

El impacto de la flexibilización laboral. Evidencias en México

Graciela Carrillo González*
Edgardo O. Mota Martínez**



RESUMEN

A partir de los años ochenta el concepto de flexibilidad se ha convertido en la clave para entender los cambios en las relaciones laborales; este concepto se ha vinculado a la innovación tecnológica, a la automatización de los procesos, a las nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones inter-empresariales, a la precariedad en los empleos, a las modificaciones en los contratos colectivos e incluso al nuevo tipo de relación sindicato-empresa. En este trabajo se pretende mostrar cómo el fenómeno de la flexibilización laboral que surge en México en los años ochenta con el proyecto de reestructuración industrial, es asumido principalmente por las grandes empresas vinculadas al mercado internacional. Para ello se revisa muy brevemente el origen teórico del concepto de flexibilización, las características del sistema japonés que constituye la referencia empírica de este paradigma. Posteriormente se señalan los aspectos principales de la flexibilización en cuatro casos de la industria en México: Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México, la empresa maquiladora y el sector de la industria automotriz.

*Profesora-Investigadora. Área de Análisis y Gestión Socio-económica de las Organizaciones. Departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco.

**Profesor por tiempo determinado. Departamento de Relaciones Sociales. UAM Xochimilco

ABSTRACT

Starting from the decade of 1980 the concept of flexibility has become the key to understand changes in labor relationships; this concept has been linked to technological innovation, to processes' automation, to new forms of labor organization and of inter-managerial relationships, to employments' precariousness, to modifications in collective contracts and even to the new type of relationship union-company. In this work, we seek to show how the phenomenon of flexibilization of labor, which arises in Mexico in the same decade with the project of industrial reorganization, is assumed mainly by the big companies linked to the international market. In order to achieve this goal, we briefly look through the theoretical origin of the flexibilization concept, the characteristics of the Japanese system which constitutes the empiric reference of this paradigm. Later, we point out the main aspects of flexibilization in four cases of the industry in Mexico: Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México, the assembly plants and the sector of the automobile industry.

Palabras clave: flexibilización laboral, toyotismo, productividad
Key words: flexibilization of labor, toyotism, productivity

Introducción

La crisis del modelo fordista sentó las condiciones que dieron paso a un modelo liberal que impactó sobre distintos aspectos de las empresas y que llevaron hacia la flexibilización de las condiciones de trabajo. En México este fenómeno inicia durante los años ochenta cuando se vive la transición hacia un modelo neoliberal en la economía, las empresas que se vieron beneficiadas por las nuevas condiciones de contratación y formas de organización fueron las grandes organizaciones vinculadas a los mercados internacionales.

En este trabajo se pretende mostrar cómo el fenómeno de la flexibilización laboral que surge en México en los años ochenta con el proyecto de reestructuración industrial, es asumido principalmente por las grandes empresas grandes vinculadas al mercado internacional. Para ello se revisa muy brevemente el origen teórico del concepto de flexibilización, las características del sistema japonés que constituye la referencia empírica de este paradigma. Posteriormente se señalan los aspectos principales de la flexibilización en cuatro casos de la industria en México; Petroleos Mexicanos, Teléfonos de México, la empresas maquiladora y el sector de la industria automotriz.

I. Orígenes teóricos de la flexibilización

El paradigma productivo de la flexibilización responde a diversos aspectos que se vinculan directamente con la producción, con la relación interempresa, con las condiciones de trabajo y hasta con las condiciones de vida

de los obreros. Este concepto no tiene un solo significado sino que en función de la corriente teórica que lo interprete será su contenido y también sus implicaciones (E.de la Garza, 1999). Una explicación del sistema se desprende de la teoría neoclásica que plantea la liberalización –léase flexibilización- de los mercado incluyendo el de trabajo para su mejor funcionamiento. Para los neoclásicos flexibilizar el mercado de trabajo es flexibilizar la oferta y demanda de trabajadores lo que facilita el empleo y desempleo y el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo.

Otra idea de la flexibilidad es explicada por las teorías post-fordistas de Piore y Sabel en la primera mitad de los años ochenta, plantea el fin de la producción en masa y el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico y productivo que responde a una demanda que exige gran variedad de productos (Piore y Sabel, 1990). Desde esta interpretación el nuevo esquema es una oportunidad de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas que pueden llegar a ser competitivas frente a las grandes por las nuevas características de la producción en pequeños lotes, la disponibilidad de tecnología reprogramable, fuerza de trabajo flexible en horarios, puestos y tareas, personal más calificado e interacción y cooperación entre trabajadores y empleados.

La tercera interpretación teórica de la flexibilidad se desprende de las doctrinas gerenciales de organización del trabajo, ésta se deriva de un intento por explicar la crisis del capitalismo inspirado en el pensamiento keynesiano y también de la recuperación de la experiencia japonesa en organización y gestión de la mano de obra. Se hace una crítica al sistema taylorista y se proponen formas

concretas de organización del trabajo que se resumen en los conceptos del justo a tiempo y la calidad total, enfatizan en la identidad y compromiso del trabajador con la empresa, en su participación y en la recuperación de su conocimiento empírico.

La finalidad principal de este último enfoque es la calidad y la productividad, el funcionamiento de la empresa responde a valores que se respetan por los participantes y garantizan una mejora continua y además sustituye la actuación individual por la idea del trabajo en grupo. Aquí la flexibilidad se vive internamente entre puestos, categorías, horarios, de trabajo, empleados polivalentes, criterios de ascenso por capacidad e incremento de salarios por desempeño.

Empíricamente la flexibilización se ha manifestado en distintas formas haciéndose mucho más evidente en la esfera de las formas de producción para calificar la capacidad de una economía abierta a la competencia, escenario donde las empresas enfrentan una serie de transformaciones hacia la competitividad. Las primeras manifestaciones de cambios producidos en el contexto de la competencia y la globalización se relacionaron con el empleo *flexible* del factor trabajo, en contraposición con las formas *rígidas* que caracterizaron el capitalismo industrial de las décadas previas. Esta flexibilización originaria se manifestó esencialmente en aspectos salariales, niveles de empleo y organización del trabajo. Su fundamento empírico fue la novedosa y sorprendente productividad de las empresas japonesas en el sector manufacturero.

Esos distintos ámbitos en que se ha presentado la flexibilidad han dado lugar a la especificación del

concepto, se habla pues de flexibilidad numérica al referirse a la capacidad de modificar el volumen de trabajo en función a las necesidades de la producción; flexibilidad funcional basada en la polivalencia y multihabilidades para movilizar la fuerza de trabajo hacia donde la producción exija; la flexibilidad salarial que elimina el crecimiento del salario para el conjunto de los trabajadores y lo sustituye por incrementos individuales bajo el criterio de productividad; la flexibilización organizacional que se refiere a la reducción de la estructura y de la jerarquización en los procesos para la toma de decisiones; y la flexibilización contractual que implica la retracción e invalidación de acuerdos pactados entre obreros y patrones así como modificaciones a los contratos colectivos de trabajo.

II. La flexibilización productiva en el contexto de la globalización

En el ámbito productivo la flexibilización puede ser considerada como la agregación de técnicas innovadoras en diversos ámbitos del sistema social y técnico que conforma a una empresa. Algunas de estas técnicas inciden directamente en la fuerza de trabajo, pero el sentido general de esta innovación sistémica consiste en generar relaciones más integradas –flexibles– entre los diversos ámbitos de la empresa y entre ésta y su mundo externo.

La crisis estructural mundial de los años setenta que se manifiesta en grandes déficits públicos y un creciente costo salarial asumido por el sector productivo, constituye la evidencia del fracaso del modelo Keynesiano y da lugar

al surgimiento de una propuesta económica alternativa que implicaba el adelgazamiento del Estado y la imposición de una política salarial a la baja. Hacia la década de los ochenta se da una reinterpretación de la crisis que va más allá de la intervención del Estado, como señala De la Garza, 1998, se plantea una crisis de productividad y calidad en un contexto de mercados fluctuantes y abiertos.

Este redimensionamiento de la crisis y el acento en el tema de la productividad llevó a cuestionar la efectividad de los procesos de trabajo y las relaciones laborales tal como se habían mantenido en el modelo taylorista-fordista. Se plantea a la rigidez de las relaciones sociales dentro de los procesos productivos como causa de la crisis, y se ve la necesidad de transitar hacia un nuevo tipo de relaciones y formas de organización del trabajo que respondan a los principios de productividad y calidad, acompañándose de un acelerado proceso de innovación tecnológica y nuevas formas de vinculación entre empresas.

La reestructuración productiva que se hace inminente en un escenario de economías abiertas o también llamado de globalización no venía limitada sólo por variaciones en los niveles tecnológicos y un abatimiento de los costos de producción sino que requería de una mejor organización del proceso productivo y con ello de las relaciones de trabajo. Es decir de una revolución tecnológica y de una revolución organizacional que llevara hacia el nuevo modelo productivo.

El taylorismo-fordismo que fue funcional en su momento y se mantuvo vigente durante varias décadas tuvo como objetivo el incremento de la productividad a partir de una explotación racional de la fuerza de trabajo, es decir un control sobre la mano de obra en base a los

principios de *tiempos y movimientos*. Este tipo de organización se caracterizó por la *rigidez* en el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo y por la instrumentación de criterios estrictos que garantizaran la separación entre concepción y ejecución; segmentación del proceso de trabajo; estandarización y simplificación de los métodos; separación de ejecución y supervisión, así como la definición exacta de las funciones de cada puesto (Martínez Vázquez, 1995).

Esta doctrina tenía como base la desconfianza del empresario hacia el trabajador, al cual se visualiza como un ser ocioso, no pensante y dispensioso del tiempo de trabajo. Por ello es el personal altamente calificado –los ingenieros– el que establece el control y dicta las normas de trabajo en tanto que el obrero sólo obedece. Ishikawa (1991) señaló que este modelo de producción “no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren escaso interés por su trabajo”.

Debido a la fragmentación y simplicidad de las tareas el taylorismo preferenciaba la contratación de trabajadores no calificados los cuales podrían ser sustituidos fácilmente, permitía también que los salarios se fijaran por el sistema escalafonario, con incentivos económicos basados en el rendimiento individual y a criterio de los supervisores en función, muchas veces hasta de la obediencia del empleado.

El ejercicio de la autoridad era monopolizado por ingenieros y gerentes, quienes centralizaban las decisiones y responsabilidades en la cima de la pirámide organizacional. Los ascensos se determinaban conforme al

sistema escalafonario, es decir, pasando por cada categoría de acuerdo a su antigüedad, lo que supone una mayor especialización en tareas específicas y por lo tanto mayor calificación, es decir, se valoraba más la especialización que la calificación obtenida en instituciones de educación formal.

La revolución tecnológica-organizativa que trajo consigo una reestructuración productiva a partir de los años ochenta y que acaba con el modelo fordista en los países desarrollados plantea la exigencia de construir una nueva cultura laboral que enriquezca el trabajo a través de la polivalencia de los empleados, de la mayor autonomía del trabajador en el proceso de trabajo, de una mayor iniciativa, de consenso entre los colaboradores en el proceso productivo, de un fuerte compromiso con la productividad y la calidad, y la preferencia por tecnologías blandas respecto a tecnologías duras, lo cual rompe con los principios fundamentales del modelo anterior.

II.1 El Sistema Toyota

El modelo japonés se consolidó como el sistema organizativo de excelencia con gran aceptación en el mundo occidental. Su filosofía persigue una percepción integral de la sociedad y de la economía que busca la participación de trabajadores, consumidores, socios comerciales, proveedores y la competencia. Se trata de un esquema que prevee las necesidades y dinámica del mercado, fomenta el fortalecimiento del trabajo colectivo que genera lazos de compromiso al interior de la empresa y la capacitación

permanente como base para el incremento de la productividad y el desarrollo de trabajadores polivalentes que desempeñan las distintas funciones con el mismo grado de eficiencia.

En este modelo, como señala Micheli (1997), se intenta combinar la lógica de la producción artesanal con la producción fordista. Por un lado, producción de lotes con flexibilidad de diseño, maquinaria multifuncional y obreros polivalentes; por otro, velocidad y baja de los costos unitarios con economías de escala y aglomeración. El modelo surge entonces como una estrategia de las grandes empresas buscando superar el problema de costos crecientes y alcanzar niveles de competitividad que les permita mantener o incrementar su cuota de participación en los mercados internacionales.

La primera crisis petrolera a finales de 1973 puso en alerta, con excepción de Toyota Motor Corp¹, a un gran número de empresas tanto japonesas como del resto del mundo que enfrentaron el impacto de los crecientes costos de producción llevándolas a operar en números rojos y motivándolas hacia la búsqueda de un esquema de organización ágil y vigoroso.

La estrategia de expansión de Toyota fue el dominio del mercado japonés y el fomento de las exportaciones hacia los países del sudeste asiático. Hacia mediados de los años sesenta Toyota se convirtió en el principal fabricante japonés con la tercera parte de la producción. La iniciativa de las empresas connacionales fue, a partir de ese momento, empezar a introducir parcial o totalmente el sistema Toyota.

¹ Toyota se establece desde 1931, sus operaciones bajo el esquema de producción en masa inician a mediados de los años cincuenta y dos décadas más tarde está dictando ya las directrices productivas para las empresas japonesas que llevan al país, en la siguiente década, a colocarse como el actor más importante y dinámico de la industria en el mundo, particularmente en el caso del sector automotriz.

El sistema Toyota fue concebido como un método racional de fabricación que eliminaba todo impacto innecesario a fin de reducir costos y al mismo tiempo controlar la cantidad y calidad del producto. El sistema se rige por cuatro conceptos clave; el just in time, autocontrol, flexibilidad en el trabajo y pensamiento creativo.

- El Just in Time, se refiere a la capacidad de producir las unidades necesarias en la cantidad requerida y el tiempo preciso.
- El Autocontrol o Control de Calidad, que en japonés se entiende como *Jidoka* se refiere al manejo adecuado de defectos, constituye el soporte de la producción en el momento oportuno al impedir la entrada de unidades defectuosas que de fluir perturbarían la producción en el proceso siguiente.
- La Flexibilidad en el Trabajo, llamada *shojinka* asume el principio de modificar el número de empleados en función a las variaciones de la demanda del producto.
- El Pensamiento Creativo o *Soifuku* implica la consideración y aprovechamiento de las sugerencias que hace el personal sobre el proceso en el que labora.

La forma de lograr estos cuatro conceptos en Toyota ha sido a través de la implementación de diversos sistemas que van desde el *Kanban*² (Kanban de Transporte y Kanban de Producción) hasta la aplicación de métodos de nivelación de la producción y estandarización de las operaciones con el fin de conseguir un proceso equilibrado que se adapte a las modificaciones de la demanda para evitar el costo que implica el manejo de grandes inventarios.

Otro sistema, los círculos de calidad, tiene como base las actividades en grupos reducidos y de sugerencias, su objetivo es encontrar mecanismos que reduzcan el volumen de mano de obra empleada y eleven la moral de los trabajadores, asimismo se promueve la “gestión por funciones” y el sistema de control visual para fortalecer la calidad total en la compañía. Evidentemente este sistema involucra nuevos tipos de relación entre trabajadores, entre trabajadores y empresa y entre empresas. La crítica que se le ha hecho es que se ejerce un fuerte control sobre el trabajador basado en la competencia entre sí y por ello se carece de mecanismos colectivos de resistencia, como señalan Dhose y Malsch: “el elemento central que hace que el sistema japonés sea capaz de funcionar como lo hace, es la presión sobre el individuo mediada por el grupo de trabajo”³. Por otro lado, la relación participativa del trabajador con la empresa resulta ser aparente ya que se ejerce un fuerte control en las formas de vinculación y en las metas de los equipos de trabajo.

La relación entre la empresa matriz y las proveedoras se ha estrechado sustancialmente lo que favorece en términos de costo al proceso ya que se reduce el volumen de inventarios, los costos y los tiempos de producción debido a la precisa comunicación y vinculación que se establece para avanzar coordinadamente en los procesos de producción y aprendizaje, la capacitación del personal y la innovación técnica. La comunicación entre empresas fluye de manera veloz, las órdenes hacia los proveedores son pequeñas y frecuentes -respondiendo a la producción de pequeños lotes-, se realizan varias entregas al día, por

² El Kanban establece el manejo de información para la gestión del proceso productivo tanto en el nivel de ensamble como en el aprovisionamiento de productos intermedios.

³ Dhose, Jurguens y Malsch 1984, citado en Micheli (1996).

lo cual la proximidad es esencial y se necesita que tanto la gran empresa como las proveedoras estén integradas por la misma lógica de producción.

III. Ventajas de la flexibilización para la empresa

El Toyotismo se ha constituido en el nuevo modelo de relaciones laborales⁴ que explica el actual desempeño exitoso de las firmas japonesas dentro y fuera del país de origen; al mismo tiempo se vislumbra como el nuevo paradigma productivo que establece las líneas básicas en los procesos de reestructuración industrial en diversos países de Occidente.

Los éxitos o ventajas adquiridas por este sistema se hacen mucho más obvios en las empresas de origen japonés, particularmente en Toyota Corp. sin embargo a pesar de las dificultades de las empresas de Occidente para adoptar de manera total el sistema se tienen avances parciales que han repercutido en las mismas positivamente, al garantizar menores costos de producción e incrementos en la productividad.

El logro de los objetivos básicos del sistema lleva implícitos una serie de requisitos como la alta calificación de los administradores e ingenieros de proceso, una percepción exacta sobre las posibilidades de la fuerza de trabajo, la capacidad de generar información oportunamente, la cooperación y autodisciplina de los trabajadores en el desempeño polivalente de sus funciones, esto implica un proceso de aprendizaje continuo por parte

de todos los colaboradores. Se suman también otros elementos como una estructura con alta proporción de producción subcontratada, con mayor tiempo e intensidad de trabajo por empleado y con el uso eficiente de redes informáticas que permiten el flujo de información y la coordinación precisa entre empresas y el vasto número de proveedores, todo ello determinó la ventaja del sistema sobre las empresas de Occidente y explica el éxito de las firmas japonesas al competir con las firmas occidentales.

Una estimación de variables clave en Toyota Motor Company revela que en 1980 el radio de rotación de stocks (ventas anuales/existencias medias) fue de 87%; el período de almacenaje fue de 4 días; el margen de seguridad (umbral de rentabilidad de ventas/ventas y otros ingresos) fue de 64%, lo que significaba que Toyota podría tener beneficios aún cuando sus ventas se redujeran en 64%. (Monden, 1990). Como ya se señaló esta experiencia ha sido adoptada por numerosas empresas en Japón, particularmente en la rama automotriz, y el éxito de las mismas se hace evidente en la medida en que sus métodos de organización del proceso han sido exportados hacia Estados Unidos y también de forma creciente hacia Europa.

IV. La nueva relación laboral

La base de la organización del trabajo en el sistema japonés son los círculos de calidad que están conformados por un grupo pequeño de trabajadores que laboran en una misma área y enfrentan problemas similares, entre ellos se discute y se llega a la solución adecuada; también se busca atender

⁴ El concepto de relaciones laborales lleva implícito no sólo las condiciones contractuales sino también una serie de relaciones informales que se aceptan de manera generalizada en el desarrollo del proceso productivo.

algún otro aspecto que impida el funcionamiento óptimo del área de procesos, el objetivo es la mejora continua en los procesos lo que responde a un principio básico de la organización denominado *kaizen*. El cumplimiento eficiente del *kaizen* está asociado a los objetivos del sistema; reducción de costos, reducción de la cantidad de trabajo, de material, de equipo y de mano de obra. Esta dinámica se complementa con el *poka-yoke* que implica el no cometer errores en el proceso pues la distracción de cualquier trabajador es detectada de inmediato y el trabajo en equipo permite que sea corregido rápidamente.

Otro aspecto fundamental es la reducción de las categorías en el escalafón, con ello el grueso del personal se ocupa directamente en la producción y el personal administrativo se reduce sustancialmente, esto determina el llamado *genbawagente* que significa el área de trabajo es el principio de todo, es decir el espacio físico también se distribuye en ese sentido con oficinas muy pequeñas y amplias áreas de producción sin permitir que supervisores y demás personal estén detrás de un escritorio, excepto en puestos muy específicos que así lo requieran.

En términos de las garantías para los empleados el principio de empleo vitalicio sólo se aplica a la fuerza de trabajo regular o permanente y que opera exclusivamente en las grandes plantas, ya que predomina el esquema de subcontratación por considerarse que es más barato y seguro, además de que es más rápido reclutar proveedores que contratar un mayor número de empleados. El personal con empleo vitalicio opera no en trabajos especializados sino que se relaciona con la multicapacitación, que implica una inversión de la empresa, y la rotación continua de un puesto de trabajo a otro.

Existen otras políticas que también son clave en la organización del trabajo, como el orden y la limpieza, el control numérico en todo, la planeación y preparación previa necesaria a cada proceso, el respeto por el tiempo y la comunicación constante en todos los niveles. Como señalan Taddei y Robles (1997), las empresas japonesas instaladas fuera de su país tratan de establecer y respetar estos criterios de organización, sin embargo algunos aspectos son difíciles de manejar dadas las diferencias culturales.

El compromiso con la empresa, la autodisciplina, el trabajo en grupo y la permanente capacitación y discusión de problemas en el proceso resumen los aspectos básicos de la organización del trabajo; en el sistema flexible este esquema marca una diferencia importante con el sistema fordista donde se requiere de una jerarquía vertical de control profunda para coordinar las diferentes tareas, dado que cada trabajador generalmente sólo desempeña un trabajo muy especializado y por lo común descalificado, además de que la falta de motivación propicia las subutilización de las capacidades de los trabajadores.

V. Evidencias en México

V.1 El proceso de reestructuración industrial de los años ochenta

La adopción del modelo de sustitución de importaciones permitió a México entrar en un acelerado proceso de industrialización que duro más de tres décadas y que implicó una fuerte intervención del gobierno para contrarrestar las fallas de mercado y las debilidades

estructurales de la economía. Esta política resultó exitosa en la medida en que dio lugar a la conformación de una amplia base industrial; no obstante, durante los años setenta cuando culmina la etapa de sustitución fácil (de bienes de consumo y algunos intermedios) comenzaron a darse señales de agotamiento, resultado de la persistencia de los problemas de carácter estructural como: la orientación de la producción exclusivamente al mercado interno, la existencia de mercados cautivos y con ello falta de competitividad, la ausencia de un sector generador de bienes de capital y por lo tanto alta dependencia de las importaciones, la incapacidad de generar empleos suficientes, etc.

El deterioro en el modelo, hasta entonces vigente, abrió paso a las recomendaciones de política económica de corte neoliberal las cuales se complementaron con una serie de cambios microeconómicos que se generaron a través de la llamada reestructuración industrial. El objetivo de la reestructuración industrial fue propiciar el giro de un modelo orientado al mercado interno hacia otro que se enfocara al mercado exterior.

El modelo secundario-exportador, que rige la economía a partir de los ochenta, se establece sobre la base de la modernización de la planta industrial y la reorganización administrativa de la empresa. Ya en esos años la apertura comercial y la desregulación de los mercados exigía mayor competitividad a la industria no sólo para penetrar al mercado internacional sino para enfrentar, dentro del mismo mercado doméstico, a la inversión extranjera; por otro lado el ajuste económico exigía también el saneamiento de las finanzas del Estado, la venta y modernización de las empresas paraestatales era

una medida estratégica para ello.

Las estrategias empresariales de reestructuración, de acuerdo a los ejemplos de Asia y Europa, debían comprender al interior de la empresa: cambios tecnológicos, de organización y en las relaciones laborales. En tanto que hacia el exterior se exigían nuevas formas de vinculación entre empresas –flexibilización del proceso– que redujeran costos e incrementaran los niveles de productividad.

Este tipo de medidas llevaron a los países a incrementar su productividad de manera casi generalizada, sin embargo, en México la reestructuración productiva se dio de manera diferente y muy heterogénea ya que en esos años sólo la industria manufacturera vinculada al mercado internacional y alguna que otra de las grandes empresas de servicios como TELMEX lograron llevar adelante su estrategia de modernización, aunque basándose más en modificaciones a las relaciones laborales que en la innovación tecnológica y de procesos, en tanto que las pequeñas y medianas empresas han sobrevivido en el mercado nacional operando bajo esquemas y equipo de producción atrasados colocándose en total desventaja competitiva.

De la Garza (1994) señala que investigaciones empíricas de 10 años reflejan un panorama de polarización productiva entre empresas modernas competitivas y exportadoras con el sector atrasado de empresas orientadas al mercado interno que no han hecho transformaciones; también percibe que se ha dado una mayor difusión de nuevas formas de organización del trabajo que de nuevas tecnologías; así como bajos salarios asociados a la reestructuración, más como formas de control de los

trabajadores que como maneras de lograr un consenso en la producción. Resulta evidente que la reestructuración productiva en México ha significado la flexibilidad laboral vía modificaciones a los contratos colectivos de trabajo, el debilitamiento de los sindicatos, la inseguridad en el empleo, mayores cargas de trabajo y problemas de seguridad e higiene.

V.2 La flexibilización laboral en las grandes empresas

El fenómeno de la reestructuración industrial en el país cobró particular importancia durante los años ochenta, sin embargo algunas de las grandes empresas del Estado efectuaron cambios en su organización con mayor premura para enfrentar problemas en los mercados internacionales, tal es el caso de PEMEX, que ante la caída de los precios internacionales del crudo en los años setenta y los malos manejos internos, enfrentó a principios de la década de los ochenta severos problemas de insolvencia y pérdida de liquidez. Las primeras medidas tomadas por la empresa fueron: un reordenamiento de tipo financiero y la instrumentación de un programa de reorganización administrativa, ambos se complementaron con modificaciones en las relaciones laborales.

El proceso de reestructuración y flexibilización laboral en esta empresa consideró tres puntos sustanciales; la apertura al capital privado a través de la creación de nuevas filiales; nuevos esquemas de financiamiento; y las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo para adecuarlo al nuevo escenario. El programa se tradujo en una reorganización interna que tenía por objetivo la reducción de costos administrativos. El primer paso fue

transformar la organización de tipo piramidal que generaba una serie de problemas -minimizar la responsabilidad de los funcionarios y ejecutivos sobre los resultados; concentrar excesivamente la autoridad; alejar a los tomadores de decisiones de la realidad; limitar la iniciativa para el desarrollo-, y también se pensó en fragmentar los procesos básicos. La idea era romper con el esquema de funcionamiento convencional apegado al sistema fordista con especialización de áreas y funciones.

El programa "*Plan Maestro de Productividad PEMEX*" buscaba la eficiencia y eficacia en la empresa involucrando todas las variables vinculadas a la productividad -recursos humanos, materiales, tecnológicos y gerenciales- a partir de la interacción y dinámica interna de los círculos locales y regionales creados en 1989. La operatividad de los círculos de calidad "chocó" con la inercia en que funcionaba el personal sindicalizado, de modo que la empresa se enfrentaba a tres problemas: había perdido la capacidad de seleccionar el personal, el relajamiento de la disciplina laboral y el excesivo personal. Las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo en 1989 y 1991 se centraron en la atención a estos temas eliminando la participación sindical en la selección de personal, se modificaron los criterios de calificación para promociones y nuevas plazas, se eliminó la injerencia del sindicato en los cambios tecnológicos y organizativos y se ampliaron sustancialmente las actividades a cargo de subcontratistas.

Otro caso fue la modernización de la empresa TELMEX que a mediados de los ochenta inició un proceso de reestructuración para contrarrestar la insuficiencia en líneas instaladas, la mala calidad del servicio y los problemas de financiamiento. Al igual que en otros casos

la empresa se vio presionada a modificar su estructura ante las exigencias de la política pública de apertura económica e integración regional que demandaba modernas redes de comunicación y nuevos servicios.

El proyecto basó su modernización tecnológica en la transformación hacia la telefonía digital, la creación de nuevos servicios, una red digital de servicios integrados, la modernización de la organización administrativa, la creación de comités mixtos de productividad y la adecuación de las relaciones laborales mediante la flexibilización del Contrato Colectivo de Trabajo. (Solís, 1992). A diferencia de PEMEX la revolución tecnológica tuvo mucho peso en la transformación de la empresa, la evolución de los componentes electrónicos; las computadoras y las comunicaciones en el ámbito mundial exigieron la adopción de sistemas digitales para ser competitivos.

Obviamente el cambio tecnológico en las áreas productivas significó una fuerte reducción de personal empleado, asociándose al establecimiento de nuevas formas de organización del trabajo y modificaciones importantes al contrato colectivo de trabajo. La digitalización del sistema de larga distancia significó el cierre de 68 centros de operación y la reubicación de por lo menos 4000 operadoras. Otros proyectos como la mecanización del servicio de quejas, la supervisión computarizada, la introducción de casetas LADA automático, etc., tuvieron fuertes efectos como la pérdida de materia de trabajo, los cambios en la calificación del trabajo y el aumento de la supervisión por terceras compañías o de manera automatizada.

A partir de 1987 se decidió transformar el esquema de organización funcional, que había propiciado el

crecimiento piramidal de la estructura y una serie de dificultades para la toma de decisiones, por una organización modular que permitiría crecer a partir de *centros de resultados*, tomar decisiones a niveles más bajos y hacer frente en forma más ágil a los cambios en el contexto externo e interno. El impacto de estas medidas fue la exclusión de la participación del sindicato de las partes más rentables del sistema. Se puso en marcha un modelo de calidad basado en la participación de los trabajadores en los círculos de calidad y en la conformación, con participación del sindicato, de comisiones de productividad, de nueva tecnología, de higiene y seguridad, de capacitación y adiestramiento, y de cultura y recreación.

En 1989 se da una importante flexibilización del contrato colectivo de trabajo con modificaciones a diversas cláusulas, lo más trascendente es que desaparecen los convenios departamentales y se elimina la participación del sindicato en los proyectos de modernización y modificaciones a la base estructural del modelo de calidad para reforzar los círculos de calidad. En este nuevo contexto se reconoce que el nivel de decisiones le corresponde a la empresa y se establecen niveles de jerarquía y compromiso de los trabajadores en la mejora continua y el incremento a la productividad. También se incluyeron contrataciones de nuevo personal en función de la productividad y las necesidades del servicio; la movilidad temporal o permanente de los trabajadores sería según las necesidades; el trabajador perdería el derecho a decidir su traslado definitivo a otra localidad ya que éste sería determinado por la reducción de materia de trabajo, exceso de trabajadores en algún centro o por especialización y aptitudes del trabajador.

Quedó establecido en el nuevo contrato colectivo que los trabajadores deberían acatar la asignación o distribución de cargas de trabajo que señale el personal de confianza y serían supervisados por el mismo obligándose a trabajar con eficiencia, calidad y productividad; De 585 categorías y niveles salariales se pasa a 134 categorías clasificadas en 31 especialidades con 41 niveles salariales eliminando las mesas de trabajo regionales y departamentales.

La base de esta nueva organización del trabajo fue el artículo 195 del CCT que fue ratificado en el "Convenio sobre calidad, productividad y capacitación para la modernización de Teléfonos de México, S.A. de C.V.". En general las nuevas condiciones redujeron la intervención del sindicato en la definición de aspectos técnicos, operativos e incluso laborales de los nuevos proyectos, y se debilitó su fuerza frente a la empresa lo que garantizó el mayor control de esta sobre los trabajadores.

V.3 La flexibilización de la industria automotriz en México

Es innegable que las empresas de la industria automotriz son pioneras de la reestructuración industrial en México y quizás junto con la rama de autopartes las que arrojan mayor información y experiencia sobre el tema de la flexibilización laboral, por ello, sin ánimo de agotar el tema sino más bien de dar una semblanza del proceso se exponen las siguientes líneas generales.

La industria automotriz inicia una etapa de cambios en los años setenta, cuando se incrementa el número de plantas establecidas bajo nuevas formas de organización para abastecer al mercado norteamericano, una década más

tarde se da una profunda reconversión de los procesos que tenía por objetivo la racionalización de la producción, misma que se manifiesta en una fuerte transformación de las condiciones laborales, especialización de la producción, modificación del esquema tecnológico y organizacional tanto en la industria inicial como en la terminal, mayor integración al mercado mundial y reforzamiento de su carácter transnacional.

En esa etapa se dan grandes adelantos tecnológicos y organizacionales en las fases de maquinado y ensamble de motor, se introducen robots, prensas automáticas y maquinaria de control numérico que se combinan con algunos procesos que siguen siendo intensivos en mano de obra, esta dualidad empezó a generar tensión en los trabajadores y una nueva disciplina de trabajo en la empresa que se asocia a las características del trabajo flexible.

La modernización de las plantas, así como el crecimiento de las inversiones, respondió a una situación de insuficiente producción de autopartes frente a una creciente demanda de automóviles y modelos diversos. Las mayores inversiones de esa época se dieron a partir de 1979, cuando se construyen las plantas de Chrysler y General Motors en Coahuila; Ford en Chihuahua; Nissan en Aguascalientes; Renault en Durango y VW que amplió su planta en Puebla, la orientación de la creciente producción era hacia el mercado externo, particularmente iba a los Estados Unidos. En una década el volumen de automóviles exportados pasó de 13,749 en 1982 a más de 50 mil en 1985 y a 249,926 en 1990, en tanto que las ventas en el mercado doméstico se incrementaron de 190,822 en 1982 a 352,617 en 1990.

El auge en la producción y venta de esta industria se

explica en primera instancia por la agresiva estrategia de flexibilización que se realizó al interior de las plantas y por otro lado, por los nuevos vínculos de las empresas en México con sus subsidiarias y con las matrices en el extranjero. Al igual que en los otros ejemplos, el proceso de reestructuración de la industria automotriz en México fue heterogéneo, en algunos casos como GM se fincó mucho más en la utilización de tecnologías blandas, en tanto que las nuevas plantas de Ford fueron dotadas desde su inicio con equipos de última generación y una organización del trabajo adoptada de las experiencias japonesas⁵. El tipo de relaciones de trabajo que se establecieron en cada una de las plantas estaba determinado por el nivel de la tecnología incorporada.

La transformación organizacional de las empresas estuvo vinculada no sólo a la sustitución de máquinas y equipo sino también a la búsqueda constante de innovaciones en la administración, en los procedimientos y en las relaciones de trabajo. Dentro de la rama automotriz se conformó una nueva estructura organizativa en las empresas que incluyó la parte gerencial encargada de las finanzas, recursos humanos, materiales, calidad, etc., y la parte de operaciones productivas encargada de orientar las condiciones diarias del proceso de producción contando con los grupos de trabajo como núcleo básico de funcionamiento. "La nueva organización fue creada con un gran contenido de adaptación al contexto social preexistente.con una mezcla de principios clave como el justo a tiempo y los grupos de trabajo, junto con los valores y características de la fuerza de trabajo, tanto del piso cuanto gerencial" (Micheli, 1994).

Con el principio del *justo a tiempo* las empresas han logrado visualizar componentes del costo, que de otro modo no serían visibles, y establecer innovaciones tendientes a disminuir dichas partes del costo, por ejemplo abatir el tiempo de permanencia del material en la planta. El justo a tiempo modifica también la utilización del tiempo de máquina y transforma el sistema de mantenimiento, ha eliminado la presencia de personal altamente especializado –ya sea en operar alguna máquina o en darle servicio- e impulsa la producción bajo el principio del trabajo polivalente. Hacia el exterior, el principio les ha llevado a establecer más eslabonamientos con empresas proveedoras sometiéndolas a una nueva disciplina de pagos y tiempos de producción lo que propicia que estas últimas adopten el mismo principio organizativo.

En relación a los *grupos de trabajo*, se persigue que el operario se involucre más con la maquinaria y con los procesos a fin de que se de una intervención directa en la resolución de los problemas que se enfrentan a lo largo de la producción, los operadores comparten este conocimiento adquirido y se desarrolla el llamado automantenimiento. Los grupos de trabajo tienen capacidad de discutir y decidir en qué momento es necesario detener la máquina y reponer o ajustar parte de ella. La capacitación en estos grupos requiere de un aprendizaje formal que permita la cuantificación del conocimiento que lleva a mejoras permanentes y el establecimiento de metas de producción del equipo. Otro tipo de entrenamiento lo brinda la empresa a dos niveles: el básico que se corresponde con el puesto ocupado, y el cruzado donde se capacita sobre conocimientos de puestos adyacentes. Estos grupos de

¹ Micheli, 1994: 164.

trabajo han asumido una autodisciplina orientada hacia la calidad, es decir con apego total de los productos a las especificaciones.

Existen también puntos de controversia, sobre todo en lo referente a las remuneraciones, donde el criterio de antigüedad o escalafón ha sido sustituido por el de conocimiento adquirido o productividad. La discrepancia de puntos de vista en este aspecto entre trabajadores y gerencia hace que este tipo de estímulos se vuelva inviable en la práctica. En promedio se ha estimado que la percepción salarial bajo este nuevo sistema se ha reducido y a ello se suma un empobrecimiento de los contratos colectivos de trabajo por modificaciones en aspectos como tiempo de jornada, horarios, formas de contratación, etc.

Consideraciones finales

La crisis del sistema capitalista de los años setenta evidenció las debilidades del esquema productivo hasta entonces vigente el cual ya no cumplía con las expectativas y dinámica del mercado internacional. La expansión de las grandes empresas transnacionales y la fuerte competencia obligó a buscar estrategias de producción que redujeran costos, incrementaran la productividad y mejoraran la calidad dando lugar a un nuevo esquema productivo que propicia la relación inter-empresa.

El sistema Toyota dictó las líneas a seguir para lograr la competitividad y el crecimiento de la empresa, sus innovaciones se dieron fundamentalmente en el plano organizativo y de las relaciones laborales, imponiéndose como el modelo a seguir tanto por las empresas asiáticas como las de Occidente. Esta revolución productiva

denominada Toyotismo establece los principios que dan lugar a la flexibilización del trabajo.

El proyecto de modernización en México que inicia en 1982 tuvo como uno de sus pilares la reestructuración del sector industrial, este proceso implicaba la adopción de nuevas tecnologías así como la transformación de los procesos y la estructura administrativa. Los cambios se centran fundamentalmente en las grandes empresas privadas y del Estado y en la mediana empresa que se vincula al mercado de exportación adoptando cambios que van en el sentido de la flexibilización.

En México hay diferencias importantes de cómo se ha dado el proceso de la flexibilización en las distintas empresas; los factores que influyen en las formas e intensidades son: el tipo de regulaciones laborales que se venían dando previamente, el tamaño de las empresas ya que la flexibilidad parece extenderse más entre las grandes empresas, la vinculación que tienen las empresas con transnacionales y con el mercado internacional siendo mayor la desregulación laboral en las maquiladoras del norte.

La vinculación de las empresas establecidas en México con las empresas transnacionales ha sido un factor decisivo en la flexibilización, la industria automotriz es un claro ejemplo ya que debido a su estrecha relación con las empresas matrices inició su reconversión antes que otras ramas, sin embargo aún dentro de ésta el cambio no ha sido uniforme ya que ha predominado en el proceso la adopción de tecnología blanda sobre la dura con impacto en las relaciones y condiciones de los trabajadores, así como de la empresa con la representación sindical

Es posible señalar que en México la flexibilización

142 ha tenido un impacto positivo desde el punto de vista de la reducción de costos e incremento de la productividad del trabajo en las grandes empresas que se involucran directa o indirectamente con el mercado internacional, no así en el caso de las pequeñas y medianas empresas que no han podido avanzar en el sentido de la flexibilización. Sin embargo el costo de dicho beneficio ha sido asumido por el trabajador ya que ha significado un retroceso en las prestaciones adquiridas en décadas previas, pérdida de su poder adquisitivo y un escenario de inseguridad e incertidumbre de la oferta de trabajo.

El viejo sindicalismo que ha pesar del control que ejerció sobre los trabajadores logró consolidar ciertas garantías a través del pacto con el Estado, se ve frente al escenario de la flexibilización en la necesidad de establecer nuevas formas de relación con la empresa que responden más a los criterios de eficiencia y productividad. Es necesario por tanto inculcar no sólo una nueva cultura del trabajo sino también una cultura empresarial que busque la competitividad de las empresas pero no a costa del deterioro de las condiciones del trabajador.

Bibliografía

- Barbosa Fabio (1992), "La reestructuración de PEMEX", *El Cotidiano* 46, UAM-A, México, marzo-abril.
- Carrillo y Hualde (1997), "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", *Comercio Exterior*, vol.47, núm 9, México, septiembre.
- Carrillo y Kopinak; "Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la maquila", en De la Garza y Bouzas (comps.) (1999), *Cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional*, Vol 1 Edita UNAM-UAM-AFL-CIO Frente Auténtico del Trabajo, México.
- De la Garza y Bouzas (comps.) (1999), *Cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional*, Vol 1 Edita UNAM-UAM-AFL-CIO Frente Auténtico del Trabajo, México.
- De la Garza, E. (1998), *Modelos de Industrialización en México*, UAM-I, México,
- De la Garza, E. (1994), "Los sindicatos en América Latina frente a la reestructuración productiva y los ajustes neoliberales", *El Cotidiano*, No. 64, UAM-A, México, septiembre-octubre.
- Ishokawa Kaoru (1991), *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Grupo Norma, Colombia.
- Kopinak Kathryn (1996), *Desert Capitalism*, The University of Arizona Press, USA.
- Martínez, Vázquez G.(1995), "Nuevo liderazgo y cultura ejecutiva en la banca mexicana", *El Cotidiano*, No. 73, UAM-A, México, Noviembre-diciembre.
- Micheli, J. (1997), "Globalización: reorganización de las formas de producir", *Casa del tiempo*, Vol. XIV, No. 68, UAM, México, Octubre.
- Micheli, J. (coord.) (1996), *Japan Inc. en Mexico. Las Empresas y Modelos Laborales Japoneses*, U de Colima-UAM-A, Mexico.
- Micheli, J. (1994) *Nueva manufactura. Globalización y Producción de automóviles en México*, UNAM, México.
- Monden Yasuhiro (1990), *El Sistema de Producción Toyota*, Price Waterhouse- Macchi-LAE, USA.
- Ozas Ma. A.; "Industrial Restructuring in Mexico", Monograph Series, 38; Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD. 1993.
- Piore, M. J., y Sabel, C. F. (1990): *La Segunda Ruptura Industrial*, Alianza, Madrid.

- Solis Vicente (1992), "La Modernización de Teléfonos de México", *El Cotidiano* 46, UAM-A, México, marzo abril.

- Taddei B.y Robles P. (1996), "Tecnología y organización del trabajo en las maquiladoras japonesas", en Micheli, J., (comp.), *Japan Inc. en Mexico. Las Empresas y Modelos Laborales Japoneses*, U de Colima-UAM-A, Mexico.