantenido renuente a las modificaciones. Entre mayo de 1990 y mayo de 1992 el Estado ya no insistió en la reforma, los empresarios por el contrario siguieron declarando la necesidad de cambiarla y la CTM oponiéndose. De mayo de 1992 a noviembre de 1993 se estableció una especie de tregua entre la CTM y los empresarios para no entorpecer la negociación del NAFTA, a partir de ahí los empresarios han insistido en la reforma; la CTM se ha opuesto y el Estado ha declarado esta necesidad (De la Garza y Bouzas, 1998).

En 1995 la polémica acerca del cambio en la Ley Federal del Trabajo fue reforzada por los planteamientos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno zedillista, en el sentido de la necesaria flexibilización de los mercados laborales. Sin embargo, el

impulso por parte de la Secretaría del Trabajo de modificación de la ley siguió hasta 1996 un camino gradualista, llamando a la CTM y a la COPARMEX a ponerse de acuerdo; la negociación se reinició con el mutuo reconocimiento de la necesidad de una cultura laboral.

En este contexto el Partido Acción Nacional (PAN) presentó su iniciativa de reforma de la legislación laboral. El proyecto del PAN, elaborado por el prestigioso abogado Nestor de Buen, tiene dos componentes novedosos principales: primero, considera a la flexibilidad el trabajo en aspectos muy diversos, que en esencia coincidiría con las propuestas de la Coparmex y la Concanaco; y, segundo, la democratización de las organizaciones obreras, que se aleja de los planteamientos gubernamentales y de las cúpulas patronales y obreras.

En el aspecto de la flexibilidad el trabajo, el proyecto panista cambia principios básicos del derecho laboral que habían privado en México, al denunciar el carácter tutelar del Estado con respecto de la parte más débil en la relación laboral y substituirlo por la función de guardián del equilibrio entre los factores de la producción; el otro cambio importante en los principios es la substitución de la idea de justicia social por la promoción del empleo y de la productividad. Por este camino, la flexibilidad del trabajo aparece en el proyecto de la ley en sus tres formas clásicas: la flexibilidad numérica es decir, la capacidad de las empresas para emplea o desemplear de acuerdo con las necesidades de la producción. En este sentido se introducen las nociones de contrato de aprendizaje con su período de prueba; se flexibiliza la terminación de la relación laboral con la inclusión de una prima de antigüedad, independientemente de la causa de la terminación que substituye a los 20 días por año mas los tres meses de salario y a la anterior prima de antigüedad de 12 días de salario por año; flexibiliza el trabajo discontinuo; y reglamenta el empleo de subcontratistas. En cuanto a la flexibilidad interna, se especifica que las condiciones de trabajo pueden cambiar hacia arriba o hacia abajo; además se amplía la capacidad de la empresa para mover a sus trabajadores entre puestos, geográficamente y sus días y horarios de trabajo; en particular se flexibiliza la distribución del tiempo semanal del trabajo (que propone de 40 horas) a criterio del empleador, según las necesidades de la producción; plantea la obligación por el obrero de laborar horas extras y en los días de descanso obligatorio si la producción lo requiere, aunque esta obligación no es para los días de descanso semanal; establece el privilegio de la capacidad sobre la antigüedad para ascender en el escalafón. En flexibilidad salarial (salario en función de productividad o calidad) no

propone una sola forma de salario, por ejemplo el salarió por hora, sino que abre las posibilidades a múltiples formas de pago con mayor claridad que en la Ley actual. En resumen, la principal característica de la flexibilidad que propone el proyecto panista es la unilateralidad patronal; es decir, salvo en los dos casos que se mencionan en seguida, se trata de una flexibilidad que no implica un acuerdo de por medio con la parte obrera. Estos dos casos son: cuando los cambios en la Tecnología o en la organización del trabajo afecten el empleo. Hay muchos cambios tecnológicos o de organización que no suponen reducción de personal y todos estos quedan a la discrecionalidad patronal. El otro aspecto sujeto a la bilateralidad es en cuanto a los programas de productividad y capacitación. En estos se sigue el actual modelo impulsado por la Secretaría del Trabajo de convenios de productividad, señalando que deben especificarse las metas y acciones de tales programas, los indicadores de productividad, el tipo de información a proporcionar a los trabajadores, el monto de los bonos y la capacitación.

La otra gran novedad del proyectos del PAN es en cuanto a la representatividad de las organizaciones obreras y su democratización. Este tema tiene a su vez dos aspectos centrales. La eliminación de la toma de nota ante la Secretaría del Trabajo en la constitución e organizaciones obreras; con la libertad para sindicalizarse o no de los trabajadores, eliminando las cláusulas de exclusión, posibilitando la existencia de contratos colectivos junto a contratos individuales y abriendo los canales para la sindicalización de los trabajadores de confianza; finalmente, eliminando la obligación de ratificar los convenios de trabajo ante las juntas de Conciliación, que por cierto se les substituye por Tribunales de lo Social, dependientes del poder judicial.

El otro aspecto importante de la democratización de las organizaciones obreras es la aparición de la categoría de Comité de Empresa, como órgano diferente de los sindicatos y que el proyecto de hecho los substituye como firmantes de convenios de trabajo, vigilantes de los mismos y por ser quienes declaran las huelgas. Es decir, los sindicatos quedan reducidos a una suerte de corrientes de libre afiliación que pueden participar con planillas en las elecciones de Comités de Empresa, pero no representan como tales a los trabajadores en las negociaciones colectivas. Es cierto que hay una excepción, puesto que el proyecto prevé la negociación articulada en paraguas, de la rama a la empresa, en el nivel de rama el sindicato mayoritario representaría a los trabajadores.

El proyecto retoma las experiencias europeas en cuanto a constitución de los Comités de Empresa, que representarían a todos los trabajadores que no fueran de confianza, formen o no parte de un sindicato; estos comités serían la expresión de una democracia representativa a través de delegados, con fuerte participación de las bases en asambleas y una vigilancia muy estricta sobre los procesos electorales. Adicionalmente, el emplazamiento a huelga se democratiza al volver obligatoria la asamblea obrera como órgano decisorio; a la conciliación se le considera estrictamente voluntaria; el Comité de Empresa es quien emplaza y puede desistirse en cualquier momento; después de un mes de huelga cualquiera de las partes puede solicitar la calificación de la huelga; se establecen límites temporales para la misma, en el caso de servicios a la comunidad; y, se conserva el principio de que los huelguistas no pueden ser substituidos durante la huelga, ni que la minoría pueda seguir laborando.

Recientemente el Partido de la Revolución Democrática (PRD) ha elaborado un anteproyecto de Ley del Trabajo. Este anteproyecto reconoce la necesidad de flexibilizar moderadamente las relaciones de trabajo e insiste en eliminar controles gubernamentales sobre el registro de sindicatos, la contratación colectiva y la huelga. En 1998 la Secretaría del Trabajo ha llamado a los sindicatos oficiales y a la nueva central salida del oficialismo, la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), a negociar con las organizaciones patronales la posible modificación de la Ley del Trabajo, sin embargo, los avances fueron escasos. A los sumo se llegó a elaborar un anteproyecto de Código Federal de Procedimientos del Trabajo que no se ha presentado para su aprobación ante el Congreso de la Unión. De tal forma que las posiciones actuales se dividen de la siguiente manera: el Congreso de la Trabajo y la UNT aceptan la modificación, siempre y que no se vulneren derechos adquiridos; las organizaciones empresariales y el gobierno insisten en la flexibilización; el PAN y el PRD aceptan la modificación pero a partir de sus propios proyectos de Ley; la Intersindical Primero de Mayo, que agrupa al sindicalismo independiente, se opone a las modificaciones; el Frente Sindical Mexicano, de reciente creación, encabezado por el Sindicato Mexicano de Electricistas, se opone.

En síntesis, en cuanto a la flexibilidad laboral en su aspecto normativo hay dos fuentes principales para los trabajadores del Apartado "A": la Ley Federal del Trabajo y los

Contratos Colectivos y Reglamentos Internos de Trabajo. Los trabajadores del Apartado “B” tienen su propia legislación y las llamadas Condiciones Generales de Trabajo.

Tanto la Ley Federal del Trabajo como los Contratos Colectivos tienen elementos de rigidez y de flexibilidad. La Ley no ha cambiado, tampoco la mayoría de los contratos. Aquéllos que se han modificado han sido hacia una mayor flexibilidad. Estos cambios sobre todo han operado en empresas grandes. Sin embargo, la mayoría de los contratos colectivos son flexibles en lo funcional, sin contemplar tampoco formas de participación e involucramiento de los trabajadores en las decisiones de la producción.

Capítulo V. Potencialidades y Limitaciones de los Modelos de Organización y Flexibilidad en las Empresas Mexicanas

1. Consideraciones Generales

Los Modelos de Organización Tradicional, Taylorista y Toyotista sufren modificaciones en el contexto mexicano con respecto a lo que plantean las teorías internacionales sobre el tema. El Modelo Tradicional se presenta sobre todo en las Pequeñas y Medianas Empresas (hemos dejado fuera de la investigación a las micro, por considerarlas en general resultado de *estrategias de sobrevivencia* más que alternativas de organización empresarial y por que las categorías que hemos manejado no se aplican para este tipo de establecimiento), no exportadoras y de capital nacional. Se trata de establecimientos con una tipo de flexibilidad informal, no resultado de la aplicación de una doctrina gerencial en particular. En esta medida, no hay separación estricta entre producción, mantenimiento y control de calidad, aunque en su mayoría no hacen control de calidad en forma sistemática. Predominan las calificaciones tradicionales, conocimientos, habilidades basadas sobre todo en la experiencia del trabajador y especializados en una máquina. Se trata de una fuerza de trabajo tradicional constituida sobre todo por hombres de edad mediana, antigüedad media en el trabajo, escolaridad baja y salarios bajos con pocos bonos por productividad. En general el nivel tecnológico es bajo (herramental o mecanizado sin automatización) y baja productividad. El estilo de mando es paternalista y autoritario con escasa bilateralidad en las decisiones con los trabajadores, con baja sindicalización y flexibilidad unilateral.

El Modelo Organizativo Taylorista se presenta sobre todo en empresas medianas y grandes que utilizan tecnología maquinizada o con un primer nivel de automatización no computarizada. El trabajo en producción es estandarizado con separación entre producción, mantenimiento y control de calidad, la mayoría de los establecimientos manufactureros (50.7%) se encuentran dentro de este modelo. Las calificaciones de los obreros en producción son bajas y el estilo de mando burocrático (basado en el cumplimiento de las reglas formales), la fuerza de trabajo combina a la tradicional (hombres, edad mediana, antigüedad media, nivel educativo bajo, especializados en una máquina y bajo salario con escasos bonos) y la nueva fuerza de trabajo (mujeres, edad joven, poca experiencia laboral,

mayor nivel educativo, baja calificación, bajos salarios) . Las relaciones laborales son unilaterales aunque la tasa de sindicalización es alta y la flexibilidad es baja.

El tercer Modelo es el Toyotista que aplica aspectos parciales de la Calidad Total y del Justo a Tiempo con reintegración de tareas, movilidad interna, fusiones parciales entre tareas de producción, mantenimiento y control de calidad, formas de comunicación horizontales y de abajo-arriba, arriba-abajo, con mayor participación e involucramiento que en los modelos anteriores. Sin embargo, la extensión de este modelo es bajo (2.7% de los establecimientos de más de 15 trabajadores). En este modelo como en el Taylorista predomina el trabajador de planta y las formas de organización del trabajo nuevas que predominan son las más elementales, como los Círculos de Calidad y los Equipos de Trabajo, presentándose en muy pequeña proporción las más sofisticadas como el Control Estadístico del Proceso y el Justo a Tiempo. Se trata de establecimientos sobre todo grandes, maquinizadas y de alta tecnología. La fuerza de trabajo tiene un mayor nivel educativo que en los dos modelos anteriores, pero no mayor calificación, aunque sí mayores remuneraciones; posiblemente porque las formas de organización del trabajo dejan para las categorías de técnicos e ingenieros las calificaciones altas y para los obreros las bajas. Habría que aclarar que las mayores remuneraciones tampoco implican que los trabajadores de este nivel en general correspondan a un estrato de ingreso claramente superior a los de los otros dos modelos.

Cuadro No. V-1: PORCIENTO DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN EN 1997

Hasta 6 años de escolaridad	Capacitación para el trabajo	Secundaria	Subprofesional	Preparatoria	Profesional
44.5%	0.08%	29.8%	7.1%	8.8%	9.6%

Fuente: INEGI (1997), Encuesta Nacional de Empleo. Aguascalientes: INEGI

Cuadro No. V-2: PORCIENTO DE OBREROS MANUFACTUREROS SEGÚN NIVEL DE CALIFICACIÓN (1992)

EMPRESA	OBRERO PROFESIONAL	OBRERO ESPECIALIZADO	OBRERO GENERAL
Micro	4.4	18.3	77.3
Pequeña	7.1	25.1	67.8
Mediana	11.1	25.8	63.1
Grande	9.6	27.2	63.2
Total	8.5	24.9	66.6

Fuente: Ibídem.

Cuadro No. V-3: NIVELES DE INGRESO EN NÚMERO DE SALARIOS MÍNIMOS DEL PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (1992), SEGÚN TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO

SALARIOS MÍNIMOS	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Ninguno	0.4	1.3	0.8	0.06	0.2
1<	79.3	86.2	82.8	77.2	73.0
>1, 2<	12.8	8.1	10.9	14.1	15.8
>2 a 3	3.3	2.1	2.9	3.7	4.7
>3 a 5	2.2	1.4	1.6	2.5	3.3
>5	2.0	0.9	0.1	2.44	0.3

Fuente: *Ibidem*

Los niveles de ingreso en la industria manufacturera se encuentran entre 1 y 2 salarios mínimos, independientemente del tamaño del establecimiento. Los datos anteriores se corresponden con los de la Encuesta Nacional de Empleo (1998): la moda salarial de los trabajadores manufactureros era de 1 a 2 salarios mínimos, igual a la de los trabajadores asalariados en general. De dicha encuesta también se desprende que el nivel salarial más frecuente tampoco sufre cambios con el nivel de instrucción (excepto los trabajadores sin instrucción y los profesionistas superiores, todos los otros niveles de instrucción tienen modas salariales entre 1 y 2 salarios mínimos).

En cuanto a la Flexibilidad del Trabajo, en la Industria Manufacturera existen tres modelos principales:

Modelo poco regulado: corresponde a la mayoría de las empresas pequeñas y medinas, que no tienen contratos colectivos o estos regulan muy pocos aspectos de la vida laboral. Las regulaciones más importantes son al nivel de la Ley federal del Trabajo y no las contenidas en los Contratos Colectivos. Sin embargo, se trata de una flexibilidad pretaylorista, resultado de la arbitrariedad en la organización del trabajo que no se traduce en mayor productividad.

Modelo Rígido: este corresponde a empresas grandes con sindicatos poderosos, en procesos en los que predomina el Modelo Taylorista.

Modelo Flexible. Este modelo se presenta en dos formas. La primera, corresponde a las empresas modernas que han establecido nuevas formas de organización del trabajo y que

descentralizan una parte de las decisiones hacia el puesto de trabajo, en algunas ocasiones implica bilateralidad con el sindicato. La otra forma, es la de flexibilidad unilateral, es decir, una flexibilidad que implica mayor concentración de poder en la gerencia para emplea y desemplear, mover o dedicar a tareas diversas a los trabajadores sin mayor injerencia del sindicato.

En cuanto a las formas concretas de la flexibilidad podemos concluir que hasta ahora la extensión de la subcontratación es limitada, la bilateralidad entre empresas y sindicatos es baja, la flexibilidad funcional (especialmente en la forma de polivalencia y fusiones parciales entre producción y mantenimiento) es mayor que la numérica y que la salarial. Asimismo, que entre mayor es la unilateralidad gerencial es más bajo el nivel educativo de los trabajadores, su calificación y salarios también (ver cuantificaciones en el capítulo II).

En cuanto a los Modelos de Reestructuración Productiva predominantes en México, que implican estrategias gerenciales diferenciadas de cómo lograr una mayor competitividad hemos identificado dos principales: la flexibilizante en sus dos modalidades, con bilateralidad y unilateral. Esta estrategia pone más el acento en el cambio en la organización del trabajo que en el cambio tecnológico. Es decir, se aplica con tecnología media o alta y su aspecto central es la aplicación parcial de las nuevas formas de organización del trabajo combinadas con flexibilidad en las relaciones laborales, aunque los niveles más frecuentes de flexibilidad no son extremistas. En este Modelo predomina la Nueva Fuerza de Trabajo en la que tienen presencia importante las mujeres jóvenes, de nivel secundaria, con poca experiencia laboral, de baja calificación, bajos salarios y alta rotación externa. Con relación a los sindicatos, este modelo adopta tres formas: con bilateralidad (el sindicato es interlocutor de la empresa en los planes de modernización) , con sindicato de la casa y con sindicato ausente (colabora con la gerencia en forma subordinada en los problemas de gestión de la mano de obra) en las decisiones de la producción . Las formas más frecuentes son las dos últimas. Aunque en este Modelo los salarios son más elevados que en el que sigue, sus niveles siguen siendo bajos.

La otra estrategia de competitividad se basa en la reducción de costos con mayor intensificación del trabajo. En este modelo persisten principios tayloristas-fordistas, la unilateralidad gerencial en las decisiones, el estilo autoritario o el burocrático de mando con

poca participación e involucramiento de los trabajadores. En este modelo el bajo costo salarial sigue jugando un papel importante en la competitividad de la empresa.

El sector exportador en México se ha convertido en el más dinámico de la economía, su competitividad se ha basado en factores macroeconómicos como una tasa de cambio estable, pero también en factores micro como la organización del trabajo, la flexibilidad y el bajo salario. Aunque el modelo exportador mexicano aparece exitoso es necesario analizar sus potencialidades y limitaciones, para nuestro caso en el nivel micro.

La primera limitación importante es que el éxito exportador descansa en un porcentaje pequeño de empresas, conformando una economía de dos velocidades. La mayoría de las empresas no exportadoras no han logrado a la fecha encadenarse como proveedores de las exportadoras por sus debilidades tecnológicas, organizacionales, en costos, calidad y oportunidad de sus suministros, en esta medida las grandes exportadoras han incrementado la proporción de sus insumos importados con consecuencias negativas sobre la balanza de pagos.

Las limitaciones al nivel micro de los dos Modelos en Reestructuración pueden resumirse de la siguiente manera: el Modelo basado en la reducción de costos y el bajo salario se enfrenta a los límites inicialmente físicos de la intensificación del trabajo. Sin cambiar la tecnología o la organización del trabajo puede aumentarse el producto con relación a las horas hombre trabajadas intensificando el trabajo, en el sentido de realización de las tareas a mayor velocidad. Esta intensificación del trabajo se puede enfrentar en el futuro a límites sociales, sobre todo cuando se combina con bajos salarios, escasa capacitación e involucramiento. Los límites sociales por ahora se presentan como alta rotación externa, como decisión individual. No se ha presentado como conflictos colectivos, pero no podría garantizarse que en un contexto diferente de gobierno y sistema político no suceda.

El Modelo con Flexibilidad y Nuevas Formas de Organización del Trabajo implica algún interés de la empresa en una nueva cultura laboral de identidad del trabajador con la productividad y calidad. Sin embargo, este Modelo se presenta en México en general con salarios bajos (aunque mayores a los del primer modelo), con bonos por productividad pero de montos en general bajos, con calificación y capacitación bajas. Las contradicciones de este modelo saltan a la vista, basado en la participación y el involucramiento de los trabajadores en la producción encuentra sus límites en el bajo salario, los montos de los

bonos y la reducción de la descentralización en las decisiones al puesto de trabajo sin incluir decisiones más amplias como clientes, proveedores, maquinaria, organización, tecnología, etc. El caso es que la rotación externa del personal empieza a ser también un problema para este modelo y que la posibilidad del conflicto colectivo en un contexto institucional diferente al que había privado podría presentarse también.

Las opciones en cuanto a formas de organización del trabajo y flexibilidad laboral no pueden partir sólo de buenos deseos. Hay que tomar en cuenta los caminos ya emprendidos por las empresas, las condiciones del mercado de trabajo, las institucionales y sindicales. En esta medida las estrategias de reestructuración productiva han tomado en México más la forma de cambio organizacional y en las relaciones laborales que la innovación tecnológica. Esta vía, relativamente más barata que la tecnologicista, se justifica ante los excedentes de mano de obra en el mercado formal de trabajo y las restricciones al crédito. Sobre esta vía se tendría que insistir, excepto en procesos modernos de flujo continuo en los que técnicamente los cambios organizacionales son menos importantes para incrementar la productividad.

Asimismo, hemos afirmado que los niveles de flexibilidad practicados en las empresas reestructuradas no son de nivel extremo sino medio, sobre todo de carácter funcional. Esta particularidad mexicana no habría que atribuirla exclusivamente a la legislación laboral rígida o a la protección del empleo por parte de los sindicatos. Es probable que las gerencias que desean fijar a una parte de la mano de obra, sobre todo a la calificada, hayan decidido aceptar ciertos niveles de estabilidad laboral. La alta inestabilidad laboral puede ir en contra de la identidad del trabajador con la productividad y la calidad. Es decir, un modelo de flexibilidad y organización más adecuado a las condiciones y tradiciones mexicanas implicaría poca flexibilidad numérica, mayor flexibilidad funcional e intermedia flexibilidad salarial. La poca flexibilidad numérica apuntalaría el compromiso de los trabajadores con la producción. La flexibilidad funcional alta debería implicar la extensión de las nuevas formas de organización del trabajo más allá de las elementales como los círculos de calidad, hacia la diversificación de las formas de comunicación, la movilidad interna respetando la integración de tareas, las combinaciones parciales de tareas de producción con mantenimiento, supervisión y control de calidad, el achatamiento de las jerarquías y una desformalización parcial del trabajo. Esta forma de organización del

trabajo semiflexible no podría emprenderse si las empresas no dedican mayores recursos a la capacitación del personal. El tipo de capacitación requerida para este cambio dentro de la tendencia hacia las nuevas formas de organización implicaría que en el aspecto del conocimiento y la habilidad técnica se contemplase la polivalencia dentro de ciertos límites; la capacitación para el trabajo en grupo, la solución de problemas, la participación y el involucramiento. La importancia que las empresas dan a la capacitación en Nuevas Formas de Organización del Trabajo hasta hoy es baja, según la ENESTYC (92) solamente el 11.5% de los obreros profesionales, el 13% de los especializados y el 9.5% de los generales en la industria manufacturera han sido capacitados en aquel aspecto.

La flexibilidad intermedia en lo salarial implica que en las condiciones de bajos salarios mexicanos sería indeseable poner más del 30% de las remuneraciones de los trabajadores en función de la productividad, lo anterior significaría la elevación general en los montos de los bonos y no forzar a la vez la tradición gerencial y contractual del salario según la categoría laboral. Sin embargo, hay dos problemas de fondo relacionados con los montos y extensión de los sistemas de bonos. El primero es el de la relación efectiva entre monto del bono y medición de la productividad. La mayoría de las empresas no miden productividad y la mayoría de las que otorgan bonos tampoco lo hacen. La medición de la productividad implica para las empresas además de conocimientos de cómo hacerlo costos adicionales. En este sentido se pueden seguir dos caminos. El primero valdría solamente para empresas grandes y medianas modernas con recursos financieros suficientes, que sería la medición estricta de la productividad física por puesto de trabajo. La segunda, que puede aplicarse a todas las empresas restantes sería una medición global de la productividad física por trabajador empleado. Esta última medida implicaría pasar al concepto de bono por productividad de la colectividad de los trabajadores y no de manera individual.

El otro problema es el de la concertación entre empresa y trabajadores con respecto de la productividad y los bonos respectivos. Las limitaciones actuales de estas concertaciones son porque muchos de los Convenios se han firmado entre las cúpulas sin la participación de los trabajadores de base. Este tipo de convenios han limitado, además de los bonos reducidos, la efectividad de lo pactado en cuanto al compromiso obrero con la productividad. Se trata del problema de la representatividad y legitimidad. En este sentido, la conformación de comités obreros de empresa, fueran o no parte del sindicato, encargados

de la negociación y seguimiento de los Convenios de Productividad pudieran ayudar a resolver las deficiencias en representatividad, legitimidad y compromiso de las organizaciones obreras. Estos Comités de Empresa pudieran ser los interlocutores efectivos de las gerencias en la Modernización que discutiesen los diagnósticos de los obstáculos para incrementar la productividad, elaborasen conjuntamente los planes de modernización, decidiesen con cuáles indicadores medir la productividad, así como el reparto de los beneficios e hiciesen las evaluaciones de los programas. Es decir, el cambio en la cultura de la empresa, que no debería de incluir solamente la del trabajo, sino también la de la gerencia y los mandos medios, además de la del sindicato, no debe adjudicarse principalmente a cursos de inducción sino operar en las propias prácticas cotidianas. Una Nueva Cultura de la Empresa, además de incluir un nuevo sentido del trabajo comprometido con la productividad y la calidad, debería reivindicar la diferencia entre los actores de la producción: obreros, empleados, directivos y sindicato, la posibilidad de coincidencias parciales en intereses que no excluiría la posibilidad del conflicto. Una nueva manera de ver a la empresa por sus actores tendría que reconocer que hay varias maneras de concebir la mejor manera de producir, que es así porque el proceso productivo no es totalmente determinista, que hay espacios de incertidumbres que los actores llenan con decisiones, interacciones y, a veces, a través del conflicto.

Los cambios en organización del trabajo y en las formas de flexibilidad laboral no pueden dejar de lado la polarización industrial existente y la desarticulación entre cadenas productivas. Si bien es deseable la descentralización de decisiones hacia organismos intermedios de la sociedad civil, en una estructura industrial como la mexicana, el papel del estado sigue siendo importante para propiciar encadenamientos productivos y cambios en la organización y la flexibilidad parcial. Este papel del estado debe ser diferencial según el tamaño de la empresa, las grandes (exitosas, exportadoras) no necesitan de inducciones especiales a cargo del Estado, las pequeñas y medianas requieren de apoyos importantes en comercialización, financiamiento, tecnología y en particular para el cambio organizacional, y las relaciones laborales. Lo anterior implica un cambio en la política industrial del Estado.

Es bien sabido que durante el período de Sustitución de Importaciones la política industrial fue de carácter proteccionista y que utilizó como instrumentos principales los aranceles, los precios oficiales, las restricciones cuantitativas (permisos previos), las cuotas

máximas de importación, más las restricciones aduanales, sanitarias o ecológicas, de empaque, normas de calidad y de origen. La instauración del Modelo de Libre Mercado implicó un viraje importante en la política industrial, en consonancia con el nuevo papel del Estado en la economía. Se trató sobre de todo de crear condiciones para la operación eficiente de los mercados competitivos. Todo esto a través de un sistema impositivo competitivo, de la desregulación de las normas para la inversión, de programas de apoyo a las exportaciones como Altex, Ecex, Pitex y Draw Back y de diversas medidas de inducción de la inversión. Excepto para el sector exportador no se han tratado de medidas de carácter sectorial sino genéricas de estabilización macroeconómica, que de lograrse, diría la doctrina que las inspiró, propiciarían la inversión productiva sin necesidad de medidas específicas que son vistas como distorsionantes de los mercados.

Sin embargo, después de 13 años de *nueva política industrial* (1982-1995) eran evidentes el rezago y la polarización del aparato productivo lo que posiblemente inspiró variaciones en la concepción del programa de Política Industrial y Comercio Exterior de 1995. En primer lugar se planteó en este documento explícitamente que la apertura comercial había contribuido a la mayor heterogeneidad de la industria y que no bastaba la presión del mercado para lograr un crecimiento más homogéneo entre ramas y empresas. En esta medida se habló de la necesidad de una política industrial activa a cargo del Estado y en concertación con los empresarios. En este programa se reconocía al sector externo como el motor del crecimiento, como efectivamente ha sucedido, pero que el papel central de un número reducido de exportadoras debería complementarse con la sustitución eficiente de exportaciones y la consolidación del mercado interno. Además se aceptaba la inconveniencia de competir basados en la mano de obra barata y, por tanto, la necesidad de la innovación tecnológica (que se ha dado en forma muy polarizada). Además se planteaba la conveniencia de superar el rezago de las micro, pequeñas y medianas empresas. El programa hablaba de la existencia de una estructura dual en lo tecnológico y que no se había reducido el rezago, de rearticular cadenas productivas (que poco se ha extendido) y fomentar el desarrollo nacional (muy polarizado hasta la actualidad, aunque han surgido polos nuevos y otros han decaído). Se señalaba adicionalmente que la competitividad no podía ser resultado exclusivo del esfuerzo individual de las empresas ni del mercado, que era necesaria la coordinación por parte del Estado.

Posiblemente el aspecto más innovador del Programa en cuanto a doctrina haya sido el énfasis de superar el atraso de las Micro, pequeñas y Medianas empresas, especialmente a través de la inducción a la formación de cadenas productivas. A lo largo del Programa se pueden leer los planteamientos neoinstitucionalistas de Piore y Sabel: la asociación entre empresas con componentes mas allá de los mercantiles, por ejemplo en Distritos Industriales o en Clusters; la posible competitividad mayor de las PyMEs por su mayor capacidad de adaptación frente a mercados fluctuantes y demanda en pequeños lotes; la posibilidad de incorporación de tecnología microelectrónica reprogramable en las PyMES por la reducción de los costos de los equipos de computación.

Los planteamientos neoinstitucionalistas del Programa se han traducido en programas particulares como los de CONACYT: Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades Científicas y Tecnológicas; Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica; Programa de Incubadoras de Base Tecnológica; Programa de Enlace Academia-Empresa; Programa de Apoyos Especiales, Registro Conacyt de Consultores Tecnológicos. También los de Nacional Financiera: Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial; Programa de Garantías; Programa para la Modernización Tecnológica NAFIN-PNUD; Programa para el Fortalecimiento de la Infraestructura especializado en las PyMES. También en Programas de inducción de formación de redes entre empresas: Sistema de Subcontratación Industrial; Programa de Desarrollo de Proveedores; Programa de Promoción de Empresas Integradoras; Programa de Alianza para la Modernización Informática de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; la formación de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, entre otros.

Es decir, existe una gran cantidad de programas interesantes en cuanto a su concepción para el apoyo y la coordinación del desarrollo tecnológico, organizacional, financiero, de proveedores, de ventas de capacitación y educación. Sin embargo no han sido suficientes, especialmente para proyectar a las micro y pequeñas empresas hacia la reestructuración productiva y competitividad de manera generalizada. Las explicaciones de por qué la política industrial no ha cumplido sus metas en cuanto a las empresas de menor tamaño, que son la mayoría, puede seguir varias vertientes: 1) Porque no se han dedicado suficientes recursos a los múltiples programas relacionados con la política industrial. Sin embargo, este argumento chocaría con la idea de que el Estado ya no debe subsidiar el desarrollo

industrial. 2) Porque los múltiples programas de apoyo al crecimiento industrial son contradictorios y en el mejor de los casos subordinados a una lógica diferente, la de la inexistencia real de una política industrial que tiene detrás la idea de que el papel nuevo del Estado en la Economía debe reducirse a vigilar las condiciones para que haya equilibrios macro, que el nivel micro se ajusta por presión del mercado de manera espontánea. 3) Que algunos de los supuestos neoinstitucionalistas acerca de las premisas y potencialidades del asociacionismo empresarial que están detrás del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior y de muchos de sus programas específicos son erróneos.

En un principio predominó la idea en los diseñadores económicos de que la presión del mercado sería suficiente para impulsar a todas las empresas a modernizarse o bien operaría una selección “natural” en virtud de la cual la mortalidad empresarial no necesariamente sería una desgracia, puesto que sobrevivirían sólo los eficientes. Sin embargo, al iniciar la década de los noventa se empezó a entender que si bien las micro y pequeñas empresas (MyP) cuantitativamente no disminuían, tenían un tiempo de vida muy corto, y las medianas y grandes no eran capaces de suplirlas como generadoras de empleo. Además, que el simple impulso del mercado no era suficiente para conducir las hacia la modernización o bien al encadenamiento con las medianas y grandes. Ha sido recientemente cuando, al menos discursivamente, se ha reconocido oficialmente que las empresas de menor tamaño necesitan ser inducidas hacia la relación entre ellas o con las grandes, recuperándose una parte de la discusión de la teoría de la *especialización flexible* (Mungaray, 1997) y del *Industrial Governance*.

2. Propuesta de Cambios en la Organización del Trabajo y en las Relaciones Laborales

El camino hacia una reestructuración organizacional y en las relaciones laborales de las empresas que retome las experiencias positivas en México e intentase eliminar las negativas puede verse favorecido por un cambio en cuanto a la productividad y la flexibilidad bajo consideraciones como las que siguen.

A. *La productividad del trabajo*

1. Por productividad se entenderá el resultado de la actividad productiva con relación a los insumos invertidos, comprendiendo también el conjunto de factores que influyen sobre

dicho resultado: la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, la calificación de la fuerza de trabajo, el medio ambiente de trabajo, la calidad de vida y de trabajo, las relaciones cliente-proveedor, la planeación y organización de la producción, y el reparto de los beneficios de la empresa entre los factores de la producción. El incremento de la productividad es tarea de todos los factores de la producción, en particular de la dirección de la empresa y las organizaciones de los trabajadores.

El punto de partida de un apartado de la Ley Federal del Trabajo y en los Contratos Colectivos de Trabajo sobre productividad y flexibilidad debe ser la propia definición de productividad como proceso. Es decir, hacer explícito que sobre la productividad influyen muchos factores y que, por tanto, debe haber un diagnóstico bilateral del funcionamiento de la empresa; que no se trata simplemente de la reducción de costos de producción. La concepción de la productividad como proceso, dinámica, lleva implícita también la idea de mejora continua concertada. Está basada en lo más actualizado de las doctrinas acerca de la Calidad Total, contenida en las doctrinas gerenciales más modernas y en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

2. Los comités de productividad. Con la finalidad de participar propositivamente en plano de igualdad con los representantes de las empresas, en cada establecimiento de más de 50 trabajadores (independientemente de que haya o no sindicato) se formará un comité de productividad y los subcomités que sean necesarios por área de trabajo.

De acuerdo con el espíritu del Acuerdo Nacional de Productividad y Calidad, con el de los Pactos de 1993 y 1994, y con lo más avanzado de las doctrinas gerenciales, es deseable que los trabajadores se involucren, participen y se identifiquen con las metas de productividad y calidad de la empresa. Para ello es conveniente la conformación de un comité de productividad de trabajadores de base que analice y proponga mejoras en la productividad y la calidad. Será un órgano del sindicato cuando éste exista y servirá de intermediario entre empresa y trabajadores en los problemas de la productividad, y entre sindicato y empresa en dichos asuntos. Como la mejora continua no es prerrogativa de las empresas que tienen sindicato se propone que las empresas sin sindicato también formen comités de trabajadores de productividad.

3. La conformación de los comités de productividad. El comité de productividad representará, en su caso, a todos los trabajadores sindicalizados de cada establecimiento de la empresa, sean de base o eventuales. El comité de productividad estará constituido por un mínimo de 2 trabajadores y un máximo de 10, elegidos por votación directa y secreta de todos los sindicalizados y dos representantes del comité ejecutivo del sindicato, Los comités de productividad durarán en su gestión 2 años y podrán ser revocados o sustituidos en cualquier momento por acuerdo de la mayoría de los trabajadores con derecho a voto. Cuando no exista sindicato el comité se elegirá por el total de trabajadores que no sean de confianza.

Podrán formarse subcomités por secciones, áreas de trabajo, localidades o departamentos cuando las partes lo consideren conveniente.

Los comités de productividad no sustituyen ni compiten con el sindicato sino coadyuvan a la solución y negociación de proyectos de productividad, para ello no basta con la representación sindical, es necesario contar con representantes directos de los departamentos, área o secciones de los establecimientos.

4. Las funciones de los comités de productividad. Los comités de productividad se encargarán de representar a los trabajadores ante las empresas en todo lo concerniente a la productividad, tal y como ésta fue definida en el punto 1.

Representantes del comité de productividad formarán comisiones mixtas con los representantes de los patrones que:

- a. Harán diagnósticos acerca de los cambios necesarios en la empresa para aumentar la productividad.
- b. Definirán indicadores para medir la productividad.
- c. Supervisarán y evaluarán las mediciones de la productividad.
- d. Elaborarán programas de capacitación para mejorar la productividad de común acuerdo con las comisiones de capacitación.
- e. Establecerán los montos de los bonos por productividad y los períodos de pago. Dichos bonos por productividad no podrán rebasar el 50% del salario base del trabajador.
- f. Definirán acciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo y la generación de una nueva cultura laboral.

g. Elaborarán programas para mejorar la productividad y la calidad.

Los convenios de productividad conteniendo puntos como los anteriores quedarán integrados, en su caso, en el Contrato Colectivo de Trabajo, previa aprobación por los trabajadores a través del voto universal, directo y secreto.

Puntos como los anteriores son incluidos actualmente dentro de los Convenios de Productividad firmados entre empresas y sindicatos. La inclusión de los Convenios dentro del Contrato Colectivo de Trabajo es para darles mayor fuerza jurídica. La justificación de poner un tope en porcentaje al monto de los bonos es para distinguirlos del trabajo a destajo y evitar consecuencias perniciosas para la productividad y el trabajador en tanto incrementar la inseguridad acerca de sus ingresos. Un salario completamente flexible puede revertirse en contra de la productividad por las tensiones de todo orden a que somete al trabajador. El establecimiento de bonos no debe considerarse un sustituto de los incrementos en los salarios base de los trabajadores.

5. Derecho a la información. Los comités de productividad tendrán derecho a recibir la más completa y oportuna información de la empresa en los aspectos: financieros, tecnológicos, administrativos, de higiene y seguridad, de personal, de capacitación, de la relación con clientes y proveedores, de planeación y organización de la producción; en particular de los planes de reajuste de personal y quiebra de la empresa.

Las empresas no podrán impedir que los comités de productividad contraten expertos y realicen estudios en los establecimientos relacionados con la productividad, tal y como fue definida en el punto 1.

B. Flexibilidad

1. Se entiende por flexibilidad la capacidad de la empresa, los trabajadores y los sindicatos para hacer cambios rápidos en los procesos productivos de acuerdo a las necesidades de la producción y de los mercados. La flexibilidad implica acuerdo entre empresa, sindicato y trabajadores, es decir, bilateralidad. En ausencia de sindicato el acuerdo deberá hacerse con el comité de productividad.

Los trabajadores no pueden oponerse por principio a toda flexibilización, pero los términos específicos en cada empresa deben ser pactados bilateralmente. Se niega el

principio de que la máxima productividad se consigue con la máxima flexibilidad. La micro y pequeña empresa ha sido flexible desde siempre, y, sin embargo, no es la más productiva. La flexibilidad debe conciliarse con el buen clima laboral, con la identificación del trabajador con su trabajo, con el enriquecimiento de las tareas. Debe rechazarse la idea simplista de que el objetivo de la flexibilización sea exclusivamente mantener ocupado al trabajador durante todo el tiempo de la jornada o aumentar la intensidad del trabajo y la arbitrariedad de la empresa.

2. Polivalencia. Las definiciones de las funciones de los puestos serán de tal manera amplios que permitan las actividades integradas de los trabajadores. No debe confundirse la polivalencia con las multitareas. La polivalencia debe permitir un trabajo más creativo con participación en las decisiones de la producción por parte de los trabajadores y no debe reducirse al aumento en la intensidad del trabajo.

La idea de la polivalencia debe ser la de rediseño de puestos con actividades más integradas, más creativas, que impliquen mayor calificación, iniciativa y participación del trabajador. En esta medida, la polivalencia no debe asimilarse a la multitarea, entendida como dedicación de trabajadores a tareas desarticuladas con la finalidad de mantenerlo ocupado durante toda la jornada de trabajo. Esta última situación no es conveniente para el trabajadores ni es la mejor para la empresa.

3. Movilidad interna. Los trabajadores podrán ser movidos de su puesto, categoría o departamento de acuerdo con las necesidades objetivas de la producción y previo acuerdo con el comité de productividad. En ningún caso implicará reducción del salario. Si el trabajador asume funciones de una categoría superior su salario será el de esta categoría. La movilidad geográfica (entre establecimientos de la misma empresa) así como el cambio de horarios y turnos debe ser aceptada por el trabajador y pactada en su caso con el sindicato.

4. Ascensos. Para ser ascendido el trabajador deberá cubrir los requisitos relativos a la función que desempeñará. En los puestos que así se justifique, los trabajadores que aspiren al ascenso serán sometidos a exámenes adecuados a la función e iguales para todos los

aspirantes. Entre aquellos que acrediten la misma capacidad para el puesto tendrá preferencia el de mayor antigüedad.

Se acepta que el escalafón ciego pueda ser indeseable para la buena marcha de la empresa, y, por tanto, se cambia el criterio principal de ascenso al de capacidad del trabajador; pero en condiciones de capacidades iguales de varios trabajadores se pone en segundo término a la antigüedad.

5. Flexibilidad en la jornada de trabajo. La jornada semanal de trabajo serán de cuarenta horas, distribuidas por acuerdo entre la empresa y el comité de productividad y/o pudiendo rebasar 9 horas diarias. Las horas de trabajo que excedan de las 9 diarias y de las 40 semanales serán pagadas como horas extras.

Se acepta la flexibilidad en la jornada, pero con un tope de 9 horas diarias sin pago de horas extras y 40 horas por semana. Se ofrece un intercambio: flexibilidad, con limitaciones, en la jornada a cambio de la reivindicación histórica de los sindicatos de jornada semanal de 40 horas.

6. Días festivos. Podrá pactarse entre empresa y sindicato que los días festivos y de descanso obligatorio legales y contractuales sean cambiados para que coincidan con el primero o último día laboral de la semana o distribuidos de cualquier otra forma (por ejemplo, añadidos a las vacaciones).

Es con la finalidad de quitar puentes que afectan a la producción y permitir juntarlos con vacaciones.

7. El trabajo a tiempo parcial. Se entiende por trabajo a tiempo parcial, aquél que es menor que la jornada normal semanal de trabajo, pero que se lleva a cabo regularmente. Podrán celebrarse contratos de trabajo por tiempo parcial. En ningún caso el salario y las prestaciones serán menores de la proporción que les corresponda con respecto de las horas trabajadas.

Hay trabajos que exigen regularidad, es decir, desempeñarse semanalmente pero las 48 horas. El trabajo de tiempo parcial es este caso y no se asimila al concepto genérico de trabajo por tiempo o por obra determinada. Es decir, el trabajo a tiempo parcial puede ser

permanente. Se trata de reconocer en la ley esta posibilidad que puede convenir a las empresas y al trabajador, pero no de encubrir inseguridad en el empleo con trabajo a tiempo parcial.

8. Contratos de capacitación y aprendizaje. Las empresas podrán celebrar contratos de capacitación y aprendizaje que tengan como objetivos exclusivamente capacitar al trabajador para sus futuras tareas. Estos contratos no excederán del término de 6 meses y serán exclusivamente para capacitar; estarán bajo la vigilancia del comité de productividad, quién supervisará que se cumplan los programas de capacitación. Al final del período de capacitación, si hay materia de trabajo, el trabajador capacitado ocupará el puesto de base. Los niveles salariales por capacitación serán pactados entre empresa y el aprendiz o en su caso el sindicato y contendrán las prestaciones del Seguro Social. Se procurará que el salario corresponda al esfuerzo desempeñado en el aprendizaje. Los contratos de aprendizaje y capacitación pueden ser parte del contrato colectivo.

9. El salario por hora. El salario por hora es posible de acuerdo con la actual Ley Federal del Trabajo, junto a otras formas de salario. Lo conveniente es dejarlo como ésta, es decir, la posibilidad de varias formas de salario y no tratar de ajustar todas al salario por hora. El salario por hora para todos los casos en las condiciones mexicanas puede significar:

- disminución del salario si se le relaciona con jornada flexible, en condiciones de posibles salarios por hora muy bajos.
- disminución de prestaciones, cuando éstas sean proporcionales con el salario.
- el cuestionamiento del pago del séptimo día, que no sería laborable y, por lo tanto no pagable.
- como resultado del cuestionamiento del sexto (en jornadas de 40 horas) y del séptimo día, la posibilidad de la ampliación de la jornada semanal de trabajo, buscando el trabajador aumentar su salario trabajando más horas.
- puede volverse un cuestionamiento del concepto de jornada normal y su complemento, el tiempo extraordinario; es decir, buscar el trabajador y la empresa rebasar el tiempo normal, la jornada normal, buscando, el primero, más salario y, el segundo, más trabajo,

según las necesidades de la producción, sin importar el equilibrio entre vida productiva y no productiva del operario.

-podrá contabilizarse el salario por hora siempre que se guarden las siguientes condiciones:

a. En empresas en las que haya pago por hora y pago semanal, quincenal o mensual el salario por hora será al menos la 40ª. parte del salario semanal y tendrá la parte proporcional de las prestaciones a su ingreso promedio mensual o anual según el caso y según categoría.

Se trata de que el salario por hora tenga implícito el pago del 7º día y todo el sistema de prestaciones.

b. Cuando en la empresa sólo hay pago por hora, este debe tener implícito el 7º día y las prestaciones correspondientes. Puede haber también un sistema mixto de pago por hora y las prestaciones proporcionales en su forma tradicional.

10. Subcontratistas. El fenómeno del subcontratismo se extiende cada vez más y afecta condiciones de trabajo y sindicatos. El fenómeno amerita ser definido para no confundirlo con figuras jurídicas como la de intermediario. El subcontratista es el propietario de una empresa que cuenta con sus propios recursos y trabajadores y que realiza dentro o fuera del establecimiento una parte de las labores productivas regulares del mismo. Por labores productivas debe entenderse tanto las correspondientes a la generación del bien o servicio, así como tareas auxiliares que coadyuvan a dicha tarea productiva.

Si la compañía subcontratista no tiene firmado un contrato colectivo de trabajo al realizar tareas para el establecimiento lo celebrará con el sindicato de dicho establecimiento. En el caso de subcontratistas que fuera de las instalaciones de la empresa contratante realizan tareas productivas y que no cuenten con contrato colectivo estarán obligadas a celebrarlo con el sindicato titular de la empresa contratante solo en el caso de producir más del 50% del valor de su producción para dicho establecimiento.

11. Trabajadores por obra y tiempo determinado. Previo acuerdo con el sindicato y cuando lo amerite objetivamente el proceso productivo la empresa podrá emplear trabajadores por obra o tiempo determinado. Los trabajadores contratados por tiempo y obra determinada gozarán de las garantías contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo para los

trabajadores de base y sus salarios y prestaciones serán al menos proporcionales a las horas trabajadas.

Se acepta la posibilidad el empleo de eventuales considerando las posibles fluctuaciones en la demanda del producto, pero no se deja la decisión al arbitrio de las empresas, sino se obliga a pactarlo con los sindicatos. Además, se protege a los trabajadores eventuales al darles los derechos de los de base.

Del conjunto de la investigación se puede concluir que es posible seguir estrategias de reestructuración productiva alternativas a la de flexibilidad unilateral y de simple reducción de costos.

Por un lado, para las empresas grandes, sean exportadoras o no, que tienen mejores condiciones financieras que las PyMES, así como conocimientos organizacionales más científicos es posible pensar en un modelo de organización y de relaciones laborales con componentes como los siguientes:

1. Una combinación entre las vías tecnologicista, organizacional y de flexibilidad.
 - a. La tecnologicista no puede ser totalmente sustituida por la organizacional, tampoco funciona adecuadamente sin combinarse con la segunda. El énfasis de una u otra depende, entre otros factores, del tipo de proceso productivo (flujo continuo o por piezas).
 - b. El cambio organizacional no necesariamente debe contemplar todos los aspectos de la Calidad Total y el Justo a Tiempo. Dicho cambio, visto como proceso, puede iniciarse a partir de las formas más simples (Círculos de Calidad) a las más complejas (Justo a Tiempo). Para que estas formas organizativas funcionen positivamente deben combinarse con: 1) la creación de organismos intermedios (comités de productividad) de interlocución y negociación implícita entre gerencia y trabajadores; 2) sistemas efectivos de medición de la productividad y de bonos.
 - c. El cambio organizacional deberá combinarse con una flexibilidad funcional de nivel medio. Es decir, polivalencia y movilidad interna con integración de tareas.
 - d. El incremento de los trabajadores eventuales no contribuye a crear un clima de confianza e identidad con la empresa.
 - e. La inversión en capacitación es una pieza importante en este esquema. Sobre todo la capacitación en Nuevas Formas de Organización del Trabajo y en cómo aumentar, medir y elevar la productividad.

2. En las empresas de menor tamaño la vía tecnologicista puede verse obstaculizada, excepto en una minoría, por los costos de inversión. Para las PyMES es mejor insistir en un Modelo Organizacional con la asociación entre estas. En cuanto a lo primero, el problema actual no es la rigidez sino la arbitrariedad de las pequeñas empresas y su falta de conocimiento en las doctrinas gerenciales. Es decir, la capacitación debe empezar en estas empresas por la cabeza. Pero, el establecimiento de Nuevas Formas de Organización del Trabajo tendría que tomarse en cuenta la tradición de flexibilidad no científica y de relación cara a cara entre empresario y trabajadores. De tal forma que las instancias posibles de interlocución podrían ir de los comités de productividad en las empresas con más trabajadores a comités en los que participaran directamente los empresarios. La importancia de la capacitación en formas de organización es evidente para todos y tampoco es la máxima flexibilidad numérica lo más deseable. En cambio, se puede continuar con la tradición de una amplia flexibilidad funcional, pero más ordenada y el establecimiento de sistemas sencillos de estímulos.

En el primer modelo, para las empresas grandes, puede ser importante el establecimiento de mayor bilateralidad con el sindicato y que los comités de productividad obreros formen parte del mismo. Sin embargo, el sindicato tendrá menor probabilidad de ser un factor positivo para la elevación de la productividad si es poco representativo de los obreros o bien si la gerencia lo ve como simple controlador de la mano de obra. Lo anterior no se resuelve pero sí se favorece con una capacitación dirigida a los dirigentes sindicales en los temas de organización y productividad.

Conclusiones

El proyecto de investigación *Organización Laboral Flexible en Empresas* ha permitido conocer mejor las Configuraciones Sociotécnicas de los establecimientos manufactureros mexicanos en los noventa, así como las estrategias de reestructuración productiva, sus potencialidades y limitaciones. De esta investigación se puede concluir que el nivel de la tecnología predominante es medio y bajo y que éste se eleva a medida que crece el tamaño del establecimiento. Que la alta tecnología no ha sido una estrategia muy socorrida en la industria mexicana. Además, el nivel tecnológico no ha influido mucho en la calificación y capacitación de la mano de obra, aunque sí se correlaciona con mayor salario.

Las nuevas formas de organización del trabajo se han extendido más que las tecnologías altas. El cambio en la organización del trabajo también implica mayor nivel de las remuneraciones del personal, aunque no mayor calificación y sí mayor nivel educativo. El Taylorismo sigue siendo la forma dominante de la organización del trabajo en todos los tamaños de establecimiento, aunque las formas Toyotistas se presentan en mayor proporción entre mayores son los establecimientos.

En cuanto a la extensión de la flexibilidad laboral se ha constatado la poca extensión de la subcontratación y el predominio del trabajador de base con contrato por tiempo indeterminado. La flexibilidad funcional es mayor que la numérica y la salarial. A pesar de Convenios y Acuerdos diversos en los noventa la importancia de los bonos por productividad en el total de las remuneraciones del personal sigue siendo bajo. En términos de las regulaciones pactadas con los sindicatos la numérica y salarial sigue siendo superior a la funcional. La mayoría de los Contratos Colectivos no modificaron la mayor parte de los ítems de flexibilidad en los años considerados, sin embargo en la principal parte de los contratos estos ítems están indefinidos, no especificados. Se puede concluir que los contratos colectivos en México son flexibles en lo funcional y en menor medida en lo numérico y lo salarial, que los problemas reales de rigidez no es la situación mayoritaria de los contratos, que esta situación queda restringida a las empresas grandes, con sindicatos fuertes o bien a regímenes jurídicos especiales como los Contratos Ley o la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. También que las diferencias entre entidades

federativas en cuanto a flexibilidad contractual son importantes, en general las de la Frontera Norte y el Sureste son más flexibles.

La información más útil para el análisis de las Configuraciones Sociotécnicas (tecnología, organización, relaciones laborales y perfil de la fuerza de trabajo) es la de la encuesta MIM, por su diseño teórico y metodológico más estricto. De esta encuesta se pueden concluir los siguientes perfiles sociotécnicos en forma cualitativa:

Esquema de Perfiles Sociotécnicos de tipos de empresas

Tipo de empresa	Tecnología	Organización	Flexibilidad	Bilateralidad
Grande	(+)	(+)	(+)	(+)
PyMES	(-)	(-)	(-)	(-)
Extranjera	(+)	(+)	Nc	(-)
Nacional	(-)	(-)	Nc	(+)
Exportadora	(+)	(+)	Nc	Nc
No Exportadora	(-)	(-)	Nc	Nc
Femenina	(-)	Nc	Nd	(-)
Masculina	(+)	Nc	Nd	(+)
Sindicalizada	(+)	(+)	Nd	(+)
No Sindicalizada	(-)	(-)	Nd	(-)

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros No. 1 al 40

(+) Correlación positiva

(-) Correlación negativa

Nc : no se correlaciona

Nd : no hay datos

Las estrategias tecnologicistas y de organización del trabajo implican para la fuerza de trabajo salarios más altos, mayor estabilidad en el empleo y sindicalización. La estrategia tecnologicista tiene una preferencia por los hombres y la organizacional por una fuerza de trabajo de mayor nivel educativo. Pero, a la vez los niveles de calificación no son altos y aunque los salarios son más elevados que en otras empresas sus montos absolutos siguen siendo bajos. La estrategia de reducción de costos implica bajos salarios, jornadas elevadas, baja calificación y educación, y desregulación laboral. Las opciones de no gastar en capacitación van de la mano con una forma de gestión del proceso productivo y de organización del trabajo que segmenta las tareas entre profesionales y técnicos con obreros.

Hay probablemente una desconfianza en la fuerza de trabajo y un desprecio hacia los trabajadores con respecto del personal técnico. El costo es el bajo nivel de involucramiento de los obreros con respecto de las metas de producción. La política de bonos en general ha sido limitada, fue inicialmente un proyecto de Estado de reforma de las relaciones laborales con consenso y participación de los sindicatos, pero excepto en empresas especiales los convenios de productividad implican escasa bilateralidad y montos muy bajos como incentivos. La cultura empresarial que se niega a compartir las decisiones estratégicas sigue privando, así como sindicatos que muy lentamente han tratado de variar sus estrategias hacia la producción.

Esquema de Perfil de la Fuerza de Trabajo según Tipo de Empresa

Tipo Empresa	Femenina	Educación	Calificación	Jornada	Remuneración	Sindicalización
Grande	(+)	Nc	Nc	(+)	Nc	(+)
PyMEs	(-)	Nc	Nc	(-)	Nc	(-)
Extranjera	(+)	(-)	Nc	Nc	(+)	(+)
Nacional	(-)	(+)	Nc	Nc	(-)	(-)
Exportadora	Nc	(Nc	Nc	(+)	(+)	(+)
No Exporta	Nc	Nc	Nc	(-)	(-)	(-)
Femenina	(+)	(-)	(-)	(+)	(-)	(-)
Masculina	(-)	(+)	(+)	(-)	(+)	(+)
Sindicato	(-)	Nd	Nd	(-)	(+)	(+)
No Sindicato	(+)	Nd	Nd	(+)	(-)	(-)

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros

Entre más grandes las empresas están tendiendo a emplear mas personal femenino, pero las jornadas de trabajo son más prolongadas. Eso mismo sucede en las empresas extranjeras. Las exportadoras también tienden a tener jornadas más prolongadas, pero a la vez remuneraciones más altas. Las empresas con mayor porcentajes de mujeres el único factor que se incrementa es la jornada de trabajo. La sindicalización influye en jornadas más cortas y en mejores remuneraciones.

Los resultados empíricos de la investigación en cuanto a perfiles sociotécnicos de las empresas y estrategias de reestructuración llevan a la consideración de la conveniencia de

modificar las vías adoptadas: hacia una mayor bilateralidad entre empresa y trabajadores; hacia un mejor reparto de los beneficios del incremento de la productividad; hacia una nueva cultura de la empresa; y hacia un cambio legislativo relacionado con la productividad y la flexibilidad.

Una conclusión adicional de tipo metodológico es en el sentido de rediseñar la Encuesta ENESTYC. Esta encuesta por su representatividad es una fuente invaluable de información, sin embargo, su diseño en cuanto a las relaciones entre conceptos teóricos y preguntas del cuestionario es deficiente, de tal forma que sus potencialidades se ven limitadas.