

CAPÍTULO IX

DEL TOYOTISMO AL *LEAN PRODUCTION*, TRABAJO CLÁSICO Y NO CLÁSICO EN MULTINACIONALES

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO¹

La investigación basada en estudios de caso, como este estudio, no vale para determinar el valor de cada variable, excepto para los casos estudiados, y no pueden inferirse para el universo de las empresas multinacionales. Incluso, con pocos casos, es difícil hablar de sondeo, en sentido empírico. Sin embargo, lo anterior no invalida dichos estudios; estos valen por las relaciones que se pudieran encontrar no solo entre variables, sino de estas con las teorías en disputa. Las teorizaciones no son simples generalizaciones de datos empíricos, ni tan siquiera formando modelos, porque las relaciones entre los niveles abstractos de los conceptos teóricos y de los datos empíricos no son de correspondencia uno a uno. Es más, las teorías básicas no surgen

¹ Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.

de generalizaciones de datos empíricos y sus interrelaciones, porque entre concepto teórico y dato empírico no hay estricta deducibilidad, sino que el dato es síntesis de más determinantes que el concepto teórico. Por lo tanto, el dato no se puede deducir del concepto, ni el concepto inferirse del dato. En las teorizaciones influyen teorías previas y también datos, de tal forma que lo plausible de una teoría no depende solo de los datos que la sustentan, sino también de su coherencia teórica. Esta coherencia teórica, cuando se trata del descubrimiento de conceptos o relaciones nuevas entre estos, no puede provenir de un marco rígido, pues no se estaría descubriendo nada, sino constataándose lo ya contenido en la teoría. Descubrir teóricamente implica abrir los marcos teóricos frente a una realidad empírica que se resiste a ser explicada -simplemente- a partir de lo antiguo. Abrir la teoría frente a nuevas realidades no contempladas por la antigua teoría, es atreverse a reformular relaciones entre conceptos, pero también, a incorporar otros conceptos provenientes de otras teorías, e incluso imaginar nuevos a partir de términos del lenguaje común. Lo anterior es posible porque las teorías acumuladas no son estrictamente sistemas hipotético deductivos, sino configuraciones teóricas: redes conceptuales en *continuum*, entre conceptos teóricos y términos del lenguaje común, con relaciones duras -deducciones, funcionalidades, causalidades-, junto a otras débiles -contradictorias, disfuncionales, con oscuridades y discontinuidades-. En esta medida, es posible desgajar conceptos de sus *corpus* teóricos y rearticularlos con otros provenientes de diferentes marcos, siempre que no se trate del núcleo que define a la teoría y que puede ser incompatible con el núcleo de la otra.

Solo en una lógica de descubrimiento valen los estudios empíricos -con pocos casos-para redefinir problemas, relaciones entre conceptos, proponer otros. Lo anterior significa que estos estudios no serían válidos teóricamente solo para los casos analizados, sino que pretenderían tener un ámbito mayor. Futuras investigaciones -de mayor amplitud y profundidad- podrían mostrar sus virtudes o sus limitaciones, pero estas no solo dependerán de la representatividad estadística, sino de poner en juego teorías acumuladas, abrirlas ante la realidad y crear nuevas configuraciones teóricas en cuyo proceso la imaginación debe

tener un papel. Este es el sentido de las conclusiones de este estudio, que están basadas en la información empírica recabada para el proyecto de investigación, pero también, en el diálogo con las teorías, buscando ampliar el horizonte de estas. Se añade la discusión entre trabajo clásico y no clásico, referida a la relación entre producción y ventas, especialmente para las corporaciones de servicios estudiadas (Bancos y Telecomunicaciones), aunque también resultó pertinente para las manufactureras (Ford y Bimbo), cuando se incluye al cliente final en el proceso de venta. Se culmina la discusión con la polémica entre convergencia o divergencia de las configuraciones sociotécnicas y de las relaciones laborales, proponiendo que este proceso no se trata de la convergencia de divergencias, sino de la divergencia de convergencias entre los diseños que vienen de las casas matrices y su aterrizaje en determinados contextos nacionales.

1. ESQUEMATIZACIÓN DE LAS CONFIGURACIONES SOCIOTÉCNICAS, PROVEEDURÍA-PRODUCCIÓN-CIRCULACIÓN Y VENTAS, Y CONFIGURACIONES DE CONFIGURACIONES SOCIOTÉCNICAS-INSTITUCIONALES-ACTORES

Primero presentaremos imágenes esquematizadas de las cuatro empresas en forma sucesiva, mostrando las convergencias y divergencias por país. Estas esquematizaciones son indispensables para reducir la complejidad.

A. BIMBO

La principal estrategia de negocios de esta multinacional es -en mayor o menor medida, en todos los países estudiados- la producción y venta al menudeo en tiendas de barrio de productos de bajo valor agregado, excepto en Brasil; en segundo término, en supermercados. Un rasgo muy definido de este proceso de producción-circulación-

venta es que la propia empresa, a través de trabajadores propios o subcontratistas, se encarga de la circulación y venta a las pequeñas tiendas, utilizando camiones repartidores y personal que entra en contacto directo con el dueño, el cual -a su vez- comercia los productos con el consumidor final. Esta estrategia de negocios se articula con la configuración de “Jaleo” de la producción por las ventas en tiempo real, por medio de la informática (dispositivo llamado *hand held*) que comunica al vendedor con producción. Los datos de ventas acumulados se reflejan en producción flexible, de acuerdo con las ventas inmediatas. Este sistema se encontró en cuatro de los cinco países analizados; la excepción es Venezuela, en donde las restricciones regulatorias acerca de disponibilidad de divisas, repatriación de utilidades, limitaciones a la exportación y regulación de precio, relativizan las ventajas del *hand held* y la producción ajustada, jalada por el consumo.

A pesar de las particularidades de Venezuela -robusta regulación estatal de la economía y de lo laboral, esta última a favor de los trabajadores- en producción, en todos los países estudiados se tiende hacia la automatización, aunque con niveles diferenciados. En los otros tres países (México, Brasil y Argentina) la automatización se complementa con la informatización, sobre todo entre ventas y producción.

Llama la atención que lo que hasta los noventa se presentaba como alternativa de reestructuración y aumento de la productividad, alternativa a las de tipo tecnologicistas, las de las nuevas formas de organización del trabajo se hayan convertido en medidas complementarias, aplicadas como técnicas del *lean production*, no pensadas como parte de un nuevo pacto social. La existencia de equipos de trabajo no implica que se deleguen decisiones en ellos, sino en un líder del equipo que apoya, entrando a subsanar deficiencias de un trabajo individualizado. Otro tanto se encuentra en cuanto a las apuestas en la flexibilidad del trabajo, al cual ya no se recurre en forma tan apasionada como hace veinte años, excepto en la forma de *outsourcing*, que se extiende en países donde no lo limita la legislación y los bonos por desempeño. La flexibilidad interna -en la forma de movilidad y polivalencia- es menos practicada ahora. Al parecer, las utopías del

posfordismo y del toyotismo han pasado, quedando nuevamente el mando centralizado, la intensificación del trabajo con alta tecnología y el mayor control de la gerencia, a través de la concentración de información por medio del sistema informático, y otras formas de control sobre los trabajadores

Sin embargo, llama la atención en la configuración sociotécnica de esta corporación lo marginal de la subcontratación, exceptuando a Brasil, por la mayor presencia de venta en supermercados en lugar de tienditas. Hay dos explicaciones complementarias en los casos de Venezuela, Argentina y Brasil: las leyes laborales restringen dicha subcontratación. Pero más general que estas circunstancias institucionales (México, Colombia), es que el proceso de venta en las tiendas -en donde se ponen en contacto el vendedor de la empresa y el dueño del pequeño establecimiento- implica una interacción simbólica, que puede llegar a negociación de significados a favor de la empresa o no. Es decir, la posibilidad de la incompreensión está latente, desde el momento en que el dueño de la tienda no es un empleado y puede no dejarse convencer por el trabajador de Bimbo. Es decir, este proceso de articulación estricta entre producción-circulación y venta, requiere de la fidelización del cliente, y por tanto, de que el empleado-vendedor se ponga la camiseta de la empresa. Esta es la razón principal por la cual Bimbo no busca subcontratar los servicios de ventas al menudeo, y porque además, las remuneraciones de estos empleados son comparativamente altas, aunque el implicar sistemas de bonos por ventas supone intensificación del trabajo y prolongación de las jornadas.

Es decir, la configuración sociotécnica de Bimbo implica tener presente que tendrían que conjugarse producción, circulación y ventas, así como la relación con los proveedores. Se trata de una configuración tecnocrata, basada en automatización e informatización (excepto en Venezuela), sin formas toyotistas de organización del trabajo, sino aspectos parciales del *lean production*, con intensidad y tiempo de trabajo prolongado, con remuneraciones altas. No se hace I&D en profundidad en ningún caso.

En cuanto a las relaciones laborales, hay influencia de la matriz en las filiales, sin que deje de haber campo para iniciativas locales,

y a pesar de que hubo una polarización entre los países estudiados, entre aquellos con leyes favorables a los sindicatos y a los trabajadores (Venezuela, Argentina y Brasil) con respecto de México y Colombia, así como en políticas laborales gubernamentales pro-labor en los primeros y pro-empresa en los últimos, las políticas gerenciales de relaciones industriales se dividieron en unas antisindicatos -o sometimiento del mismo a la empresa (Brasil, Colombia)-, mientras en otros fue de conciliación con subordinación (Argentina, Venezuela y México), aunque con tendencia -o búsqueda- de unilateralidad patronal en relaciones laborales. Asimismo, a veces los sindicatos fueron colaborativos (México, Argentina), de resistencia débil (Brasil, Colombia) o de mayor resistencia (Venezuela). Hay que anotar la trayectoria de relaciones laborales de Bimbo, que en México implica relaciones corporativas de la empresa con subordinación del sindicato y parcial negociación con el mismo. En algunos de los países, esta trayectoria se ha convertido en antisindicalismo y confrontación, y en otros, en una negociación cercana a la mexicana (Cuadro 1).

Cuadro 1. Bimbo.

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
Número de empleados en el país	2,500	5,300	2,800	1,114	74, 200
Estrategia de negocios	Venta en tiendas.	Pan de caja, supermercados y tiendas.	Venta en tiendas.	Pan de caja, tiendas y supermercados.	Pan de caja en tiendas.
¿Crisis en 2009?	No.		No.	No.	No.
Hace I&D en el país	No.	No.	No.	No.	
Cambio tecnológico	Limitado.	Automatización e informatización.	Automatización e informatización.	Si, automatización.	Alta automatización e informatización.
Nuevas formas de organización	No.	No.	Limitadas.	Muy limitadas.	Cuasi taylorismo.
¿Mayor flexibilidad?	No.	No.	Sí.	No.	No.
Subcontratación	Parcial.	Sí.	No.	Prohibida por ley, en desaparición en la práctica.	No.
Salarios	Intermedios.	Bajos.	Medios.	Altos.	Altos.

Cuadro 1. Continuación.

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
Jaleo	Sí.	Sí.	Sí, <i>hand held</i> .	No <i>hand held</i> .	Taylorismo, Sí <i>hand held</i> .
¿Determina matriz las relaciones laborales?	Sí.	Sí	Sí.	Matriz determinante, pero margen en Relaciones Laborales.	Sí.
Influencia de leyes laborales	Sí.	Sí.	Negativa.	Muy fuerte, leyes protectoras.	Débil.
Influencia de otras regulaciones				Importación de insumos, divisas, precios.	Leyes de productos azucarados.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Pro-sindicatos.	Pro-sindicatos	Proempresa.	Favorable a trabajadores.	Proempresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Negociación con sindicatos.	Resistencia a negociar, no reconocer al sindicato.	Antisindicato.	Paternalismo.	Diálogo con sindicato, pero sometimiento.

Posición del sindicato en relaciones laborales	Colaborativa.	Poca injerencia.	Marginado y a la defensiva.	Sindicatos chavistas. Interviene en relaciones laborales.	Sometimiento con participación.
Cultura gerencial	Viene de matriz adaptada.	Viene de matriz de poca negociación.	Antisindical.	Paternalista, conciliación con diálogo.	Control.
Cultura laboral				Trabajador empoderado.	Instrumental y lealtad a empresa.

Fuente: capítulos anteriores.

B. FORD

En la región, Ford practica una estrategia de negocios basada en la producción de autos pequeños, pero cuenta con una estrategia global llamada *One Ford*, consistente en la automatización, robotización, informatización, ensamble modular y la existencia de plataformas globales y subcontratación. Nuevamente Venezuela es anómala, por las dificultades institucionales para globalizarse y el tamaño del mercado.

Existe comunicación informática entre concesionarios y ensambladoras, así como de estas con los proveedores, especialmente con los ensambladores en forma modular, aunque en esta corporación el Jaleo es menos estricto que en Bimbo: las concesionarias reportan informacionalmente los pedidos de los clientes, o se les consulta directamente, pero la ensambladora no puede satisfacerlos de manera tan rápida como ocurre en Bimbo; de hecho, pueden transcurrir varios meses para el cliente reciba el auto, o bien, debe aceptar uno del pequeño stock de la concesionaria. En cambio, el Jaleo es más estricto como Justo a Tiempo por el lado de la proveeduría, con los subcontratistas, a los que se controla en forma más estricta.

Cuadro 2. FORD.

	Argentina	Brasil	Venezuela	México
Número de empleados en el país	4,000	10,000	2,700	5,378
Estrategia de negocios	One Ford.	Autos pequeños. One Ford.		Autos pequeños, y medianos, One Ford.
¿Crisis en 2009?	Sí, pero en empleo.		Caída en años posteriores.	Sí.
Hace I&D en el país	No.	Sí, (viene de la década de los noventa).	No.	No.
Cambio tecnológico	½ Robotización, automatización.	Automatización, ensamblaje modular, pero atrasada.	Atrasada, no computarizada, escasa automatización, modular convencional.	Robotización, informatización, modular, plataformas.
Nuevas formas de organización	½ Lean production	Lean production, Kanban, JIT, One Ford.	T-F.	No.
¿Mayor flexibilidad?	No.	Sí.	No.	Sí.
Subcontratación	No en producción, alta en otras áreas.	Amplia.	Limitada, en desaparición por la ley.	Alta.
Salarios	Elevados.	Elevados.	Altos.	Altos.
Jaleo	Consulta a clientes y concesionarios.	Consulta a concesionarios.	T-F.	Consulta a concesionarios y clientes.
¿Determina matriz las relaciones laborales?	Sí, pero no totalmente.	En parte.	Sí, con cierta autonomía en RL.	En parte, One Ford.

Cuadro 2. Continuación.

	Argentina	Brasil	Venezuela	México
Influencia de leyes laborales	Sí.	Sí.	Elevada.	Escasa.
Influencia de otras regulaciones			Falta de divisas, precios, repatriación de utilidades.	Norma 55 restringe importaciones de Brasil y Argentina.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Pro sindicatos.	Pro sindicatos.	Protrabajador, control sindical.	Proempresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Negociación con los sindicatos.	Antisindicato.	Conciliación con sindicatos.	No sindicatos activos, control individual.
Posición del sindicato en relaciones laborales	De CCT colaborativa.	Alta regulación y resistencia.	Aguerridos pero negociadores.	Ausente.
Cultura gerencial	Influencia de Matriz y Brasil en R.R.L.L.	Antisindical.	Conciliación.	Antisindical.
Cultura laboral	Aceptación de políticas de la empresa.	Orgullo profesional.	Ausentismo, indisciplina, empoderamiento, desconfianza.	Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

En términos de la configuración sociotécnica en producción, solo en Brasil se ha hecho I&D con mayor profundidad, especialmente en los noventa, aunque el ritmo no se ha sostenido en el siglo XXI. La conclusión es que -en general- las filiales de esta corporación estudiadas, no realizan investigación y desarrollo, excepto en aspectos marginales; la tecnología viene de la matriz. Aunque la tendencia en las armadoras es a la robotización e informatización, el ensamble modular por subcontratistas y el uso de plataformas globales, dentro de estas innovaciones los niveles tecnológicos son diversos. La situación respecto a las nuevas formas de organización del trabajo es heterogénea, porque estas se iniciaron desde los noventa (las primeras en los ochenta) del siglo XX, de tal forma que Brasil fue un país de avanzada en estas formas de organización en el sector automotriz, aunque adquirieron más la forma de *lean production* que de toyotismo. Lo mismo sucede actualmente, aunque en forma más parcial, en Argentina y en Venezuela. Es decir, hay nuevas formas de organización, sin intervención de los sindicatos en las decisiones de los procesos productivos, excepto en Brasil, en donde las relaciones laborales vienen de la insurgencia de fines de los setenta, con sindicatos combativos y conflictivos. Sin embargo, pareciera ser que en aquellos países en los que las nuevas formas de organización conservan importancia, estas han sido oscurecidas frente a soluciones tecnologicistas actuales. Un ejemplo premonitorio es el de la Ford en Cuautitlán, México, en la que -en lo que va de este siglo- se hizo una transformación de fondo, que no implicó la introducción de nuevas formas de organización. En cambio, apareció un trabajador poco calificado, con tecnologías de punta y una suerte de pseudopolivalencia facilitada por la automatización, lo que facilita que haya mayor flexibilidad sin mayor calificación.

La subcontratación esta mediada por legislaciones políticas de los gobiernos, y vigilancia sindical en Venezuela, Argentina y Brasil. No obstante las regulaciones en Brasil, la subcontratación se ha extendido considerablemente, lo mismo que en México, llegando al corazón del ensamble, no solo por la producción de los módulos por subcontratistas, sino por la presencia de este tipo de empresas -con sus trabajadores- directamente en las líneas de producción.

Por su parte, los salarios en estas filiales de la Ford son comparativamente altos, respecto a los de otras empresas en los países considerados en el estudio.

En suma, dejando de lado las anomalías, especialmente la venezolana, por razones ya explicadas, las filiales globalizadas de la Ford en América Latina tienden a utilizar tecnología de punta robotizada, pero no a extender las nuevas formas de organización del trabajo (en Brasil ya la tenía desde un periodo anterior al analizado), no a hacer investigación en los países considerados (con excepción de Brasil que venía de los noventa del siglo anterior), y aunque el tema de la subcontratación está mediado por legislaciones protectoras de los trabajadores, políticas de gobierno y sindicatos resistentes, esta se extiende en México y notablemente en Brasil, que tienen instituciones y actores contrastantes con el primero. La flexibilidad del trabajo toma la forma de *outsourcing*, bonos por desempeño e inseguridad en el empleo.

En las estrategias de las filiales respecto a relaciones laborales, existe la presión de la matriz hacia la unilateralidad, aunque mediadas por instituciones y actores propios de cada país. Hay que hacer notar que de los elementos de mediación (leyes, política gubernamental y de los sindicatos), el primero y el último son más relevantes en amortiguar las políticas gerenciales que las gubernamentales, aunque las culturas gerenciales apuntan, en todos los acasos, con mayor o menor intensidad, a lo antisindical (acorde con el aspecto laboral de *One Ford*), hay variaciones dependiendo del contexto institucional y de actores de cada país. Es decir, habría una convergencia genérica al *One Ford* (excepto en Venezuela, y en parte, en Argentina), con mediaciones como las mencionadas, con mayor unilateralidad y precarización de los trabajadores subcontratados.

C. TELCEL-CLARO

Las estrategias de negocios de estas filiales de América Móvil son, por un lado, la venta de servicios de prepago y postpago, y por otro,

el desarrollo del *multiplay*, aunque en ninguno de los casos analizado la empresa realiza investigación y desarrollo.

En tecnología se tiende a la plataforma 4G, aunque con retraso respecto a otros países. Las nuevas formas de organización del trabajo no son eje central de su reestructuración, aunque en Colombia se aplican como parte del *lean production*, y se recurre de manera estricta a la supervisión del personal, a través del sistema informático o por medio de supervisores.

Cuadro 3. Telcel - Claro.

	Argentina	Brasil	Colombia	México
Número de empleados en el país	1,500		10,113	44,900
Estrategia de negocios	Prepago, servicios postventa y cuádruple <i>play</i> .	Prepago, servicios postventa y cuádruple <i>play</i> .	Prepago <i>multiplay</i> .	Prepago, servicios postventa.
¿Crisis en 2009?	No.		No.	No.
Hace I&D en el país	No.	No.	No.	No.
Cambio tecnológico	4G.	Estancamiento.	Telefonía móvil, triple <i>play</i> .	Heterogeneidad en niveles tecnológicos.
Nuevas formas de organización	No.	Con TIC, control sobre el trabajador.	No.	No.
¿Mayor flexibilidad?	No.	Estrategia de bajo costo.	Sí.	Parcialmente.
Subcontratación	No en CAC, sí en administración.	50% de subcontratación en <i>call centers</i> .	Sí.	No en CACs, sí en otros servicios.
Salarios	Bajos.	Bajos.	Bajos.	Altos.
Jaleo	Sí, con concesionario.	Sí, en outlets propios más concesionarios.	Sí.	Sí.

¿Determina la matriz las relaciones laborales?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Influencia de leyes laborales	Sí.	Sí.	Sí, se prohíbe subcontratación en <i>call centers</i> .	Negativa.
Influencia de otras regulaciones	Sí.			Leyes de telecomunicaciones. Ley de comunicaciones.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Favorable al trabajador.	Favorable a trabajadores.		Proempresa. Proempresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Antisindical.	Antisindical.		Antisindical. Sindicato inerte.
Posición del sindicato en relaciones laborales	Negociación.	Negociación estancada (CUT).		Resistencia débil. Sometimimiento.
Cultura gerencial	No aceptación de sindicatos.	De control.		Antisindical. No sindical.
Cultura laboral		Burocrática.		Instrumental. Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

Como la preventa y el postpago son el eje de las ganancias de la empresa, el trato con los clientes, tanto en la venta de servicios como en atención, resultan fundamentales. En lo que respecta de la venta de servicios, una parte lo realiza la propia corporación, y otra, a través de distribuidores; lo mismo sucede con la atención a los que ya son clientes, incluyendo en esto a los *call centers*. Este sistema de ventas al menudeo implica -por medio de la informática- el “Jaleo” de dichas ventas a la producción del servicio. El otro “Jaleo” podría ser el del cliente que se conecta a la comunicación. La rutina y poca calificación en servicios que utilizan la informática, no puede ser asimilado libremente a las categorías manufactureras como es la de taylorismo. Es cierto que el trabajo no es especialmente calificado en los CACS o en los centros de venta de los distribuidores, pero los trabajadores desarrollan diversas operaciones a través del sistema informático, todas ellas simplificadas y sujetas a la presión de los jefes y de los clientes, de tal forma que podría tratarse de una pseudopolivalencia, o bien, de un taylorismo ampliado a los servicios de atención a clientes (servitaylorismo), los que de cualquier manera requieren de cierta iniciativa por parte del trabajador en el diálogo. En otras palabras, el *lean production* -en forma parcial- ha sido importado de la industria a servicios, y estos han aportado -a la industria- la importancia de poner la atención en los clientes como trabajo no clásico. Así, podría hablarse de una nueva configuración en parte serviciotaylorista, en parte *lean production*. Serviciotaylorista en lo micro del proceso de trabajo -separación entre concepción y ejecución en producción de Ford con robotización y en Bimbo con automatización-, en las ventas y atención a clientes en Bimbo, Ford, Claro y Citi, a la vez que se introducen la calidad total, el cero errores, el *Kanban* y/o el Justo a Tiempo, como aspectos parciales del *lean production*, sin implicaciones en la toma de decisiones por los trabajadores, sino como técnicas que reducen los desperdicios. Habría que añadir los sistemas de bonos, cuotas mínimas de producción o ventas que presionan hacia la intensificación del trabajo (Cuadro 4).

De hecho, por las necesidades del sistema en su parte técnica, el mercado interno de trabajo está dualizado: una mayoría de trabajadores no calificados -sean de la empresa o de subcontratistas- y una

Cuadro 4. Taylorismo y Serviciotaylorismo.

Dimensiones	Taylorismo	Serviciotaylorismo
Separación concepción/ejecución	Sí.	Sí.
Segmentación Producción/ mantenimiento	Sí.	Sí.
Operaciones estandarizadas, rutinarias, simplificadas	Sí, manuales.	Sí, informatizadas (pseudopolivalencia).
Medición de tiempos y movimientos	Sí.	No, medición del tiempo de servicio por cliente.
Baja calificación	Sí.	Sí (baja en informática).
Trabajo en equipo	No.	No.
Involucramiento y participación	No.	No.
Un trabajador un puesto	Sí.	Sí.
Interacción con el cliente	No.	Sí.

Fuente: elaboración propia.

minoría de técnicos con mayor autonomía y mejores salarios. La tendencia en América Móvil ha sido hacia la disminución de salarios y prestaciones (en los segundos). Las políticas gerenciales que vienen desde la matriz han sido antisindicales, o bien, de subordinación del sindicato a la gerencia. La subcontratación es alta en *call centers* y difundida en los CACs (no en CACs de Telcel), aunque se presenta –nuevamente- la mediación de las leyes laborales, que en algunos de estos países prohíben la subcontratación en *call centers*. Sin embargo, esta ha avanzado frente a la poca resistencia de los sindicatos en algunos de los países estudiados.

En síntesis, en esta corporación las configuraciones sociotécnicas tienden hacia las tecnologías de punta, aunque con retraso; no se da importancia a las nuevas formas de organización del trabajo, no realizan investigación y desarrollo, y el Jaleo de las ventas y atención a clientes es fundamental para el sistema técnico. En estos segmentos de interacción directa con el cliente se encuentra la mayoría de los trabajadores, lo que implica una pseudopolivalencia facilitada por el

sistema informático; aunque las operaciones sean variadas, siguen siendo simples. Esto se da con intensificación del trabajo y conflictos con jefes y clientes por el control. Las relaciones laborales difundidas desde la matriz tienden a lo antisindical, o a que el sindicato esté sometido a la gerencia, lo cual se facilita en las filiales analizadas, porque la capacidad de resistencia de dichos sindicatos ha sido limitada, y por la extensión de la subcontratación, a pesar de que en varios de los países estudiados existen leyes que limitan la subcontratación aún en *call centers*.

D. CITIBANK (CITIBANAMEX EN MÉXICO)

Excepto en México, la estrategia de negocios de esta corporación norteamericana se ha dirigido a los estratos altos de ahorradores y al préstamo a empresas. En México, en los años noventa, Citibank compró Banamex, que desde hace mucho tiempo se dirigía a los pequeños ahorradores, lo cual implica un gran número de sucursales y de personal en cajeros con atención directa a los clientes.

Citibank no desarrolla tecnología en los países estudiados, y su tendencia es a la informatización (servicios online) -con niveles diferenciados entre países y atraso en Venezuela-, y el uso del celular para hacer transacciones bancarias, tendiendo hacia la constitución de una sola plataforma informática global. Las nuevas formas de organización del trabajo no forman parte sustancial de su estrategia de reestructuración, y el mercado de trabajo se encuentra dualizado entre una minoría de atención a grandes empresas y técnicos, y una mayoría de atención a clientes en sucursales. En este último caso, el trabajo se asemeja al de América Móvil: poco calificado, aunque informatizado, con una pseudopolivalencia y una suerte de servitaylorismo. La intensificación del trabajo va asociada a una flexibilidad de la pseudopolivalencia y a la subcontratación amplia, a veces en ventanillas, y más ampliamente, en *call centers*, aunque en Venezuela esto último se ve limitado por el cumplimiento más estricto de la Ley Laboral. Para estos trabajadores taylorizados en forma ampliada

(serviciotaylorismo), los salarios son bajos. En México son relativamente altos, cuando se añaden prestaciones; sin embargo, estos van a la baja.

Las estrategias gerenciales de relaciones laborales son antisindicales y de unilateralidad, no obstante funcionan las mediaciones institucionales y las políticas sindicales. En este último sentido, se presenta una dispersión de las políticas sindicales: las hay activas y de resistencia en Brasil y Colombia, patronales en México y Venezuela, y defensivas en Argentina.

En síntesis, la configuración sociotécnica implica Jaleo -cuando se trata de atención directa al público en lo cotidiano-, aunque menos estandarizado si la preferencia es por grandes ahorradores o las empresas. Las tecnologías tienden a ser altas e informatizadas, con niveles diferenciados por países, sin importancia de las nuevas formas de organización del trabajo. El trabajo de atención en ventanillas o *call centers* es descalificado, con pseudopolivalencia y salarios bajos, y mucha subcontratación (excepto en Venezuela). En estos sectores habría una tendencia a la precarización en trabajadores del *front desk*, y unilateralidad gerencial, que se apuntala por la inexistencia de sindicatos fuertes -excepto en Brasil-, y por las tendencias antisindicales de las gerencias, presionadas desde la matriz.

Cuadro 5. Citibank

	Argentina	Brasil	Colombia	Venezuela	México
Número de empleados en el país	2,923	6,103	4,330	560	31,346
Estrategia de negocios	Estratos sociales altos y grandes empresas.	Nicho de depósitos altos.	Grandes empresas y estratos altos.	Empresas transnacionales y personas de alto ingreso.	Ahorros de amplia población.
¿Crisis en 2009?	No.	Sí.	Sí.	Sí, pequeña.	Sí.
Hace I&D en el país	No.	No.	No.	No.	No.
Cambio tecnológico	Informatización celular.	Informatización celular.	Informatización celular.	Muy limitado: celulares.	Informatización celular (no convergencia con matriz).
Nuevas formas de organización	No.	Proceso taylorizado.	Taylorista.	Taylorista.	No.
¿Mayor flexibilidad?	No.	No.	No.	No, limitada por ley.	Sí.
Subcontratación	En <i>call center</i> .	Sí, alta.	Baja en corporativo.	Escasa.	Sí/No en cajeros.
Salarios	Intermedios.	Dualizados.	Dualizados.	Promedio del sector.	Bajos.
Jaleo	Sí.		Sí.		Sí (en ventanilla).

¿Determina la matriz las relaciones laborales?	Sí.	Sí, alta.	Sí.	Sí.	Es sucursal de matriz, alta dependencia.	Parcialmente.
Influencia de leyes laborales	Sí, protectora del trabajador.	Sí.	No.	No.	Elevada, prohíbe outsourcing, flexibilidad, inamovilidad.	Sí.
Influencia de otras regulaciones	Rige la regulación de la matriz.		No.	No.		No.
Posición del Gobierno en relaciones laborales	Pro sindicatos.	Pro sindicatos .	Pro empresa	Pro empresa	Pro trabajador.	Pro empresa.
Estrategias empresariales de relaciones laborales	Antisindical.	Poca negociación, no injerencia sindical.	Antisindical.	Antisindical.	Control sindical.	Antisindical.
Posición del sindicato en relaciones laborales	Defensiva.	Sindicato activo, presiona.	Defensiva.	Defensiva.	Sindicato patronal.	Sometimiento.
Cultura gerencial	Antisindical, intervención casa matriz.	Antisindical.	Antisindical.	Antisindical.	Antisindical y vertical.	Control y subcontratación.
Cultura laboral						Instrumental.

Fuente: capítulos anteriores.

2. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 EL JALEO (*PULL*)

Una de las implicaciones más importantes en esta investigación fue la detección de la forma del “Jaleo” entre ventas-circulación hacia producción, y de producción hacia subcontratación de insumos y componentes.

El Jaleo es una forma particular de vinculación entre mercado y producción, pero no es la forma genérica por la cual se produce, y *a posteriori* se detecta si el mercado pudo absorber lo producido, lo que lleva a hacer ajustes en la producción.

Hay diversas formas de Jaleo dentro del proceso productivo: una es *el Kanban*, invención vinculada al toyotismo, por el cual, en la línea de producción, el puesto siguiente es considerado como un cliente que demanda el material semiprocado o semiensamblado del anterior, y así sucesivamente. Lo que encontramos no se asimila a esta primera forma.

La segunda es el Jaleo en la cadena global de producción, a la manera de Gereffi. En este Jaleo, es el vendedor (empresa) el que jala la producción de otras empresas que se le subordinan, de tal manera que el éxito de las empresas subcontratadas de producción, o bien jaladas, depende de la eficiencia de la comercializadora, que las jala y vende los productos. Tampoco es nuestro caso, porque el Jaleo de las ventas no corría a cargo de otras grandes corporaciones.

Una tercera forma es el Jaleo de la producción sobre el proveedor. Esta se encontró en Ford (ensamble modular, plataformas), en Bimbo (relación con proveedores de insumos) e implicó una dominancia de la productora sobre los proveedores, respecto a las características de los componentes o insumos, también con auditorías de calidad, e incluso, en relaciones laborales.

Pero en nuestra investigación fue notable la nueva forma de articulación entre venta de bienes o servicios al menudeo (Bimbo, Ford, Citibank, América Móvil), a través de agencias, concesionarias, personal de la propia corporación, con personal de la empresa

o subcontratado. Se trata de una articulación en donde la venta al menudeo puede ser en una o más etapas, pero a través del sistema informático (red de internet, *hand held*, teléfono celular); en tiempo real, la planta productora del bien -o del servicio- recibe información de las ventas o de los servicios de atención a los clientes. De este modo, la tendencia sería a que -como en Bimbo- se produjera Justo a Tiempo, en función de la información de las ventas al menudeo, o bien, por órdenes para ser surtidas. Se trata de un *Kanban* ampliado, por lo que, para el análisis de las empresas, no basta con definir configuraciones sociotécnicas en las plantas productivas, sino que resultó indispensable extender a configuraciones de proveedores-producción-circulación-venta; extender los límites de lo que debe ser considerada una empresa, más allá de la propiedad inmediata del capital, con centro en quien controla las formas, cantidades y relaciones de producción. Esto implica que las tradicionales relaciones capital trabajo -en producción- deben extenderse a los proveedores y sus trabajadores, y a concesionarios y consumidores finales. Este planteamiento es muy diferente del de Gereffi, para el cual ya no importan las configuraciones sociotécnicas, sino con quién se encadenan las empresas. Por el contrario, el análisis de la eficiencia productiva y las relaciones laborales deben de ir al interior de estas configuraciones de configuraciones.

2.2. LA SUBCONTRATACIÓN

En la investigación se encontró subcontratación interna para prestar servicio al cliente en Citi, y en algunos países, en América Móvil (cajeros de bancos, empleados de CACs), como interna al proceso productivo sin contacto con el cliente (obreros de compañías subcontratistas en las líneas de producción de Ford). Aunque en Bimbo resultó evidente la no conveniencia de recurrir a la subcontratación en general, excepto en Brasil (menor importancia de la venta en tiendas) y en Venezuela, por las restricciones de la legislación y la política gubernamental favorable a los trabajadores. En cuanto a la subcontratación, normalmente el intermediario entre la corporación

y los trabajadores fue otra empresa (subcontratistas). Fue importante rescatar el concepto de control entre estas empresas, muy diferente a las visiones idílicas e igualitarias de Castell acerca de la empresa red con relaciones igualitarias, pues no se encontró ninguna de este tipo (la empresa horizontal, con jerarquías planas y gestión en equipo); tampoco se encontraron segmentos autónomos. En general, las matrices ejercieron un control importante sobre las filiales, incluso en relaciones laborales, aunque atendiendo a las particularidades de los sistemas de relaciones de trabajo de cada país. En nuestros casos, la subcontratación implicó precarización e inseguridad en el empleo, diferenciales en salarios y prestaciones con respecto de los trabajadores de planta, excepto en los casos en los que por ley deben tener el mismo salario, además de fragmentación sindical.

2.3. LOS LÍMITES DE LA EMPRESA

El tema complementario al de la subcontratación y la configuración de configuraciones (de proveedores, producción, circulación y ventas) es el replanteamiento de cuál es el espacio social de la empresa. La respuesta no es tan simple como el ámbito de la propiedad del capital, porque desde el punto de vista de la estrategia de negocios, de eficiencia productiva y de relaciones laborales, las articulaciones finas entre proveedores y corporación productiva, así como de esta con circulación y ventas, pueden implicar procesos de control de la productora que impacten los niveles mencionados. En general, la subcontratación significó condiciones más precarias de trabajo en nuestro estudio, lo cual repercute, a su vez, sobre el poder de negociación de los trabajadores de planta y sus sindicatos. La subcontratación actual implica ir al *cuore* de las actividades que caracterizan a la empresa, por ejemplo, con el ensamble modular o con trabajadores subcontratados directamente en las líneas de producción de la empresa, y también en la línea que va hacia los proveedores y ventas. Es el papel de los concesionarios en América Móvil, en la venta de automóviles e incluso en las tienditas donde se compra el pan Bimbo. Estos últimos casos no se han considerado como ejemplos de sub-

contratación, pero es innegable que la corporación productiva ejerce un control y las presiona en formas diversas, de tal modo que hasta a estas -más allá de la propiedad del capital- debería extenderse el concepto de ámbito de la empresa. Esta línea de investigación abre la posibilidad de analizar configuraciones organizacionales articuladas, con relaciones de dependencia, pero también de negociación, con sus incertidumbres en cuanto a la interpretación o manipulación de significados.

2.4. LA PRODUCCIÓN

En general, en los casos analizados las tendencias fueron marcadas en producción hacia la automatización e informatización (robotización en automotriz, automatización en la fabricación del pan, informatización en América Móvil y en Citibank), y a la creación de plataformas globales, sea de módulos o informáticas. Esta es una línea de relativa convergencia internacional, marcada por la convergencia en disposición de tecnologías de punta automatizadas-informatizadas. Sin embargo, su impacto sobre el trabajo no fue tan promisorio. Primero, no se vio fuertemente asociada con la implantación de nuevas formas de organización del trabajo. En unos casos estas quedaron muy relegadas en las estrategias de las empresas, en otros -que las habían adoptado desde los noventa- ya no adquirirían la connotación toyotista de delegación de decisiones en los trabajadores, involucramiento, participación e identidad con la empresa. Eran aplicadas en el sentido del *lean production*, como técnica administrativa más que como pacto productivo entre gerencias y trabajadores. El *lean production*, en algunos casos, fue importado de las experiencias de la industria hacia los servicios, pero los énfasis no fueron puestos en la delegación de decisiones hacia los de abajo, tampoco en el estricto sentido de trabajo en equipo. Cuando se formaron equipos, no siempre fue para subvertir el trabajo individualizado. Además, esta extensión del *lean production* en los servicios se enfrenta a las incertidumbres de la intervención del cliente con su trabajo en el proceso productivo. Por el contrario, tanto el *lean production* extendido al

trabajo no clásico, como las nuevas tecnologías, se vieron asociados -en la mayoría de los trabajadores- con trabajo rutinario, predeterminado informacionalmente y estandarizado, que no implicaron calificaciones amplias (servitaylorismo), no obstante la apariencia de desempeñar el trabajador tareas diversas. Sin embargo, estas estaban en un rango de semejanza informacional no muy diferentes unas de otras (pseudopolivalencia), de modo que no requerían calificaciones sofisticadas en una suerte de automataylorismo en Bimbo o en Ford, o bien serviciotaylorismo en Citibank y en América Móvil, ambos muy alejados de la utopía de Castell, que exalta la creatividad en estos trabajos. Lo seguro es que se trató de trabajos intensos y tensionantes, sobre todo en aquellos en los que el cliente estuvo involucrado (venta y servicio de pan, telecomunicaciones, bancos o concesionarias de automóviles), aunque habría que subrayar que no se trata simplemente del taylorismo industrial transportado a los servicios -lo es en cuanto a la separación entre concepción y ejecución-, porque en servicios, lo más común es que la operación sea más simbólica que física; en ellos, tampoco las operaciones pueden ser segmentadas tan estrictamente como en la producción material, debido a la intervención del cliente, que puede romper con las secuencias programadas por la gerencia, sin embargo, la presión gerencial por reducir la incertidumbre se concretiza en diagramas de flujo del servicio, operaciones segmentadas e intentos de medición del tiempo, en una suerte de serviciotaylorismo, un taylorismo de los servicios que implican al cliente.

2.5. LA ARTICULACIÓN FINA ENTRE VENTAS Y PRODUCCIÓN

Como hemos visto en bancos, telecomunicaciones, automóviles y pan en pequeños negocios, una parte importante del éxito de las corporaciones se debe a la inducción en el cliente del consumo. A veces fue directamente por la corporación (CACs de la propia empresa, sucursales bancarias), en otras, a través de concesionarias (venta de automóviles, de celulares), en especial por medio de *call centers*. En

los puntos finales de ventas, las relaciones pueden ser corporación-concesionarios-cliente final (autos, celulares, y hasta cierto punto, el pan en las tienditas), de tal forma que la relación entre el personal de la corporación y los clientes puede desenvolverse en dos niveles; corporación-dueño o empleado de la concesionaria, y estos con el comprador final. Estas relaciones pueden ser cara a cara, a través del teléfono o por internet. De cualquier manera, implican relaciones con fuertes componentes simbólicos -códigos éticos, emocionales, cognitivos, estéticos- y formas de razonamientos técnicos y cotidianos, de modo que la venta puede prosperar o limitarse por comprensiones o incomprensiones subjetivas. Es decir, parte importante de los agentes encargados de estas relaciones con los clientes desempeñan trabajos que hemos llamado no clásicos (interactivos, con generación de significados y con trabajo del cliente). En otras palabras, en buena parte, el trabajo de Jaleo en los sectores analizados son trabajos no clásicos. De esta manera, el clásico *Kanban*, que no profundizaba en la interacción empleado cliente, sino que tomaba a la demanda como un dato, ahora se complejiza con la interacción simbólica que puede fallar, y con esta abrirse la incertidumbre acerca de la realización de las mercancías, en función -entre otros factores- de la capacidad del empleado de negociar significados. Esto lleva al concepto de control del cliente, y de este sobre el trabajo no clásico, o mejor dicho, el campo de fuerzas que es este trabajo, en donde una de ellas proviene del cliente. Es decir, un nuevo límite de la eficiencia productiva se encuentra ahora en circulación, relacionada con los acuerdos subjetivos entre empleado y cliente. Lo anterior también se traduce en límites en la productividad por escaso Jaleo. En fin, sería la introducción de la incertidumbre en el *Kanban*, a diferencia de su concepción de articulación mecánica.

Es decir, ya no se clasifican los trabajos en clásicos -propios de la producción industrial- y no clásicos, sino que las articulaciones por Jaleo en los sectores analizados serían también lo clásico con lo no clásico, aunque finalmente, el trabajo industrial es también generador de significados e interacciones entre quienes trabajan allí, independientemente de que el cliente no penetre al interior de las fábricas. Asimismo, los productos clásicos están embebidos de símbolos, cuya

creación cuesta trabajo y es parte del valor del producto junto con los aspectos físico materiales.

2.6. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DE RELACIONES LABORALES

En los casos y países estudiados, los factores más influyentes en la conformación de determinadas relaciones laborales (negociadas o unilaterales, flexibles o rígidas, autoritarias o consensuales, antisindicales o prosindicales, con intervención sindical en el proceso de trabajo o no) fueron:

a) Las políticas de la matriz. Esta temática es donde se encontraron más variaciones dependido de los contextos nacionales, por tanto, fue donde se encontró mayor o menor margen de las gerencias nacionales para tomar decisiones. Sin embargo, hubo vectores de políticas, sobre todo las antisindicales, que venían desde las casas matrices, que reflejaban antiguas tradiciones respecto a cómo negociar o no con los sindicatos. Fueron los casos *One Ford* o *One Bank* de Citibank, en su vertiente de marginar a los sindicatos de las decisiones importantes en los procesos de trabajo, y de las dos multinacionales mexicanas, acostumbradas en sus países de origen a sindicatos patronales, dóciles a las gerencias. Sin embargo, estas presiones que vienen de las gerencias aterrizan localmente dependiendo de:

b) La Globalización, crisis, competencia, que puede llevar a la corporación a reestructurarse por vías laboralmente altas o bajas. En nuestros casos, no todas las empresas analizadas estuvieron en crisis durante la primera década del siglo XXI, sin embargo, enfrentaron competencia acrecentada, relacionada con la apertura de las economías y la globalización, excepto en Venezuela. La vía más común escogida por nuestras empresas fue la tecnologización del proceso productivo, y en relaciones laborales, la de la precarización e inseguridad relativa a condiciones de trabajo anteriores. Una excepción en cuanto a presiones del mercado global fue Venezuela, con su modelo cuasi socialista de mercado cerrado, en el que las empresas enfrentaron escasez de divisas, dificultades para repatriar capitales, para

importar maquinaria e insumos, y a la vez, la falta de competencia con otras empresas.

c) Las leyes laborales que en Brasil y Argentina, y sobre todo en Venezuela, han sido, desde el siglo XXI, favorables a los trabajadores y sindicatos. Especialmente, la legislación venezolana contiene figuras jurídicas novedosas en nuestro medio, tales como la inamovilidad del trabajador, la prohibición del *outsourcing*, la coestión de la empresa, el control obrero en un contexto de nacionalizaciones y de control macroeconómico rígido del gobierno. En el caso de México, la ley laboral no es tan desfavorable al trabajador, pero influyen -sobre todo- el contubernio de la justicia laboral con los empresarios, y el control de la mayoría de los trabajadores sindicalizados a través de sindicatos corporativos, lo que pone al trabajador en gran desventaja con respecto de la empresa. Estos niveles del contexto, con su complemento de políticas gubernamentales prolabor o *pro-management*, conforman terrenos desiguales para la acción sindical. Pero las leyes laborales no actúan solas, sino empujadas por sujetos (Estado, *management*, sindicatos) que pueden tener mayores o menores márgenes para ejercer acciones exitosas. En este sentido, para explicar el comportamiento laboral de las multinacionales, la teoría de la doble institucionalidad resulta insuficiente, pues olvida el tema del poder en la ejecución de las leyes, quita agencia a los actores, y no recuerda que toda ley requiere de interpretaciones que están influidas por el interés, los valores o el poder, que entre formalidad jurídica y prácticas laborales puede haber una gran distancia, como ocurre en el caso de México.

d) El tipo de sindicato, sus tradiciones de lucha y de negociación. La clasificación clásica del sindicalismo latinoamericano hablaba de sindicatos clasistas (su objetivo, la lucha de clases y el socialismo), corporativo de Estado (subordinado al Estado) y de negocios (centrado solamente en la negociación colectiva y en demandas económicas). En nuestra investigación, esta clasificación resultó muy limitada para expresar las reconfiguraciones que han sufrido los sindicatos durante la era neoliberal: el clasismo a la venezolana estuvo presente bajo la protección del Estado, de tal forma que pudiera ser un sindicalismo clasista-corporativo de Estado. A la vez, en Venezuela se

encontraron sindicatos patronales y pasivos ante las prácticas empresariales. Los corporativos de Estado estuvieron presentes, pero en general, en los dos países de mayor tradición de corporativismo (Argentina y México) fueron colaborativos con las gerencias. Es decir, más corporativos de empresa que de Estado. En la mayoría de los casos, los sindicatos trataron de negociar mejores condiciones de trabajo o en contra de despidos, pero no dejaron de estar influenciados por el contexto, sea corporativo (en México corporativo de empresa y de Estado), o por el ambiente crispado de las relaciones obrero patronales, como en parte sucedió en Venezuela.

De cualquier manera, en todos los casos, la intervención sindical o las políticas de involucramiento de la empresa en las decisiones de la producción fueron casi inexistentes, en unos casos limitadas a lo que marcan las leyes laborales, en otros, como reacción defensiva de los sindicatos a la reestructuración de las empresas. Es decir, se sigue cumpliendo que los sindicatos en América Latina, impactados más o menos por la política nacional, son sindicatos de la circulación, de la compra y venta de la fuerza de trabajo, a pesar de que en Venezuela se hable del control obrero.

e) Culturas laborales y gerenciales con respecto del trabajo.

En general, las culturas gerenciales encontradas fueron de rechazo a la negociación con los sindicatos, o bien, a subordinarlos a los diseños de las gerencias. En casos particulares, como en Ford o Bimbo en Venezuela, por la mediación estatal e institucional, o por la tradición de lucha del sindicato, las gerencias aceptaron el diálogo y acuerdo con los sindicatos. En Brasil, en la Ford, más por la herencia histórica de resistencia sindical, algunos sindicatos conservaron un margen de autonomía, que no se da en todos los sectores productivos.

Por parte de los trabajadores, no se encontraron muestras palpables de identificación con la empresa, aunque a veces, muestras de orgullo por trabajar en una gran corporación moderna; en la mayoría de los casos se detectó el instrumentalismo. En comparación con años mejores, la tendencia a la precarización fue mayor, aunque con salarios más elevados, si se comparan con los ingresos y prestaciones del resto de la población. En todo caso, hubo sumisión por temor a ser despedidos, y a veces, rebeldía. Hay presencia de au-

sentismo, tortuguismo e indisciplina, y solo en Venezuela, por las condiciones institucionales y políticas especiales, empoderamiento de los trabajadores frente a la empresa.

1.7. TOYOTISMO, *LEAN PRODUCTION*, SERVI Y AUTOMATAYLORISMO

En los años ochenta hubo un gran alboroto en el mundo académico respecto a la posibilidad toyotista de un desarrollo capitalista amable, que compartiría las decisiones entre mánager y trabajadores en el proceso de trabajo, así como las ganancias por productividad. En los ochenta y noventa sí hubo empresas que se embarcaron en esta aventura del nuevo capitalismo, pero nunca fueron mayoría. En la década de los noventa, el caso de Telmex en México fue paradigmático (no confundir con Telcel que es del mismo corporativo). El entusiasmo tenía el supuesto de la superioridad de las formas toyotistas de organización sobre otras, e incluso, sobre las estrategias tecnologicistas de reestructuración para elevar la productividad. Sin embargo, la revolución informacional llevó a universos técnicos no imaginados a principios de esa década, y potenció la capacidad de las gerencias por el control centralizado de la información. La incapacidad de las nuevas formas de organización del trabajo para aumentar la productividad, se enfrentaba al hecho de que el trasfondo de las mismas era la intensificación del trabajo, como desgaste físico y subjetivo, constatado en la larga recesión de Japón desde mediados de los noventa. Así, a inicios del siglo XXI el término toyotismo tendió a desaparecer, siendo sustituido por otro menos extremo, que existió contemporáneamente al mismo, el de *lean production*, entendido ahora como técnica administrativa, sin subrayar en forma exagerada los componentes culturales del primero, ni la delegación de decisiones a los trabajadores. Por otro lado, se extendieron formas modernas de mayor control (informático y directo), mayor intensificación del trabajo, el servitaylorismo y el automataylorismo, con nuevas acepciones de la descalificación, la unilateralidad y la precarización. Los resultados de la investigación nos hacen pensar que las crisis de los

noventa y del siglo XXI hicieron -en general- abandonar, o ya no emprender y profundizar las formas amables de reestructuración, aún en países con gobiernos prolabor y legislaciones laborales amables, como en tres de los estudiados, porque estas legislaciones favorables a los trabajadores no incidieron en cómo se toman las decisiones productivas en las empresas; fueron legislaciones de la circulación, favorables a los trabajadores (solo en Venezuela se planteó el control obrero, pero este no cristalizó en la práctica). En este estudio, estas tendencias aparecieron atemperadas por la resistencia de los sindicatos y trabajadores. En el caso de los servicios, el *lean production* fue llevado de la industria; pero así como el taylorismo industrial no podía ser calcado de la industria al servicio, tampoco el *lean production*, principalmente, por la intromisión del cliente en los procesos de trabajo, que a pesar de los intentos de organizarlo, estandarizarlo y automatizarlo, rompía frecuentemente con el diseño gerencial, al no ser un empleado de las corporaciones. En segundo término, porque el cara a cara del empleado de la compañía con el cliente implicaba interacciones simbólicas difíciles de estandarizar. A pesar del intento de tener “fábricas de sonrisas”, el desacuerdo y el conflicto afloraban frecuentemente. De ahí el concepto de *lean production* de los servicios. A su vez, sin embargo, los servicios aportaron a la industria el dar primera importancia a los clientes, al trabajo no clásico, en articulación con el clásico.

3. ¿CONVERGENCIA O DIVERGENCIA? ¿HAY ESTRATEGIAS GLOBALES?

El tema de la convergencia o divergencia en el nivel global, ha tenido varias connotaciones. La primera fue respecto al modelo económico neoliberal, que sería el “Fin de la Historia”. Por supuesto que no fue así, y en estos momentos, luego de dos grandes crisis del neoliberalismo, especialmente la del 2008-2009, la confianza en que llegó para quedarse, se ha debilitado. En el nivel de gran teoría, las diversas formas de neoinstitucionalismo han criticado de muchas maneras el

concepto neoclásico de actor racional y las tendencias espontáneas hacia el equilibrio (ver segundo capítulo de este libro). Aunque una corriente del neoinstitucionalismo -hasta cierto punto- apoyaría la idea de convergencia a través del concepto de isomorfismo provocado por contextos convergentes, por la presión y control de las casas matrices, y porque los *mánager* nacionales están conectados en redes globales de influencia y decisión. La nueva perspectiva de diversidad de capitalismo, que debería llamarse diversidad de neoliberalismos, critica -a su manera- que haya habido una convergencia global del modelo económico. En el ámbito de los modelos productivos, sí bien en el inicio los regulacionistas parecieron apoyar las tendencias hacia el posfordismo, llegaron a una suerte de diversidad de modelos de producción, aunque quedaron empantanados en la heterogeneidad de particularidades, y con ello frenaron las teorizaciones sobre modelos de producción. En el campo de las relaciones de trabajo también se discutió si había convergencia internacional (hacia la descentralización y flexibilización) o divergencia, desde los años noventa del siglo anterior. La primera posición daba un gran peso a la competitividad de las empresas, basada sobre todo en el toyotismo o en el *lean production*. Sin embargo, hemos visto que la confianza empresarial en que el eje de las reestructuraciones fueran las nuevas formas de organización del trabajo, se ha atemperado o desaparecido. Los sostenedores de la divergencia se remitían a la diversidad de contextos a los que arriba el capital internacional -leyes laborales y otras regulaciones, políticas de los gobiernos, actores sindicales y empresariales-, que apuntarían más al concepto de Beck de glocalización.

Antes de continuar en esta línea tendríamos que preguntarnos qué es lo global. Lo más evidente es el capital financiero que forma una red mundial interconectada a través de las plataformas informáticas, como también las diversas modalidades del modelo económico neoliberal (desregulación de las economías, retirada del Estado de la inversión productiva, disminución de las protecciones laborales). Lo anterior no unifica en un solo modelo puro, ni contradice que haya diversidad de neoliberalismos, pero sí considera que hay parámetros generales -de este modelo- que aterrizan con modalidades distintas en cada país. Dentro de lo global, hay que considerar también a las

cadena globales de producción, a las telecomunicaciones e informática, a una parte de la cultura vista como espectáculo, a algunos nuevos movimientos sociales y a las nuevas guerras. Lo anterior no evita que estas presiones globales -en parte- sean internalizadas dentro de lo local y adquieran diversos modos, de tal manera que no todo es global, sino que sigue existiendo lo local no globalizado. En síntesis, existen presiones globales, porque hay actores y estructuras de este nivel que tratan de imponerse; sin embargo, dichas presiones, en parte estructurales, en parte de sujetos con sus concepciones, se ven mediadas por estructuras locales (por ejemplo, elementos de leyes laborales que no se globalizan, o regulaciones para ciertos sectores económicos que no son planetarias) y por actores (Estado, sindicatos, empresariado, para nuestro caso) que median también en las resultantes del modelo económico en configuraciones sociotécnicas de los procesos productivos y en relaciones laborales.

En estrategias de negocios, resultó muy amplia la importancia que las corporaciones estudiadas dieron al consumidor final, parte del sistema de “Jaleo” entre ventas y producción. Este Jaleo se presentó con propiedad en Bimbo en México, Brasil, Argentina y Colombia, no en Venezuela, y con otras connotaciones en Citibank, América Móvil y Ford. El Jaleo de la producción por la venta tendría que completarse con el de los suministradores por la producción. Esta visión integrada entre suministros, producción, circulación y ventas, implica un nuevo concepto de configuración de configuraciones, no reducido a las estrictamente productivas. Pero también con la inclusión de interacciones comunicativas con clientes o proveedores -sobre todo al incluir a los clientes, que no son empleados ni subcontratistas de la corporación-, se abre la incertidumbre de que puedan ser convencidos, e introduce en la producción al trabajo no clásico, que influye en producción y productividad a través de la articulación mencionada.

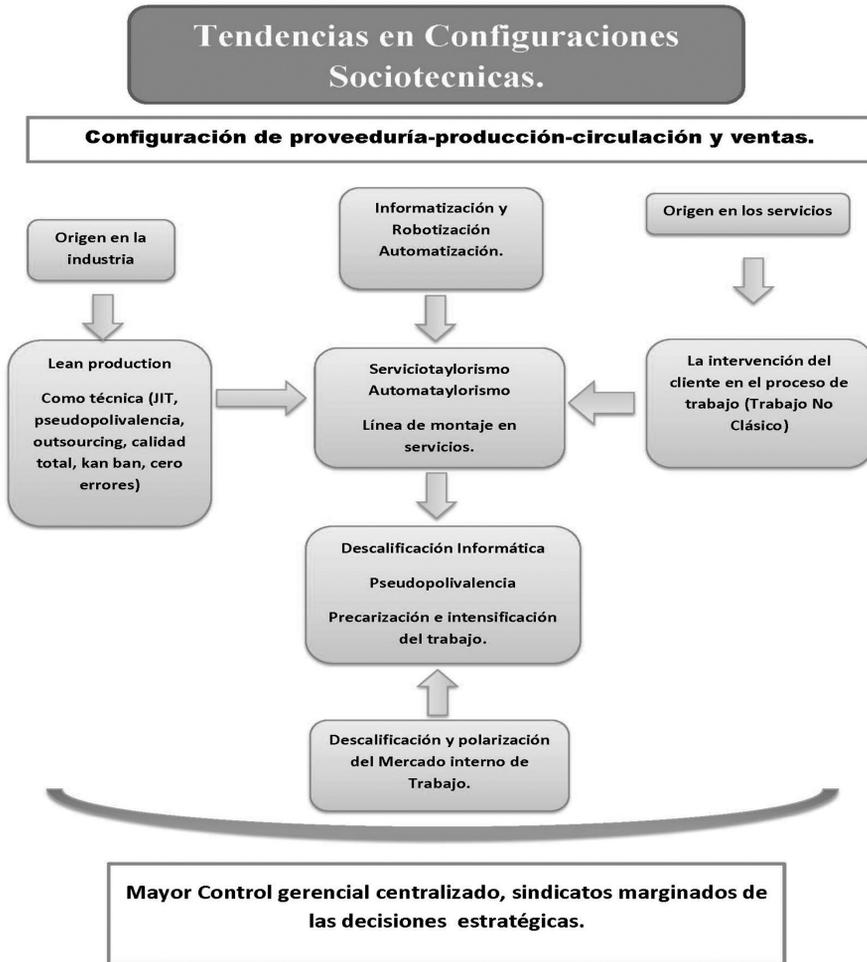
Es decir, pareciera que hemos encontrado aspectos comunes en la configuración productiva, dejando fuera casos de extrema mediación extraproductiva: tecnologicismo, con descalificación en la mayoría (pseudopolivalencia, servitaylorismo y automataylorismo) y subcontratación (cuando no se atempera por estrictas leyes laborales, unilateralidad en relaciones laborales, o cuando el sindicato es sometido

o pasivo). Es decir, hay una tendencia hacia configuraciones de alta tecnología, precarizantes del trabajo (baja calificación en la mayoría, intensificación, unilateralidad y bajo salario relativo), mediadas por leyes laborales y otras regulaciones, políticas gubernamentales, trayectorias de negocios de las empresas, y sobre todo, por las políticas y resistencias sindicales y sus memorias.

En cuanto a la reestructuración productiva y de los servicios (cambios tecnológicos, organizacionales, en relaciones laborales, en perfil de la mano de obra, en culturas del trabajo y gerenciales), así como las articulaciones entre proveeduría y ventas, hemos encontrado que en cuanto a convergencia o divergencia, no se trata de la convergencia de divergencias, sino a la inversa, la divergencia de las estrategias globales de las grandes corporaciones y de presiones globales convergentes. Es decir, las políticas de las matrices sí influyen de manera diferenciada -dependiendo de cada dimensión de la reestructuración productiva-, pero que se conjugan, en mayor o menor medida, con las regulaciones, actores y culturas nacionales (Esquema 1).

En general, respecto a las corporaciones analizadas en los cinco países, se encuentra una tendencia generalizada a las tecnologías de punta -con mayor o menor intensidad-, a través de la automatización y la informatización. Salvo en la Ford de Brasil, que viene desde los años noventa, las corporaciones analizadas no realizan investigación y desarrollo en temas fundamentales, y la tecnología viene de las matrices (en el caso venezolano, atemperadas por las políticas económicas gubernamentales). La dualización del mercado interno de trabajo está relacionado con estas tecnologías de punta, entre una minoría de técnicos y administradores de alta calificación, y una mayoría de baja calificación, que atiende al público o realiza actividades rutinarias en producción. En las condiciones actuales, el concepto de calificación tiene que reformularse, pues no basta su sustitución por el de competencias laborales. Para los trabajadores analizados, que laboran con sistemas automáticos e informática, no se ha cancelado el trabajo predeterminado (separación entre concepción y ejecución) por quienes diseñan los programas o las plataformas, aunque dichas plataformas permiten a estos trabajadores realizar diversas actividades, todas ellas simplificadas y estandarizadas, de modo que se forma

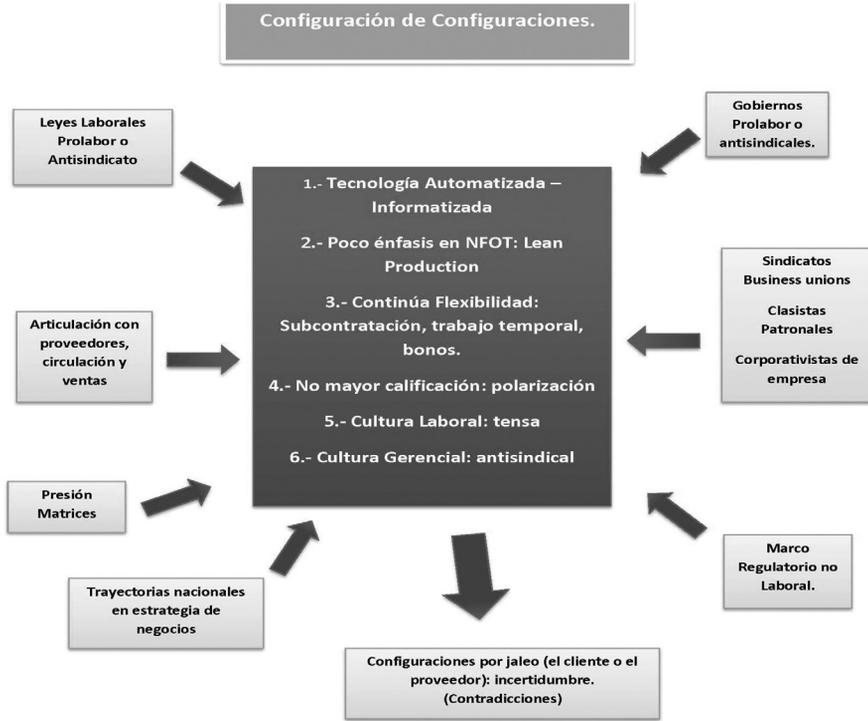
Esquema 1. Tendencias en configuraciones sociotécnicas.



Fuente: elaboración propia.

la imagen -a primera vista- de la polivalencia, aunque se trata de una pseudopolivalencia informatizada. Al mismo tiempo, cuando se trata de trabajadores del *front desk*, aparece la categoría de trabajo no clásico (interactivo, con intercambio de símbolos y construcción de significados, y el trabajo del cliente). Lo anterior implica que dentro

Esquema 2. Configuración de Configuraciones.



Fuente: elaboración propia.

del concepto de calificación quedan incluidos el trato al cliente y la capacidad de manipular códigos cognitivos, emocionales, éticos y estéticos, por parte del trabajador. La empresa trata de estandarizar estas dimensiones del trabajo, la “fábrica de sonrisas”, sin lograrlo plenamente, pues también se ven limitadas por la estricta supervisión a través del sistema informático y la supervisión personal, para aumentar la productividad. Es decir, la potencialidad abstracta de un trabajo más creativo para estos trabajadores se limita, primero, porque los programas están prediseñados y este empleado no puede cambiarlos, y segundo, porque la presión del cliente y de los jefes en el proceso de trabajo, trastoca lo que pudiera ser un intercambio

simbólico más negociado, lo que puede generar múltiples conflictos y una definición del cliente como enemigo del empleado.

También encontramos que -en parte- aquellas corporaciones en las que desde los ochenta o noventa del siglo XX se establecieron nuevas formas de organización del trabajo, como en la Ford de Brasil, estas continúan, pero subordinadas a la estrategia tecnologicista, de subcontratación y precarización polarizada. En otras ya no se insiste en las mismas, como en la Ford de Cuautitlán, México, y en muchas de las estudiadas, no forman parte de la estrategia de reestructuración de la empresa. Al parecer, se apoya la idea -enunciada en la Introducción- de crisis de toyotismo y su sustitución por el *lean production*, visto como técnica administrativa, o bien, por el servitaylorismo o el automataylorismo, con vigilancia informática y personal, intensificación y precarización del trabajo (la vía baja).

La presión hacia la flexibilidad del trabajo continúa, pero no en los niveles discursivos de los años noventa, excepto como subcontratación, trabajo temporal y bonos por desempeño. De hecho, en ninguno de los casos estudiados los sindicatos tienen fuerte intervención en las decisiones del proceso productivo, excepto en una parte -como resistencia-, cuando implican desempleo, problemas de salud o intensificación del trabajo. Es decir, las decisiones de cómo trabajar siguen siendo -en general- exclusivas de las gerencias; en estas no hay bilateralidad, excepto en aspectos secundarios, y no en todos los casos, ni de manera formal. Pero el problema principal es que tampoco los sindicatos estudiados pretenden tener mayor injerencia. Esta flexibilidad en el proceso de trabajo está mediada por leyes protectoras en Venezuela, Brasil y Argentina, no en México ni en Colombia, aunque también porque la estrategia gerencial que apostaba centralmente a las nuevas formas de organización que implican flexibilización ya no lo es.

Finalmente, esta investigación discutió en teoría, pero muestra, en la práctica, la impertinencia del concepto de sistema productivo todo integrado; por el contrario, deja en evidencia la viabilidad del concepto de configuración con contradicciones, disfuncionalidades, oscuridades o discontinuidades, y que no es tampoco el enfoque neoinstitucionalista el más adecuado, por ignorar -en general- la

agencia de los actores y que las reglas pueden o no cumplirse, debido a diversidad de interpretaciones, intereses y fuerzas (el caso nacional de México, en el que hay un frente histórico entre gerencias, gobierno y líderes sindicales, no se deriva directamente del contenido de las leyes). Que las leyes no se cumplen solas, sino que requieren de actores que las impulsen en la práctica (enfoque de la sociología jurídica), que resulta más pertinente el encontrar las relaciones entre estructuras, subjetividades de los actores y acciones, que suponer que es una estructura o institución la que determina. Que más que una investigación de corte hipotético deductivo, guiada por un sistema de hipótesis fuertes derivadas de alguna teoría en boga, cabe una estrategia de descubrimiento de cuales estructuras e instituciones, cuales actores y cuales concepciones hay que incluir, enfoque sintetizado en el concepto de configuración concreta; y la importancia del concepto de control ampliado, tanto en las relaciones entre empresas (corporación-subcontratistas o concesionarios), como en los procesos de trabajo (control del sistema informático, hasta control del y por parte del cliente en el *front desk* del trabajador), y que los sindicatos, a pesar de su desprestigio, resultaron los mediadores principales, que limitaron y a veces revirtieron las estrategias empresariales de precarización y unilateralidad. Que sí hay tendencias hacia la subcontratación, pero esta es atemperada en algunos países, por leyes laborales protectoras que limitan el *outsourcing*, o cuando el trabajo requiere de trabajadores que fidelicen al cliente como en Bimbo.

En relaciones laborales, predominaron las tendencias antisindicales por parte de las gerencias, aunque mediadas por tradiciones consolidadas de negociación (casos de Ford en Brasil y limitadamente en Bimbo México y Brasil), por las políticas y leyes laborales protectoras del trabajo, especialmente notables en Venezuela, que a veces transforman el autoritarismo empresarial en paternalismo, o por la aceptación del sindicato, pero sometido a la gerencia (Bimbo y Telcel, México). Lo más diverso encontrado en cuanto a relaciones laborales, fueron las políticas sindicales. Hubo sindicatos “de la casa”, otros sometidos a las gerencias, pero activos, y algunos sometidos a la gerencia y casi inexistentes en la práctica (Ford México); otros de resistencia limitada y algunos de resistencia energética. Dicho de

otra manera, en los casos estudiados, es difícil hablar de sindicatos clasistas, ya que se han convertido -en el mejor de los casos- en sindicatos de resistencia a los efectos negativos de las reestructuraciones productivas. Asimismo, los clásicos sindicatos corporativos de Estado permanecen, pero transformados en corporativos de empresa. Lo notable es que estos tipos de sindicatos no se correlacionan con lo protector de las leyes laborales, ni con la existencia de gobiernos prolabor: se presentan diversos en un mismo país. Todos los sindicatos estudiados, en último caso, han tendido a ser sindicatos de la circulación, que son los que tienen como eje central de su acción o negociación (cuando la hay), el volumen del empleo y el precio de la fuerza de trabajo. Cuando estos sindicatos intervienen en decisiones relativas al proceso de trabajo, lo hacen en forma meramente defensiva. Las relaciones laborales en el neoliberalismo han puesto a los sindicatos en condición de sometimiento y cuando mucho, de defensiva en los procesos de trabajo.