

**Competitividad
internacional
versus
democracia
industrial**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO/UNIDAD IZTAPALAPA

FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT
REPRESENTACIÓN EN MÉXICO

(15)

COGESTIÓN, CALIDAD TOTAL Y SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO*

INTRODUCCIÓN

La *calidad total* y el *justo a tiempo* han puesto de moda el involucramiento, la participación, la necesidad de una nueva cultura laboral, pero no han reeditado las tesis antiguas acerca de la cogestión de las empresas entre sindicatos y managers. Trataremos de comparar la *coparticipación* que implican las formas japonesas de organización del trabajo con la tradición que viene de la *democracia industrial*. El problema es importante porque el discurso oficial en México ha tratado de vincularlos, en torno al planteamiento acerca del nuevo sindicalismo, un sindicalismo preocupado por la producción, productividad y calidad.¹ ¿Es posible la fusión entre el discurso de la

* Profesor-investigador, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

1 Enrique de la Garza, «La reestructuración del corporativismo en México», en *Las dimensiones políticas del ajuste estructural en México*, UCLA-La Jolla, 1994

calidad total y el de la democracia industrial?. Las tesis gubernamentales hablan de la necesidad de crear un *nuevo sindicalismo* caracterizado por:

- La descentralización de sus decisiones
- Que mantenga la alianza histórica entre movimiento obrero y Estado
- Que sea un sindicalismo no de confrontación sino de negociación
- Que implique una nueva cultura laboral, la del interés por la productividad, con capacidad sindical de movilizar productivamente a sus bases.²

La democracia industrial aparece explícitamente en este discurso para referirse a dos aspectos centrales: la concertación entre sindicatos y empresarios de las decisiones referidas a la organización y administración y, la adquisición por parte de los sindicatos y los trabajadores de acciones de las empresas. El discurso acerca del nuevo sindicalismo se ha completado con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (APEC), que combina elementos de la ideología del liberalismo social con el planteamiento acerca del nuevo sindicalismo, con el de la democracia industrial y con el de la calidad total.³

2 Enrique de la Garza, «Cultura y crisis del corporativismo en México», en *Transición a la democracia y reforma del Estado de México*, Miguel A. Porrúa, México, 1991.

3 Ilán Bizberg, *Estado y sindicalismo en México*, El Colegio de México, México, 1990.

PARTICIPACIÓN EN LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL Y EN LA CALIDAD TOTAL: DOS TRADICIONES DIFERENTES

En este siglo -hasta la década de los setenta aproximadamente-, las tres grandes corrientes del sindicalismo en el mundo se plantearon el tipo de relación que deberían entablar con el capital. Partiendo de fundamentos doctrinarios o teóricos diferentes llegaron a conclusiones en parte semejante: que los intereses de los trabajadores y los del capital no podrían ser absolutamente conciliables y, por tanto, la emergencia del conflicto obrero patronal no podría verse como una anomalía.

La primera gran corriente, la marxista-leninista, llegó a esta conclusión a través de la teoría de la explotación de Marx. La explotación no es en esta perspectiva una eventualidad en el capitalismo, sino una condición de existencia del mismo. La creación de valor empleando trabajo asalariado, demostró Marx, implica necesariamente a la explotación. A lo anterior se añadieron los efectos alienantes sobre los trabajadores de la producción capitalista y la lucha por el poder dentro de los procesos de trabajo, para concluir que la clase obrera tendría que ser el centro de un movimiento político encargado de la transformación del capitalismo hacia el socialismo.⁴

La Socialdemocracia, que nació también del marxismo, tardó tiempo en acuñar sus propias perspectivas que la

4 OIT, *Participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas*, Ginebra, 1986.

diferenciasen de un marxismo que prefería la vía de la revolución a la de las reformas para alcanzar el socialismo. Fueron los esposos Webb los que acuñaron la concepción original de la democracia industrial. En esta versión se aceptaba que la sociedad estaba dividida en clases con intereses contrapuestos; el papel de los sindicatos sería por tanto luchar -no simplemente concertar-, por mejores condiciones de vida; las bases de las diferencias de intereses entre trabajadores y patrones serían la propiedad y no propiedad de los medios de producción; en esta perspectiva no revolucionaria se ponía mucho énfasis en la búsqueda de alianzas entre sindicatos y partidos para ganar gobiernos y leyes favorables para los trabajadores.⁵

La tercera gran corriente sindical del siglo, el *Business Unionism*, planteó a través de Peirlman que los trabajadores, como establecía Lenin en el ¿qué hacer?, sin la intervención de los intelectuales no tenían porque pasar de la lucha económica a la lucha política; por lo tanto, los sindicatos podían y debían quedar restringidos a la lucha por mejores condiciones de trabajo, salarios y prestaciones utilizando la negociación colectiva. Además, que la conciencia obrera nace del lugar de trabajo y que la adhesión a los sindicatos viene de la contradicción irresoluble entre ganancia del capital y condiciones de vida de los trabajadores.

Es decir, tanto la corriente revolucionaria, como la política-reformista, y la centrada en la negociación colectiva poseían concepciones para las cuales la relación

5 E. Mandel, *Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion*, Francois Maspero París, 1973

capital-trabajo implicaba contradicciones no solubles. Sin embargo, para los primeros éstas se resolverían con el socialismo, en tanto que para los últimos se tendría que convivir en el capitalismo siempre con dichas contradicciones. Solamente la segunda de estas corrientes generó un planteamiento de coparticipación en los problemas de la dirección de las empresas. La democracia industrial entendida en dos niveles: como participación de los sindicatos en los *consejos de administración de las empresas* y como formación de *comités de fábricas* encargados de la negociación cotidiana en los procesos de trabajo no pudo darse sin la conformación de un tipo especial de Estado con su sistema de relaciones industriales.

Se trata del Estado social corporativo, Estado que invirtió y reguló la economía, que creó la seguridad social y las instituciones y reglamentaciones del conflicto obrero patronal. Estado que, paralelo al sistema parlamentario, creó formas de representación corporativas importantes en las decisiones de la política económica y social. En este Estado los sindicatos se volvieron una pieza clave en el ordenamiento social y la legitimidad. Sin embargo, la existencia del sistema corporativo implicaba que los intereses si bien podían ser conciliados no eran idénticos. En otras palabras, ante el reconocimiento de que el conflicto interclasista podría emerger se creaban instituciones de concertación, pero también de canalización de los conflictos no tratando de evitarlos en términos absolutos sino de encauzarlos para evitar que se volvieran catastróficos. Es el trasfondo que está detrás del derecho de huelga en los Estados sociales: el estallamiento de la huelga trata de

evitarse por la vía de la conciliación, pero la huelga puede estallar al no llegarse a un acuerdo por contraposición de intereses; no se trata, por tanto, de declarar que el conflicto es anormal o enfermizo, sino que éste debe seguir determinadas reglas y agotar las posibilidades de conciliación. Concepción muy diferente a la que planteara que obreros y patrones son miembros de la misma familia con intereses idénticos, por el contrario hay detrás del derecho de huelga el reconocimiento de que la sociedad está dividida en clases sociales -situación no reconocida por el anterior Estado liberal para el cual todos somos propietarios o ciudadanos iguales en el mercado- y que sus intereses particulares puedan llevarlas al conflicto.

Por ello existen los derecho laborales, diferentes al derecho civil o al penal, y las huelgas con el advenimiento de los Estados Sociales no son enfocadas como ataque a la propiedad o como incumplimiento de contratos. Esta situación continúa con restricciones en los Estados Neoliberales, a ninguno de ellos se les ha ocurrido declarar ilegales los conflictos de clase en toda situación. Es decir, el planteamiento de la democracia industrial nació con el ascenso del Estado social y del corporativismo societal, que no implicaron la conciliación absoluta de los intereses obrero patronales.

La calidad total nace en un contexto muy diferente. Por un lado se trata de una doctrina gerencial y no sindical con miras al incremento de la productividad y la calidad. Está vinculada con un régimen de producción nuevo que según muchos autores vendrían a substituir al

taylorista-fordista. Este ha recibido diferentes denominaciones no totalmente coincidentes entre sí. Unos le llaman *toyotismo u onhismo*, basado en dos principios, el justo a tiempo y la autoactivación de la producción. El justo a tiempo no implica solamente la oportunidad en los suministros, sino la ampliación de la filosofía cliente-proveedor a todas la líneas de producción; es decir, el empuje de adelante hacia atrás, la polivalencia y la síntesis entre producción, mantenimiento, control de calidad y programación. La autoactivación implicaría por su parte la autonomización de los grupos de trabajo y la polivalencia.⁶

Para aquellos que llaman al nuevo régimen de producción *lean production* su esencia sería la transferencia del máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añaden valor para detectar defectos y lograr el cero errores; y, un sistema moral de obligaciones recíprocas vinculado sobre todo con la seguridad en el empleo.⁷

En la perspectiva del *postfordismo* se trataría de la producción en pequeños lotes, utilizando tecnología microelectrónica reprogramable, con trabajadores recalificados y un consenso en el piso de la fábrica.⁸

Las explicaciones del éxito de la calidad total se mueven entre dos extremos primero, la explicación culturalista que plantea que el éxito japonés sobre todo se basa en las

6 B. Coriat, *Pensar al revés*, Siglo XXI, México, 1992

7 J. Womack, *La máquina que cambió el mundo*, Mc Graw Hill, 1990

8 M. Piore, *La segunda ruptura industrial*, Alianza, Madrid, 1988

características de la *cultura japonesa* -no sólo la laboral- que implicaría:

- La satisfacción por el trabajo bien hecho
- El gozo que da la superación personal
- La importancia del reconocimiento grupal
- El respeto a los ancianos y a las jerarquías
- El *confucianismo* para el cual el hombre es bueno por naturaleza y se puede confiar en él mismo.⁹

En cambio, la explicación que se basa en el peculiar sistema de relaciones industriales de Japón, enfatiza la existencia de instituciones como las siguientes para explicar su éxito productivo:

- El empleo de por vida en la gran empresa, frente a un mercado de trabajo segmentado, la inexistencia de la jubilación que obliga a ahorrar para la vejez -las empresas pueden proporcionar un empleo menos remunerado al trabajador después de su retiro-;
- El ascenso y el salario en partes por antigüedad;
- La existencia de un mercado interno de trabajo, con ruptura de las barreras entre cuellos azules y cuellos blancos y la posibilidad de hacer una atractiva carrera profesional;
- La inexistencia de un amplio sistema de seguridad social como en el norte de Europa;
- La derrota en la década del cincuenta del sindicalismo radical y combativo y su substitución por sindicatos *de*

9 K. Ishikawa, *¿Qué es el control de calidad total?* Ed. Norma, México, 1984

la casa, cooperativos y desempeñando funciones propias del departamento de personal o de relaciones industriales;

- La existencia no de bonos por productividad sino por el desempeño financiero de la empresa.¹⁰

Las experiencias japonesas junto a teorizaciones occidentales han generado una nueva doctrina gerencial, la de la calidad total, de la cual hay varias versiones, pero ninguna de ellas ha incorporado en su *corpus* teórico todas las peculiaridades del sistema de relaciones industriales japones. Por ejemplo, esta doctrina no propone que el ascenso o una parte del salario sean por antigüedad, ni mucho menos el empleo de por vida. Se trata de abstracciones que ignoran los peculiares sistemas de relaciones industriales en los que se dan los trasplantes japoneses o su difusión a empresas no japonesas. En esta medida, también la aplicación que los empresarios en los diversos países hacen de las doctrinas abstractas de la calidad total tienen que ser parciales y adaptables a los diferentes sistemas de relaciones industriales.¹¹

En el caso de México, la doctrina de la calidad total ha sido acogida con entusiasmo por los empresarios, aunque sea hasta ahora una minoría la que la aplica. Y el aspecto central que ha sido destacada es la flexibilización de las relaciones laborales en una primera instancia, completada recientemente por el establecimiento de bonos por

10 K. Dohse, et. al., «¿Dal fordismo al toyotismo?», *Sociología del Lavoro*, núm. 24, Franco Angeli, Milan

11 P. Thompson, *Círculos de calidad*, Ed. Norma, México, 1985

productividad.¹² Es decir, la calidad total en México ha ido en contra de instituciones laborales como la seguridad en el empleo, el ascenso por antigüedad, la definición minuciosa de las funciones de los puestos, la no movilidad interna, las limitaciones para el empleo de trabajadores eventuales o de subcontratistas o del nombramiento de personal de confianza y el salario según categoría. La concepción de flexibilidad que se ha adoptado no coincide estrictamente con la de las fábricas japonesas: no se plantea el empleo de por vida; ni el ascenso por antigüedad; y con relación a los sindicatos se prefiere más el modelo de sindicalismo blanco de Monterrey que uno muy propositivo en los problemas de la producción; la segmentación entre las carreras profesionales de los obreros y los jefes siguen claramente diferenciadas; los gastos en capacitación son bajos; los salarios y bonos por productividad raquíticos; y, no hay un enganche preciso con culturas populares preexistentes, los programas de inducción de valores son trivializaciones del concepto de cultura y se reducen a campañas propagandísticas, que en un contexto autoritario patronal y de bajos salarios seguramente provoca asimilaciones ficticias. El resultado es aparentemente favorable a la productividad, pero una investigación mas profunda podría mostrar que sus incrementos pudieran deberse más a la persistencia del autoritarismo en el proceso de trabajo y al temor de perder el empleo en un contexto de precariedad en el trabajo, que a la generación de un compromiso diferente entre trabajadores y empresarios.

12. Enrique de la Garza y Javier Melgoza, «Estrategias sindicales y productividad en México», en *Inequality an new forms of popular representation in Latin America*, Columbia University, 1994

En términos de delegación de autoridad en la toma de decisiones, ésta comúnmente se reduce a minucias en los lugares de trabajo sin implicar problemas estratégicos en la dirección de las empresas, es decir, como se señala en el Contrato colectivo de Telmex, *sin implicar cogestión*.^{13 y 14}

COGESTIÓN Y CALIDAD TOTAL

Las experiencias de cogestión en México han sido limitadas a lo largo de la historia. Las que mas se aproximan se reducen, por un lado, a las administraciones obreras de los ferrocarriles y la industria petrolera durante el cardenismo, que fracasaron en parte por el poco apoyo estatal y también por el caos que provocaron en la producción. Segundo, a la marginal participación de sindicatos en consejos de administración de empresas e instituciones como AeroMéxico (SNTAS), en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y algunas otras cuando eran paraestatales. Tercero, a la compra de acciones minoritarias por los sindicatos sin posibilidades de definir el rumbo de las empresas. Y, cuarto al intento limitando a unas cuantas compañías en los setenta de formar comités de fábrica, con un sentido más obrerista que socialdemócrata, por ejemplo en Nissan y Constructora

13 Alejandro Covarrubias, *La flexibilidad laboral en Sonora*, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert, México, 1992

14 Ana Laura Mondragón, *La reconversión en las ramas sujetas a contratos ley*, Tesis de Maestría, FCPyS-UNAM, 1993

Nacional de Carros de Ferrocarril de Ciudad Sahagún.¹⁵ Tampoco la cogestión ha formado parte de los programas de lucha del sindicalismo en México en cualquiera de sus formas en su historia.

Por otra parte, formas incipientes de lo que ahora llamamos la calidad total se establecieron en México desde la década del 70, pero es con la crisis de los ochenta, con la transformación del Estado y la apertura de la economía, cuando la calidad total se vuelve doctrina gerencial dominante. Su aspecto central en nuestro país es la flexibilidad en las relaciones laborales. Durante 10 años la flexibilización transcurrió por vías de unilateralidad considerando a los propios sindicatos como rigideces opuestas a la productividad. Sin embargo, los telefonistas iniciaron hacia 1987 una experiencia nueva en el sindicalismo mexicano de negociación de la reestructuración sin oponerse a la calidad total. El resultado fue un contrato colectivo que les permite participar en los programas de capacitación vinculados con la modernización de la empresa y convenios de productividad que han establecido un sistema de bonos por desempeño de grandes áreas de trabajo. La experiencia telefonista ha servido de ejemplo para el Convenio Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de 1992. La adopción por parte de la CTM de un nuevo discurso acerca de la productividad permitió en 1993 que el pacto económico por primera vez incluyera una fórmula para el incremento salarial en

15 Para este último ejemplo, véase G. Campero, G. Valenti y C. García, *La participación laboral en el Combinado industrial de Ciudad Sahagún*, Cuadernos INET, núm. 2, STyPS, México, 1978.

función de la inflación esperada en 1994 y de la elevación de la productividad en 1993. A partir de enero de 1994 han proliferado los convenios particulares de productividad. Las consecuencias de este viraje dado por la calidad total en México hacia bonos por productividad ha tenido varias consecuencias con relación a la cogestión de las empresas y los ingresos de los trabajadores:

1. La mayoría de los convenios son hasta ahora convenios de bonos, que se pueden reducir a *cuanto quieres que produzca y cuanto me das de bono*. Es decir, sólo en una minoría de empresas los sindicatos se están realmente involucrando en la toma de decisiones de los programas de productividad. Pero, casi en ninguno de ellos, esta participación en las decisiones implica aspectos estratégicos como finanzas, mercado, nuevas tecnologías, nuevas formas de organización, precios. Sólo en pocos casos (Telmex, SME) los sindicatos, a pesar de que los planteamientos empresariales de involucramiento en boga no implican la injerencia de las organizaciones obreras en temáticas estratégicas, lo han conseguido.
2. En la mayoría de los convenios de productividad los empresarios se evitaron el trabajo de hacer mediciones complicadas, definición de indicadores bilateralmente o seguimientos y mejoras a través de programas complejos y se concretaron a conceder 2% por *productividad*, como había sucedido para los salarios mínimos. Hay excepciones, pero nos permitimos dudar del discurso empresarial en el ánimo de buscar recuperar

los ingresos de los trabajadores a través de bonos de productividad. El caso paradigmático de Telmex es ilustrativo: los bonos por productividad pueden llegar a representar el 42% del salario base; sin embargo, la empresa ofrece una bolsa anual total para bonos igual a lo que antes erogaba por tiempo extra. La distribución a nivel individual puede ser ahora diferente, pero en promedio el salario de los obreros telefonistas no se ha recuperado en términos reales con el sistema de bonos.

Indice de remuneración reales promedio para todos los trabajadores de Telmex

1990	100.0
1991	85.0
1992	90.9
1993	92.1

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Telmex, 1993

La cogestión, si algunas vez se practicara en México, la calidad total -como estrategia gerencial que implica ciertos niveles de involucramiento y participación-, así como los planteamientos acerca del nuevo sindicalismo y los sistemas de bonos por productividad deben ser analizados no en abstracto sino insertos en un determinado sistema de relaciones industriales. En México, el centro del sistema

de relaciones industriales es la relación corporativa entre sindicatos y Estado. Esta relación significó la conversión del espacio estatal en el privilegiado para dirimir los problemas de las relaciones industriales, es decir su politización en el sentido estatal. La segunda característica fue la imbricación del sistema de relaciones industriales a través de su vínculo con el sistema político y electoral. Todo esto contribuyó a que: 1) La arena principal de acción de los sindicatos no fuera las relaciones laborales en los pisos de las fábricas sino las del Estado en el sentido macro; 2) Los intercambios se decidían en lo macro; 3) La incidencia sindical en los lugares de trabajo quedaba determinada por la reducción de la negociación en lo macro a un número limitado de variables como el salario, el empleo, y la seguridad social, con poca incidencia sindical en los problemas de la producción; 4). La traducción de los intercambios en las cúpulas en términos de recursos económicos o simbólicos a los lugares de trabajo y entre dirigentes medios y bajos con los trabajadores jugaron en menoscabo de la productividad y la calidad.

Con las transformaciones neoliberales ha habido presiones sobre el sistema corporativo para su transformación en dos sentidos: 1) Hacia el cambio del corporativismo sindical de uno macro -nivel del Estado- a otro macro y micro -al nivel de la empresa-; 2) La transformación de la cultura sindical y laboral hacia otra proclive a la productividad y la calidad. El recambio que hace pocos años parecía que pasaba por el debilitamiento de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y el ascenso de sus competidores de la Confederación Revolucionaria de Obreros

y Campesinos (CROC) y la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES), no se ha dado en lo fundamental hasta ahora, ni en lo fundamental el sistema de relaciones industriales ha dejado de funcionar en forma diferente.

Las limitaciones que dicho sistema impone a la cogestión, a la calidad total y en general a la participación de los trabajadores en la decisiones de las empresas saltan a la vista:

1. El corporativismo ha sido pieza clave de la política estatal de combate a la inflación, que muchos años se ha caracterizado entre otras cosas por la disminución de los salarios reales. A pesar de declaraciones en contra, la realidad es que las negociaciones contractuales han seguido la trayectoria de las que se establecen corporativamente en los diversos pactos cupulares y el pluralismo en la negociación colectiva no emerge en general.
2. Se pide involucramiento a los trabajadores, pero las ganancias por productividad no llegan en forma generalizada. La mayoría de los empresarios en la práctica concede bonos muy raquíticos, más como un nuevo requisito institucional que viene de arriba que convencidos de su bondades.
3. Las culturas empresariales y sindicales no son proclives a la cogestión. En el mejor de los casos (Telmex como ejemplo) el sindicato en la práctica ha logrado penetrar

en alguna decisiones macro de la empresa, sin llegar a la cogestión en el sentido europeo del término. Detrás están culturas y estrategias empresariales de reestructuración y competitividad que no apuntan hacia dicha cogestión: por un lado, discursos aparte, la visión del trabajo como un costo a disminuir sigue siendo importante en muchas empresas; segundo, la idea del involucramiento de la calidad total no necesariamente se contraponen con la del trabajo como relación social subordinada al capital en el proceso de trabajo; tercero, el discurso gerencial de la calidad total no parece estar sujeto a negociación, es decir su concepto de cultura laboral o de sindicato y los límites de su intervención; cuarto, el concepto de sindicato con el que parecen simpatizar muchos empresarios no es el participativo autónomo, sino el sindicato subordinado a la gerencia como los blancos de Monterrey; y, finalmente, en las culturas empresariales, aún de aquellos que han adoptado la *filosofía* de la calidad total, sigue presente un concepto de dirección de la empresa como prerrogativa exclusiva de la gerencia, con rasgos de verticalidad, y desconfianza hacia los de abajo y su desempeño.

COGESTIÓN, CALIDAD TOTAL Y CONFLICTO

La reestructuración productiva, en las relaciones laborales -hacia la flexibilidad- y sindicales iniciada en los ochenta se ha visto aparejada con la emergencia de nuevos discursos para el mundo del trabajo y los sindicatos. Entre ellos está la doctrina del fin de la lucha de clases, extendida

al término de los enfrentamientos y su substitución por la concertación y la colaboración entre Estado, sindicatos y empresas.

Este discurso se fundamenta en la decadencia de las ideologías dominantes entre los trabajadores a nivel internacional en la época anterior -especialmente la marxista-leninista-, en las derrotas sindicales de los ochenta en todo el mundo -prueba empírica de que el enfrentamiento no es viable-, y en las presiones de la globalización que imponen a las empresas el ser más competitivas -mezcla de la doctrina de la calidad total con la idea de comunidad de intereses en la empresa ante los embates del mercado-. Ninguna de estas consideraciones es falsa, pero veamos si proporcionan argumentos suficientes para negar el conflicto fabril.

Los puntos a discutir realmente de fondo serían los siguientes:

- La negación de que hay conflictos por diferencia de intereses entre trabajadores y patrones;
- La negación de que las rupturas son pertinentes y la reducción de las relaciones obrero patronales a la concertación;
- Que los fines de la producción son valores últimos ante los cuales habría que subordinar cualquier interés particular y, en fin, que hay la posibilidad de relaciones sociales sin conflicto, o en el mejor de los casos sin rupturas.

El eje de toda la argumentación es la calidad total y las nuevas condiciones del mercado. Efectivamente, en estas condiciones la competitividad de las empresas debe ser de interés común entre gerencias, sindicatos y trabajadores y el involucramiento un factor para ganar en productividad y calidad. Pero de este punto general no es posible deducir inmediatamente toda coincidencia de intereses, salvo que se quiera hacer pasar el criterio gerencial de como ganar en competitividad como el único posible y natural, frente al cual los sindicatos y trabajadores tendrían que subordinarse y simplemente colaborar -que es la idea de *sindicato de la casa*-. El problema es que para ganar en competitividad no hay una sola estrategia de reestructuración productiva, esta se construye a partir de conocimientos y ciencia, pero también influyen valores, normas, sentimientos, discursos y razonamientos cotidianos; es decir, subjetividad de los actores. En especial, las ciencias del trabajo -ingenierías, administración, relaciones industriales, sociología del trabajo, psicología del trabajo-, se mueven entre ciertas certezas, la disputa y la ambigüedad; están llenas de incertidumbres e indeterminaciones que los actores del trabajo llenan con sus prácticas y a veces vuelven costumbres.^{16, 17, 18, 19 y 20} Por ejemplo, ¿Cuál es el peso que deben tener la fatiga, la satisfacción en el trabajo, la higiene y la seguridad en un programa para elevar la productividad? Por supuesto

16 Diana C. Pheysy, *Organizational cultures*, Routine, London, 1993

17 Javier Melgoza, *Cultura sindical en el SME*, Tesis de Maestría, UAM-I, 1992

18 M. Therent, *Auditoria de la cultura empresarial*, Ed. Diaz Santos, Madrid, 1991

19 D. R. Denison, *Cultura corporativa*, Legis, Bogotá, 1991

20 B. Berger, *La cultura empresarial*, Gemika, México, 1992

que la respuesta cabal no está en los costos de producción sino en las indeterminaciones en las relaciones de los sujetos con las máquinas y entre sí, y que los sujetos pueden con sus significaciones y prácticas presionar en un sentido o en otro, impulsar o contener. Es decir, un proyecto de reestructuración productiva puede ser enfocado como un proceso en el que se asume que no hay posibilidad de un modelo determinístico de los procesos de trabajo en todas sus dimensiones y que, por tanto, el involucramiento no es un factor sino una condición para desencadenar un cambio cuyo punto final no está estrictamente sujeto a la modelación matemática sino a la interacción, negociación y conflicto dentro de ciertos parámetros del proceso productivo. En otras palabras, como no hay un sólo modelo de optimización del proceso, puesto que sus límites y resultados están en transformación y dependen de la voluntad de los sujetos involucrados, los resultados dependerán de como dichos sujetos definan: la jerarquía entre los factores que influyen sobre la productividad -introduciendo en esta jerarquización sus propios intereses, valorización del capital vs ingresos de los trabajadores, seguridad en el empleo, satisfacción o mejores condiciones de trabajo y de vida-; como tratan de llenar los espacios de incertidumbre que la ciencia no puede definir con precisión; como establecen a través del acuerdo, el conflicto o la voluntad determinaciones que no se dan de manera natural. Todo esto es el fundamento de la necesidad de negociar la reestructuración, ante la eventualidad de varios proyectos, pero también del conflicto de intereses y de la posibilidad de las rupturas. En otras palabras, un interés mutuo de empresarios, trabajadores y sindicatos por la

competitividad de las empresas no puede implicar subordinar todo interés sectorial a supuestos *fines de la producción* porque pueden existir diversos proyectos a partir de los intereses de los diversos actores, En este contexto se justifica plenamente la negociación, pero tampoco puede descartarse que ésta fracase y se llegue a la ruptura y a las acciones de fuerza como la huelga para impulsar uno de los proyectos. Esto nos lleva al problema más general de si puede haber relaciones sociales sin conflictos. El conflicto de intereses puede efectivamente tener en ciertas condiciones caracteres catastróficos para un sistema como en el caso de las revoluciones o las guerras -nadie se atrevería a decir que las guerras han pasado a la historia-, pero el conflicto cotidiano puede tener funciones creativas. Los actores con formas diferentes de conceptualizar y dar sentido a la realidad pueden llegar a acuerdos, pero lo mismo pueden no llegar e iniciar un conflicto; el conflicto y su desenlace puede ayudar a superar la parálisis que significa el no llegar a acuerdo. No se garantiza que *a priori* el resultado sea el óptimo, pero al menos se desencadenará un proceso de cambio -contrario a la parálisis- a partir del cual puede haber nuevas negociaciones o conflictos, pero que, de cualquier manera implica condiciones nuevas que los actores tendrán que tomar en cuenta en el establecimiento de sus futuras estrategias y proyectos.

En otros términos, la negociación y los acuerdos, no dejan de lado el problema del poder y la hegemonía para los actores involucrados, aunque ambos tengan el propósito de mejorar la productividad y la calidad. La cuestión del poder

en las empresas está implícita en la estructura organizacional, pero cuando hay actores organizados en la relaciones laborales pueden surgir también de la evaluación y pronóstico diferenciados -intereses de por medio- acerca del rumbo productivo que debe tener la empresa. Aunque también, de manera cotidiana, el conflicto puede surgir en relación o no con la organización de intereses de la negociación implícita del orden, del llenado con prácticas de las incertidumbres e indeterminaciones cotidianas en el proceso de trabajo. En otras palabras, el discurso de las gerencias -apuntalado por el Estado- acerca de la calidad total y de la negación del conflicto ha tratado de convertirse en hegemónico y como todo discurso hegemónico presentarse como el único posible y natural en las actuales condiciones. Sin embargo, se trata en realidad de un discurso que apuntala en el terreno de la hegemonía relaciones de poder en los procesos de trabajo que tratan de ser ocultadas. Las posibilidades de un discurso sindical alternativo, competitivo con el de la calidad total. Puede nacer como el patronal que surge del interés por la productividad y la calidad, pero junto a la preocupación particular por el ingreso, la seguridad en el empleo, y la calidad de vida del trabajo. Los conceptos parecieran los mismos que los gerenciales pero los sindicatos pueden transformarlos, ampliarlos con intereses obreros y conjugándolos en un proyecto de reestructuración alternativo que no oculte los problemas del poder y la dominación sino que los asuma en forma creativa. En particular, sería difícil afirmar que la reestructuración en México lleva hacia la cogestión -está ni siquiera se maneja en forma discursiva por los empresarios- se impone por tanto que los sindicatos

engloben su participación productiva dentro de una estrategia de poder. Esta estrategia ¿llevará a la concertación o al conflicto? Esto dependerá del contexto estatal y económico, pero también de como interactúan los actores en las fábricas. En esto no hay determinismo ¿la resultante será la cogestión o nuevas asimetrías en favor de algunos de los actores? El futuro está relativamente abierto, un primer paso es negar soluciones naturales o movidas por manos invisibles a las que los actores tendrían que sujetarse en forma absoluta sin poner en concurso su subjetividad ni accionar en forma creativa.