

# MODELOS DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL EN EL NORTE DE MEXICO: EL CASO DE SONORA

Alejandro Covarrubias V.\*

Gabriela Grijalva M.\*

Pilar Barrientos L.\*

## Introducción

El quiebre en las concepciones económicas dominantes en México a mediados de los años ochenta que abrió el paso al propósito nacional de reestructuración y modernización productiva, significó un vuelco extraordinario de los investigadores sociales tanto en sus objetos de estudio como en los marcos teóricos de abordaje para aprehender los cambios en los sistemas de relaciones industriales. Ante los intensos procesos de modificación de los sistemas de producción en ciertas industrias, muchos académicos del país se sintieron fuertemente atraídos por los debates japoneses, europeos y norteamericanos desde donde han pretendido perseguir las evidencias de que en México se están instalando nuevos modelos de desarrollo industrial japonizados, posfordistas o de especialización flexibles.

El asunto no es para menos. La agenda de discusión comprende todos los órdenes socioprodutivos de las empresas. Patrones de relocalización industrial, emplazamientos de tecnologías integradas, organizaciones del trabajo modulares y de gestión grupal,

\* *Investigadores del Colegio de Sonora.*

cuasi-integraciones entre *firmas y proveedores*, recalificación de las profesiones y de las especialidades obreras, y un amplio espectro de transformaciones en las relaciones laborales así en el nivel superestructural como, y más enfáticamente, a nivel de los lugares de trabajo específicos.

Estamos ante el debate de modelos de desarrollo emergentes emplazados como respuesta a la crisis de productividad asociada a los límites de las bases sociotécnicas prevalecientes en las décadas previas. Sabemos hoy, con más claridad, que estos modelos están en transición mundial y que se filtran en las realidades nacionales --aún donde se originan-- no como modelos puros, sino como constelaciones ambientalizadas por las historicidades técnicas, políticas, culturales y de relación laboral de cada región. Por esta simple razón resultan esquemáticas las formulaciones de ciertos autores que, apoyados en algunas características tecno-organizativas de las reestructuraciones, aventuran la tesis de la exportabilidad del Modelo japonés o europeo, al igual que resultan falsas las expectativas por conseguirlos sin mediación alguna de innumerables consultores empresariales.<sup>1</sup>

Para Leborgne y Lipietz un *Modelo de Desarrollo no es un paradigma tecnológico sino toda una coherencia entre ...Organización de la producción, relaciones profesionales, estructura de consumo, e incluso concepción social del progreso*; por lo cual: 1) La coherencia es un hallazgo a realizar; 2) no hay una vía única de salida a la crisis; 3) la organización industrial futura es una cuestión abierta; 4) nada indica que un modelo de desarrollo único devenga hegemónico a escala mundial.<sup>2</sup>

En este ensayo deseamos aportar hipótesis de trabajo sobre los modelos de industrialización en el norte de México, que se incriban en este debate. Dos precisiones son necesarias. Nos apoyamos en

<sup>1</sup> Cfr. Bonazzi Giuseppe, "Modelo Japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas". *Sociología del Trabajo*, núm. 18, Siglo XXI de España, Primavera de 1993.

<sup>2</sup> Cfr. Leborgne Danielle y Lipietz Alain, "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", en *Trabajo*, núm. 8, México, Julio de 1992.

los resultados preliminares de una investigación en proceso sobre modelos de industrialización en México,<sup>3</sup> por lo que hablaremos de hipótesis de trabajo y no de conclusiones definitivas.

Segundo, nuestra aportación centra tres grandes dimensiones del complejo que estarían conformando los nuevos modelos de industrialización: la organización del trabajo, las relaciones laborales y la participación de los trabajadores en la definición y el control de las tareas --implicación obrera--. Por lo tanto, nuestras observaciones no cubren los modelos en su complejidad pero si intentan aprehender algunas de sus generalizaciones notables.

La organización del trabajo se analiza a través de 7 factores: categorías de obreros en producción, movilidad interna, causas de la movilidad, formas de supervisión y mantenimiento, control de calidad, formas de comunicación y aspectos de formalización del trabajo como tiempos y movimientos, manuales de puestos y procedimientos. Las relaciones laborales se observan a través de tasas de sindicalismo, procedimientos de promoción, cuotas de producción e incentivos y procedimientos formales de participación de los trabajadores.

La implicación obrera se analiza a través de la existencia de formas grupales de participación de los trabajadores, frecuencias de participación en distintos aspectos del proceso de producción y en la relación de trabajo, y formas, niveles y alcances, que asume dicha intervención.

#### UNIVERSO DE OBSERVACIÓN

El universo de observación está constituido por 54 establecimientos de la industria manufacturera del Estado de Sonora. 35 son industrias pequeñas (de 16 a 100 trabajadores) y 19 son grandes (de 251 y más trabajadores). 29 se ubicaron como productores de distintos bienes de consumo final y 25 como productores de bienes de capital;

<sup>3</sup> Investigación coordinada por Enrique de la Garza y Amulfo Arteaga de la UAM-I, y para el caso de Sonora por Alejandro Covarrubias y Blanca Lara, de el COLSON.

su distribución geográfica es como sigue: Hermosillo (16), Nogales (16), Agua Prieta (10), Caborca (8) y Guaymas-Empalme (4). Para fines de interpretación se clasificaron como industrias que realizan algún tipo de maquila e industrias que no lo hacen,<sup>4</sup> así 33 resultaron maquilas y 21 no maquiladoras. 89 por ciento de los establecimientos grandes resultaron ser maquilas y a ellas correspondió el 80 por ciento de los productores de bienes de capital. El método de investigación parte de una muestra estadística en la industria manufacturera de la región --de la que los establecimientos aquí analizados son una parte--, y se concretó en entrevistas a gerentes de las plantas --de personal, de operación-- sobre la base de un cuestionario estructurado.<sup>5</sup>

## Conceptos y tendencias

La idea de una *convergencia invertida* en la que los modelos industriales de occidente orientados hacia el mercado, avanzan hacia los modelos industriales japoneses orientados hacia la organización, es para Dore una tendencia que acabará generalizándose habida cuenta de las ventajas *de cara a la competencia* de las empresas *tipo comunidad*.<sup>6</sup> Pero ¿es y será esto así? ¿o más bien asistimos y asistiremos a una filtración de los modelos industriales en las que *las evoluciones nacionales* tienen una influencia decisiva en su conformación?

Leborgne y Lipietz sugieren una nueva división industrial del trabajo posfordista entre centro y periferia, en la cual las economías del centro serán las que adelanten una organización Kalmariana --que podrá combinarse con variantes neotayloristas-- y la periferia

<sup>4</sup> Se consideró que un establecimiento maquila para otro cuando realiza parte del trabajo de manufactura o ensamble del producto final fuera de las instalaciones del establecimiento que lo contrata, independientemente del régimen legal o programático que adscriban. (Se excluyen trabajos de mantenimiento o asesoría técnica)

<sup>5</sup> El cuestionario comprende otros aspectos aquí no considerados como patrones de ubicación, tecnologías, características de la fuerza de trabajo, etc.

<sup>6</sup> Dore Ronald, "La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista", en *Sociología del Trabajo*, núm. 15, Siglo XXI de España, Primavera de 1992.

se organizará según el paradigma neotayloriano, con actividades rutinizadas e intensivas en trabajo.<sup>7</sup>

El modelo Kalmariano descansaría en una rigidez extensa del mercado de trabajo interno y una implicación negociada de los obreros en producción. El neotaylorismo supondría una flexibilidad del mercado de trabajo externo, con control jerárquico y directo de los trabajadores en producción.

Empero, como propone Enrique de la Garza, quizás sea más propio hablar de los límites y posibilidades de coexistencia de varias bases sociotécnicas de los procesos productivos --tecnológicas, organizacionales y de las relaciones laborales--.

Este problema nos lleva al debate entre conceptos y tendencias. Una cosa serían los conceptos genéricos de modelos de especialización flexible con la idea de talleres mínimos, estructuras planas, polivalencias, flexibilidad funcional y numérica, implicación obrera, profesionalización del trabajo, agregación de las inteligencias, etc., y otra las constelaciones específicas que asumen en realidades nacionales, regionales e industriales diversas.

Otra, que los conceptos pueden adquirir cierto grado de pureza en industrias y empresas definidas pero estén lejos de constituir tendencias generalizables. Y lo generalizable se presenta mas bien como una tipificación comprensiva de lo diverso.

Por eso la generalización obliga a desprenderse de lo específico, para agregar lo diverso y advertir las tendencias resultantes en distintos niveles de realidad.

Este ensayo es lo que hará enseguida.

<sup>7</sup> Leborgne y Lipietz, *op. cit.*

## Tendencias en la industria de Sonora<sup>8</sup>

### ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

#### *Categorías de obreros en producción*

En la gran mayoría de las empresas localizamos pocas categorías de obreros en producción; esto es, en una banda de 1 a un máximo de 4 categorías se encuentran el 70 por ciento de los establecimientos que declaran realizar algún tipo de maquila y el 86 por ciento de las no maquiladoras. ¿Indican estos resultados que las estructuras planas se imponen ya como una política generalizada de racionalización de las empresas, por oposición a las estructuras piramidales tayloristas clásicas? No. Porque el resultado se relativiza ahí cuando el dato más fuerte --cercano a la unidad-- se centraliza en empresas pequeñas, sin distinción de si maquilan o no, lo que indica estructuras de producción funcionales al tamaño de la fábrica y no a políticas de racionalización de los puestos.

Del otro lado, el hallazgo significativo es que así en la mayoría de las empresas grandes de bienes de capital como en las pequeñas de los mismos sectores, se trabaja por igual con pocas categorías de obreros en producción. Entonces el fenómeno definido es propio de estos sectores. (Cuadro 1)

#### *Movilidad interna*

La movilidad interna entre funciones, puestos, categorías, turnos, departamentos y establecimientos es, en general, una tendencia en tránsito en la industria manufacturera regional, pero con variados niveles de expresión a su interior.

<sup>8</sup> Para la tipificación de distintos alcances de tendencias en los procesos observados, partimos de identificar cuatro niveles progresivos. Cuando el proceso o fenómeno no cubre más del 20% de los establecimientos observados, hablamos de una tendencia inicial; en tránsito cuando es menor a 50%; definida cuando es más del 50 y menos del 70%; y generalizada cuando sobrepasa el 70% de los establecimientos.

El mayor énfasis se da en la movilidad de funciones entre puestos similares, la cual está cerca de ser una tendencia definida. Lo es en industrias que maquilan, pero se encuentra en tránsito en las no maquiladoras.

La pauta la marcan las grandes, al igual que las industrias de bienes de consumo, vistas por sector de actividad.

Los resultados del cambio de los trabajadores en puestos con iguales funciones hablan más claramente de una movilidad en tránsito que aún no se impone para constituir un patrón definido. De nuevo son las maquilas y las empresas grandes las que conforman una tendencia definida, mientras las pequeñas y las no maquiladoras lo experimentan en niveles de tránsito.

Por sectores de actividad, aquí son las empresas de bienes de capital las que hacen mayor uso de esta disposición de la fuerza de trabajo. El cambio entre categorías, así como el cambio entre departamentos, cruza apenas la frontera entre aquello que es inicial y un proceso progresivo hacia una tendencia en transición. Si bien el modelo de primer nivel se repite por las industrias grandes y las productoras de algún tipo de maquila, en estas formas de movilidad reconocemos a la producción de bienes de capital como el factor discriminante. En cambio entre categorías, es tal el número de empresas grandes maquiladoras creadoras de bienes de capital que la aplican (78 por ciento), que conforman un fenómeno más que definido. Por su parte las no maquiladoras del sector con similar tamaño, conforman una tendencia definida.

La tendencia en el cambio entre departamentos, para las industrias de bienes de capital maquiladoras, oscila de la transición a lo definido, para grandes y pequeñas, respectivamente.

La rotación de horarios, de tránsito como tendencia general, invierte en mucho el modelo anterior. Es menos recurrente en las maquiladoras (el 26 por ciento de los establecimientos), mientras en las no maquiladoras llega a conformar una tendencia definida (55 por ciento). Es también mucho más recurrente en las pequeñas que en las grandes. Y es aquí privilegiada por las industrias de bienes de consumo.

Por último, el cambio entre establecimientos, es prácticamente inexistente en todas las industrias. (Ver gráfica 1).

La movilidad y rotación de personal, la búsqueda de flexibilidad orientada a romper la rigidez tayloriana entre posiciones y funciones, es un proceso en marcha distante aún de ser dominante. Es más consistente en las industrias que maquilan y en aquellas de dimensión grande, pero se distribuye dispersamente por ramas de actividad.

Este dato puede referir hasta dónde los procesos concretos de producción condicionan decisivamente las modalidades de organización del trabajo. La rotación de turnos privilegiada por las industrias de consumo final, por ejemplo, ha sido un expediente tradicional en las actividades productoras de harinas y de carnes, como en los de temporada en general.

En otro sentido los resultados pudieran estar confirmando la coexistencia de una flexibilidad previa propia de ciertas industrias domésticas, al lado de una flexibilidad que se abre paso con los procesos de reestructuración y segmentación industrial.<sup>9</sup>

### *Causas de la Movilidad Interna*

Un norte más preciso lo podemos encontrar en los motivos de las empresas para impulsar la movilidad interna de los trabajadores. Las industrias en muestra dan este orden de razones: 1) aumentar la producción; 2) estimular la polivalencia; 3) por ausentismo; 4) por renunciaciones frecuentes; 5) para eliminar la monotonía y 6) para promover el pago por conocimientos.

Vemos entonces una idea definida de aumentar la producción y estimular la polivalencia; el 58 por ciento de los establecimientos son tales las razones que aducen para acudir a la movilidad. En el primer caso, es el argumento preferido de las empresas que realizan maquila, sin variaciones importantes entre pequeñas y grandes, entre productoras de un bien o de otro. En cambio

<sup>9</sup> Sobre estos tipos de flexibilidad a nivel de relaciones laborales, puede verse Covarrubias V. Alejandro, *La flexibilidad laboral en Sonora*, COLSON-Fundación F. Ebert, México 1992.

tratándose de la polivalencia, es notable que son las industrias no maquiladoras las que hablan más de ello, así como las productoras de bienes finales más que las de capital, aunque las grandes productoras de éstos tipos de bienes casi por completo ponderan la idea de los obreros multihabilitados.

La mención en segundo nivel de anomías laborales como el ausentismo, las renunciaciones frecuentes y el problema de la monotonía, no es menos relevante porque, de otra manera, expresan las dificultades de las organizaciones empresariales para mantener un sentido de pertenencia y un compromiso obrero con el trabajo. Los tres problemas son en primer lugar relativos a empresas que realizan alguna variante de maquila y de tamaño grande. Y en segundo término son argumentos tanto más inevitables ahí donde sean empresas grandes las que producen algún bien de capital.

La mención en último término de hacer movilidad para promover el pago por conocimientos, el resultado de muestra de que quienes se ocupan de ello son casi por completo los grandes establecimientos maquiladores --sin importar su actividad--, mientras el resto apenas si lo consideran, puede indicar la prevalencia de la rigidez entre pago y función por oposición a la flexibilidad entre pago-personas-resultados. (Gráfica 2)

### *Supervisión y mantenimiento*

La característica notable en estos aspectos es que principalmente se siguen efectuando de manera tradicional. La supervisión por supervisores o incluso, en el extremo, no se hace supervisión en forma sistemática --caso de empresas pequeñas de bienes de consumo final no maquiladoras--.

En general, y contra lo que pudiera esperarse, las formas más tradicionales de supervisión tienen más espacio: 1) en las empresas que dicen maquilar (82 por ciento del total) que en las que no maquilan (52 por ciento); 2) en las empresas grandes que en las pequeñas.

Estos resultados hablan de un proceso muy inicial de formas modernas de supervisión, vía variantes de equipos de trabajo o círculos de calidad. Proceso focalizado en pocas industrias pequeñas de bienes de capital.

El mantenimiento es labor mayormente de personal especializado, tanto en industrias que maquilan como en las que no lo hacen, y cuando recae en el mismo personal de línea de producción --el 11 por ciento de las industrias en muestra-- se ubica en empresas pequeñas, particularmente en aquellas que no maquilan, lo que puede sustentar la hipótesis de razones de costos o de procesos productivos primarios.

La forma de ejecutar las tareas de mantenimiento más avanzada que se introduce, comparte la responsabilidad de la función entre el personal especializado y el personal en línea de producción, y se da fundamentalmente en empresas grandes maquiladoras, tendencialmente de forma más clara en la industria de bienes de consumo final.

En conclusión hasta aquí diremos que todavía es inicial y dispersa la presencia de un patrón de división del trabajo dirigido a eliminar la disociación taylorista entre ejecución, supervisión y mantenimiento. (Cuadros 2 y 3)

### *Control de calidad*

En este punto nos cuestionamos sobre quiénes hacen y cómo hacen principalmente el control de calidad. En ambos aspectos los resultados de investigación refieren un proceso de transición entre formas tradicionales y formas modernas.

Cerca de dos tercios de las industrias en muestra siguen descansando en un departamento especializado para controlar la calidad, más en empresas que hacen maquila --65 por ciento de los establecimientos--, que en las no maquiladoras (60 por ciento). En las empresas grandes es una función un poco más avanzada que en las pequeñas, y en un rango de 35 a 41 por ciento de las empresas se parte de manejar la calidad con el mismo personal de producción.

Por sectores de actividad, es significativo que el dato fuerte se carga a las empresas productoras de bienes de consumo y hacia pequeñas no maquiladoras. Es probable, por tanto, que en muchas de estas empresas la presencia del personal de producción controlando la calidad responda más bien a procesos productivos primarios o a estructuras de organización en los que, por razones de costos, no ha sido dable concebir un área o una función especializada de calidad.

El principio postfordista de que la calidad no se controla, se produce, quedaría así focalizado a unas pocas grandes empresas maquiladoras. Estos resultados se confirman con las formas utilizadas para controlar la calidad. Son las grandes empresas, en particular las maquiladoras de bienes de consumo, las que acuden a procedimientos más elaborados como revisar muestras estadísticas de un lote o seleccionar estadísticamente un lote. Incluso debe observarse que en las empresas maquiladoras el uso de estas tecnologías es prácticamente una tendencia definida pues cerca de la mitad de las empresas las utilizan, diferencias aparte de tamaños y tipos de producción.

En el extremo opuesto, en las empresas no maquiladoras generalmente se realiza el control de calidad revisando todas las unidades producidas o con base en muestras del total de producción, tanto más cuanto más pequeña sea la empresa. (Gráfica 3)

### *Formas de comunicación*

En nuestra investigación los gerentes fueron interrogados sobre las principales formas de comunicación de los directivos, gerentes y jefes, con los trabajadores en producción, y a la inversa, de los trabajadores con los directivos. La idea es medir hasta dónde la comunicación vertical se hace más directa por oposición a las formas de comunicación más mediadas o impersonales entre la base y la dirección.

Los resultados revelan una tendencia bastante definida a la comunicación directa y personalizada *dirección trabajadores* en

ambos sentidos. Consistente y casi generalizada en las industrias no maquiladoras, en los establecimientos pequeños y en los productores de bienes de consumo; definida en las maquiladoras y en las productoras de bienes de capital.

La consistencia y la definición se rompen en las empresas grandes. Por ello el tamaño de los establecimientos se convierte en el factor discriminante, lo que en principio parece claramente explicable. Las empresas pequeñas, con estructuras naturalmente más simplificadas, como antes vimos, con pocos supervisores en producción, facilitan la comunicación directa y personalizada. Las grandes, con procesos de producción y estructuras más complejas, median la comunicación por jefes o supervisores o por vías impersonales (oficios-memorándum-informes). Aunque esto último es poco frecuente.

De aquí es posible hacer una lectura más puntual de cómo el tamaño de los establecimientos cuenta, y lo hace de muchas maneras, en las formas precisas que adopta la organización del trabajo. Entonces, en las pequeñas diremos que estructuras planas, supervisión sin supervisores y comunicación directa, al igual que en las grandes los procesos inversos, no dicen mucho como resultados aislados. En este nivel, no dicen que el factor tamaño discrimina lo suficiente como para ser considerado en apreciaciones más integradas y cercanas.

Por eso cuando a los directivos industriales se les interrogó sobre las formas en que estimulaban la comunicación entre los trabajadores para que traten los problemas de producción, los resultados invirtieron el orden previo y mostraron el patrón más definido. Son las maquiladoras, las empresas grandes y las productoras de bienes de capital las que lo hacen por vías más actuales, como equipos de trabajo. El resto, casi por completo, trabaja con mecanismos más tradicionales, como juntas. (Gráfica 4)

## *Aspectos de formalización del trabajo*

El estudio de tiempos y movimientos, el diseño y utilización de manuales de puestos y manuales de procedimientos, sigue el mismo patrón de distribución. Es en general una tendencia definida que comprende un rango de 64 a 51 por ciento de los establecimientos en muestra. En específico, es materia de apoyo de todas las grandes empresas, maquilan o no, produzcan un u otro tipo de bien, aunque, en esto último, combinando los tamaños se carga por entero a las productoras de bienes de capital respecto a las de bienes de consumo.

Sin embargo, estas orientaciones en la formalización del trabajo, esta preocupación por cronometrar, definir puestos, funciones y procesos, ¿es una labor que concilia alta formalización del trabajo para estructuras y proceso de producción complejos con organización flexible? ó ¿es una profundización de las rigideces organizativas tayloristas en control, ritmos y cadencias de trabajo?. (Gráfica 5) Esto se podrá responder en el análisis integrado con los apartados subsiguientes.

## **Relaciones laborales**

### SINDICALISMO

Nuestras empresas en muestra revelan una elevada tasa de sindicalismo con relación a las tasas nacional y regional. El 46 por ciento dice tener sindicato; más en las industrias no maquiladoras (59 por ciento) que en las maquiladoras (38 por ciento); más en las de bienes de consumo que en las de capital (50 contra 42 por ciento); sin diferencias notables entre tamaños.

¿Cuántos sindicatos de estos realmente existen? no lo sabemos, pero es muy probable que muchos menos que los mencionados por los directivos entrevistados. Al respecto conviene recordar que en Sonora menos del 2 por ciento de las empresas urbanas tienen sindicato y cerca de la mitad de ellos son inexistentes o de

protección, firmados sin el conocimiento de los trabajadores.<sup>10</sup> (Gráfica 6)

### *Procedimientos de promoción*

La eliminación del escalafón ciego, como se sabe, se convirtió en uno de los principales objetos de flexibilización de las relaciones laborales trazadas por los empresarios mexicanos. El propósito se planteó en términos de sustituir las rigideces de la promoción, con base en la antigüedad, por el ascenso con base a los conocimientos y aptitudes.

Desde esta óptica, podría decirse que los manufactureros instalados en Sonora han obtenido en avance sustancial. Sólo el 13.2 por ciento de las industrias mantienen esta *rigidez* previa mientras los otros sustentan la promoción en mecanismos más o menos elaborados de exámenes de habilidades y aptitudes y dominio de tareas --el 70 por ciento--, y en menor medida exámenes de conocimientos, aprobación de cursos de capacitación, propuestas del equipo de trabajo o propuestas del jefe inmediato. (Renglón Otros en gráfica 7).

Con estos resultados podría decirse que se ha logrado romper uno de los candados de la productividad concebidos por la modernización empresarial en América Latina. Sin embargo, podría decirse en contrario que se actúa a contracorriente de las lógicas acumuladas por la antigüedad en el trabajo protegidas por el modelo japonés. Por eso es más llamativo que sean las empresas no maquiladoras y las productoras de bienes finales --es decir, aquellas más domésticas--, las que casi por completo han eliminado el escalafón ciego. 20 por ciento de las maquilas y productoras de bienes de capital, lo conservan.

<sup>10</sup> Sobre el particular Cfr. Covarrubias V. Alejandro y Barrientos L. Pilar, en *Sindicalismo, Relaciones Laborales y Libre Comercio*, COLSON-CENTROS-ISC, México 1993.

## *Cuotas de producción e incentivos*

Ante una situación en la que se dividen por igual las industrias que establecen cuotas mínimas de producción y las que no lo hacen, las maquiladoras tienen una tendencia más que definida a establecer cuotas a cumplir por los trabajadores. Es una pauta marcada por las grandes empresas y por las productoras de bienes de capital. Paradójicamente el acuerdo de otorgar incentivos económicos cuando se rebasan dichas cuotas mínimas no es encabezado por ese mismo tipo de empresas, si no por las que no maquilan, las pequeñas y las productoras de bienes finales. Así, a pesar de que la aplicación de incentivos se muestra como una tendencia pronta a generalizarse --70 por ciento de las empresas--, subsiste una contradicción entre empresas que determinan cuotas mínimas y aquellas que deciden incentivar el esfuerzo obrero, sobre todo por tamaño de empresa (véase el cuadro 4). Obsérvese que la contradicción fuerte es por tamaños, no entre maquilas -de suyo bastante coherentes en estos aspectos.

Por lo demás, no se debe perder de vista que cuotas mínimas de producción e incentivos a los obreros por alcanzarlas son parte de otro de los propósitos totales de la modernización laboral en México, que es la idea de disminuir la dependencia de salarios tabulados asociados a producciones estandarizadas.

## *Procedimientos formales de participación de los trabajadores*

Las relaciones laborales, hay que enfatizar, se viven como relaciones de trabajo formalizadas e informalizadas. En las primeras, diversos tipos de normas, acordados o no entre empresa y trabajadores, regulan el proceso de trabajo y las formas de organización y decisión entre trabajadores y directivos sobre el proceso de producción. En las relaciones informales, sin norma o con ella(s), las relaciones capital/trabajo cobran forma concreta en el piso de fábrica condicionadas por: 1) las necesidades y variantes que asuma en cada momento el proceso productivo, en asociación con las metas de

valorización de capital y las condiciones del mercado-clientes destinatarios del producto; 2) las estrategias empresariales para cubrir estas necesidades; 3) la existencia o no de normas y la disposición actitudinal y de las fuerzas de los actores para respetarlos, establecerlos, filtrarlos o negociarlos; 4) la presencia o ausencia de organizaciones de los trabajadores, sus fines, su identidad y representatividad real con los trabajadores y de los trabajadores con ellas; 5) la configuración que asumen los conflictos de trabajo, colectivos e individuales, en cada caso por los procesos de trabajo, sus resultados productivos y la distribución de ellos en forma de ingresos e incentivos; y 6) las estrategias colectivas e individuales de los trabajadores para abordar o superar estos conflictos.

De manera que los procedimientos formalizados nos dicen una parte de la historia de la relación del trabajo, y la historia cobra cuerpo completo solo cuando la cotejamos con las variantes materializadas en el proceso de trabajo.

Enseguida vemos algunos procedimientos formalizados de participación de los trabajadores o el sindicato --en contratos, reglamentos interiores o convenios--, para adelante, en el apartado relativo a implicación, extenderlos hacia aspectos que pueden o no estar formalizados. ¿Qué decir de los procedimientos formales de participación de los trabajadores o el sindicato en el cambio tecnológico y en la organización del trabajo de las industrias en muestra? ¿se les informa, evalúan o participan en el mejoramiento? o más aún, ¿la norma les permite discutir, proponer e incluso decidir el cambio tecnológico?.

Los resultados exhiben que el rango de discusión y decisión de los trabajadores o el sindicato en estos aspectos formalmente acordados, es muy pobre: sólo entre 6 y 11 por ciento de los establecimientos han acordado un nivel semejante de participación obrera o sindical.

El grueso de ellos han aceptado convenir una u otra de las siguientes variantes, en algunos casos una mezcla de ellas: informarles --entre el 70 y el 72 por ciento de los establecimientos--; permitirles

participar en el mejoramiento de tecnología y organización --entre el 13 y el 22 por ciento de los establecimientos--; o permitirles evaluar el cambio --entre el 9 y el 11 por ciento--.

Los resultados también exhiben que las pocas empresas que han convenido la discusión y decisión obrero y sindical en el cambio tecnológico-organizacional, son principalmente maquiladoras. Sin embargo, mientras la participación a este nivel en el cambio tecnológico es mas propia de empresas grandes y productoras de bienes de capital, en cambio organizacional no se hace diferencia entre tamaño de fábrica y, en contrario son los productores de bienes finales la que más la permiten (gráficas 8 y 9).

La misma situación de pobre participación obrera o sindical formalizada, la encontramos en la flexibilidad numérica y en el proceso de trabajo.

En selección de personal, reajustes, contratación de puestos de confianza, empleo de eventuales y empleo de subcontratistas, la participación oscila en un rango del 2 al 13 por ciento de los establecimientos, principalmente permitida en la maquila, con un patrón de preferencias disperso entre grandes y pequeñas, cargado en productoras de bienes finales (gráfica 10).

En aquellos factores del proceso de trabajo como definición de manuales de puestos, movilidad interna, asignación de horas extras, sanciones a los trabajadores, definición de métodos de trabajo y definición de estándares de producción y calidad, la participación formalizada obrera o sindical se reduce a entre el 7 y el 15 por ciento de los establecimientos, maquilas en su totalidad, sin discriminación revelada entre grandes y pequeñas, cargada entre productores de bienes finales (ver gráfica 11).

A estos resultados que revelan una limitación normada extraordinaria --contratada, convenida o reglamentada-- a la participación obrera o sindical, debe agregarse la consideración hecha por un número importante de gerentes durante las entrevistas de investigación en el sentido de que finalmente las relaciones de trabajo están regidas por los procedimientos informales.

Estas razones hacen más preciso pasar a ver las relaciones laborales desde la perspectiva de la implicación obrera en las decisiones de producción.

## **Implicación**

En la discusión actual sobre modelos de producción se distigue claramente una importante dimensión que remite al mercado interno de trabajo, Nos referimos al asunto de las formas de decidir y organizar la cooperación jerarquizada al interior del proceso de trabajo.

El posfordismo como alternativa a los límites de productividad tayloristas vinculados con la disociación entre concepción y ejecución promueve la reprofesionalización del trabajo de producción, minimizando la división entre dirigir y ejecutar.

La estrategia posfordista supone la implicación de los trabajadores, es decir, la *calificación, cooperación horizontal, participación en la definición y en la vigilancia de las tareas, etc.* (Leborgne y Lipietz, 1992).

### *Formas grupales*

En la concepción posfordista de las relaciones al interior de la industria, comunmente la existencia de formas grupales de participación de los trabajadores de producción en la organización del trabajo se presenta asociada a el desarrollo de la implicación, toda vez que la agrupación de obreros tendrá la idea de poner a interactuar las destrezas, habilidades y conocimientos agregados, a distintos niveles, con los problemas de producción.

En las empresas estudiadas encontramos que 31 de éstas, un 57 por ciento aseguran contar con formas grupales, lo cual apunta una tendencia definida en la industria manufacturera de la región. Adentrándose en el análisis, encontramos que este panorama general se constituye, de una parte, por una existencia clara de formas grupales en las empresas maquiladoras, en las empresas que

producen bienes de capital y en las empresas grandes, y por otra parte por un proceso de transición aún no predominante en los sectores no maquilador, de bienes de consumo final y de empresas pequeñas. Como dos polos de esta conformación podemos anotar la existencia casi total en las empresas maquiladoras de bienes de capital (pequeñas y grandes) y maquiladoras de bienes de consumo final grandes, y la escasa presencia en las industrias no maquiladoras de bienes de consumo final pequeñas. (Cuadro 5 y gráfica 12). Cabe preguntarse cuál es el alcance que estas formas de organización del trabajo tienen en la implicación real de los trabajadores en la toma de decisiones sobre aspectos relevantes de la producción. En esta investigación tenemos dos niveles de aproximación al problema: la frecuencia de participación de los trabajadores y la naturaleza misma de esta participación.

### *Ritmos de participación*

De un conjunto de 9 factores de la relación de trabajo y de los procesos de producción sobre los que se cuestionó a los gerentes respecto a la frecuencia de participación de los trabajadores, los resultados se dividieron en dos grupos por nivel de frecuencia. En un primer nivel, quedan factores como la selección de materias primas, selección de maquinaria y equipo, selección de personal, promoción de personal y sanciones a los trabajadores donde la participación regular o frecuente de los trabajadores es mínima --menos del 25 por ciento de las empresas en términos generales, sin diferencia significativa entre maquilas y no maquilas, tamaño de empresas y tipos de actividad--.

En este nivel el único factor que marca una diferencia particular es el relativo a selección de maquinaria, equipo o herramienta, donde específicamente las industrias no maquiladoras, las productoras de bienes finales y los pequeños establecimientos alentan una participación más frecuente de los trabajadores (gráfica 13).

En un segundo nivel quedan factores abiertos más frecuentemente a la participación obrera; estos son, en orden de frecuencias,

participación en mejoras al método de trabajo --tendencia definida--, en definición de cargas de trabajo, en diseño de mejoras a la productividad y calidad y en asignación de premios y bonos --todos ellos tendencias en transición--.

Aquí son de nuevo las no maquiladoras las que marcan el liderazgo; empero en tipo de actividad son las productoras de bienes de capital y, por tamaño, el patrón se distribuye dispersamente entre grandes y pequeñas. (Gráfica 14)

Por lo pronto los datos a retener son: 1) por tipo de producción hay una coherencia en las productoras de bienes de capital entre formas grupales de organización del trabajo y frecuencias de participación obrera; 2) no hay coherencia entre maquilas y no maquilas. Las maquilas liderean el trabajo por grupo pero no la frecuencia de participación obrera.

### *Formas de participación*

¿Y cuál es la forma específica que reviste la participación de los trabajadores? ¿discuten y proponen? ¿deciden?. Los gerentes fueron cuestionados sobre factores tales como presupuestos de producción, relación cliente-proveedor, cambios en especificaciones del producto, ajustes de maquinaria o variables de proceso, control estadístico del proceso, control de ausencias, permisos y horas extras y programas de movilidad interna.

En primer lugar los trabajadores no deciden en prácticamente nada, excepción de control estadístico del proceso en donde las maquiladoras productoras de bienes de capital apenas inician una tendencia a delegar la decisión en los trabajadores.

En segundo, a lo más se les permite que discutan y propongan. En este nivel es una práctica generalizada tratándose de ajustes de maquinaria o de variables de procesos; en el resto es solo una tendencia en transición, más clara en control estadístico del proceso y en control de ausencias, permisos y horas extras.

En tercer lugar, la participación a nivel de discusión y proposición es más fuerte en las maquiladoras, en las productoras de bienes de capital y en las empresas grandes. (Gráficas 15 y 16).

## Conclusiones-hipótesis de trabajo

1. Las tendencias posfordistas en la organización del trabajo en la industria regional se mueven en un rango de lo inicial a lo transitorio, sin llegar a la definición. Lo son en la movilidad interna de las empresas, en la intención de propiciar incrementos en la productividad alentando la polivalencia, en la compactación de estructuras y en las modalidades de creación de calidad. Existe una rigidez en la dirección jerarquizada del proceso de producción, en la asociación entre posiciones y funciones y en el control estricto de tiempos y movimientos.
2. Las tendencias en las relaciones laborales ofrecen un patrón de alta influencia al sistema nacional de relaciones industriales y de la concepción de modernización empresarial que hoy lo acompaña. Tasas de sindicalismo dudosas y más bien débiles, eliminación de los derechos de antigüedad y de la seguridad en el empleo comportada por ellos, establecimiento de cuotas de producción sin correspondencia con los incentivos por alcanzarlas y procedimientos formales en la relación capital-trabajo que excluyen la participación obrera o sindical del cambio tecnológico-organizativo, del empleo y del proceso de trabajo en general.
3. La implicación obrera en la definición del proceso de producción se presenta como una impuesta y controlada; se incentiva pero solo a nivel de información; se negocia pero menos, y a nivel de discusión y proposición. La implicación obrera, así vista, no es coherente con la tendencia observada a desarrollar formas grupales de organización del trabajo y de comunicación más personalizada.
4. Las tendencias posfordistas de organización del trabajo, relación laboral e implicación obrera son más focalizadas en las industrias maquiladoras, pero no siempre, ni en todos los

aspectos, ni en los niveles y coherencias de los modelos clásicos tipificados, toyotistas o de especialización flexible. Los modelos se fragmentan y resultan muy sensibles a los tamaños de los establecimientos y a los procesos de producción específicos.

De la integración de estas tendencias es posible hipotetizar que...

5. En la región hay flexibilidad en distintos ámbitos de reestructuración de las industrias, pero no acumulación flexible, es decir no existen modelos posfordistas de especialización flexible que integren los nuevos paradigmas tecnológicos y la producción diferenciada por la demanda del cliente, con la calificación e implicación negociada de los trabajadores en las decisiones de producción.
6. Las nuevas constelaciones industriales que abren paso con la reestructuración, en la región adquieren un perfil mas cercano a un modelo neotaylorista, esto es un fordismo-taylorismo que apoyado en los nuevos paradigmas tecnológicos busca mayores índices de productividad-competitividad sobre la base de una organización del trabajo más flexible, prototipo de eficiencia, costos menores y ritmos mayores de producción; y una implicación de los trabajadores mezcla de incentivos, control e imposición. Este neotaylorismo, a nivel de relaciones laborales, orienta a un fordismo con espacios progresivamente diferenciados al ingreso y al beneficio social.

## **ANEXO ESTADISTICO**



Cuadro 1

## Categoría de obreros de producción

Rama		Tamaño	Número de categorías para trabajadores de producción	
			1-4	más de 4
Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	7	0
		Grandes	1	4
	Bienes Capital	Pequeñas	6	2
		Grandes	7	3
No Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	13	3
		Bienes Capital	Pequeñas	3
			Grandes	2
<b>Total empresas</b>			<b>39</b>	<b>12</b>

Cuadro 2

## Supervisión

		Forma principal de supervisión de los trabajadores de producción				
Rama	Tamaño	(A)	(B)	(C)	(D)	
Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	0	4	1	1
		Grandes	0	4	0	0
	Bienes Capital	Pequeñas	0	6	0	2
		Grandes	0	9	0	1
No Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	5	8	0	0
		Bienes Capital	Pequeñas	0	1	0
		Grandes	0	1	0	1
<b>Total empresas</b>			<b>5</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

- (1) No hay forma sistemática de supervisión
- (2) Mediante un grupo de supervisores
- (3) Mediante equipo automatizado
- (4) Con equipo de trabajo o círculos de control de calidad

Cuadro 3

**Mantenimiento**

	Rama	Tamaño	Quien realiza las labores de mantenimiento		
			(A)	(B)	(C)
Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	0	6	2
		Grandes	0	2	2
	Bienes Capital	Pequeñas	0	5	2
		Grandes	0	8	4
No Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	4	9	2
		Bienes Capital	2	1	0
		Grandes	0	2	0
<b>Total empresas</b>			<b>6</b>	<b>33</b>	<b>12</b>

- (1) El mismo personal de producción  
(2) Personal especializado en mantenimiento  
(3) Ambos

Cuadro 4

## Cuotas mínimas de producción e incentivos

	Con cuotas mínimas	Sin cuotas mínimas	(A)	(B)
Industria no maquiladora	4	17	3	1
Industria maquiladora	23	10	16	7
	Con cuotas mínimas	Sin cuotas mínimas	(A)	(B)
Industria de bienes consumo final	9	20	7	2
Industria de bienes de capital	18	7	12	6
	Con cuotas mínimas	Sin cuotas mínimas	(A)	(B)
Industria pequeña	12	23	11	1
Industria grandes	15	4	8	7

(A) Con incentivos económicos cuando se rebasen cuotas

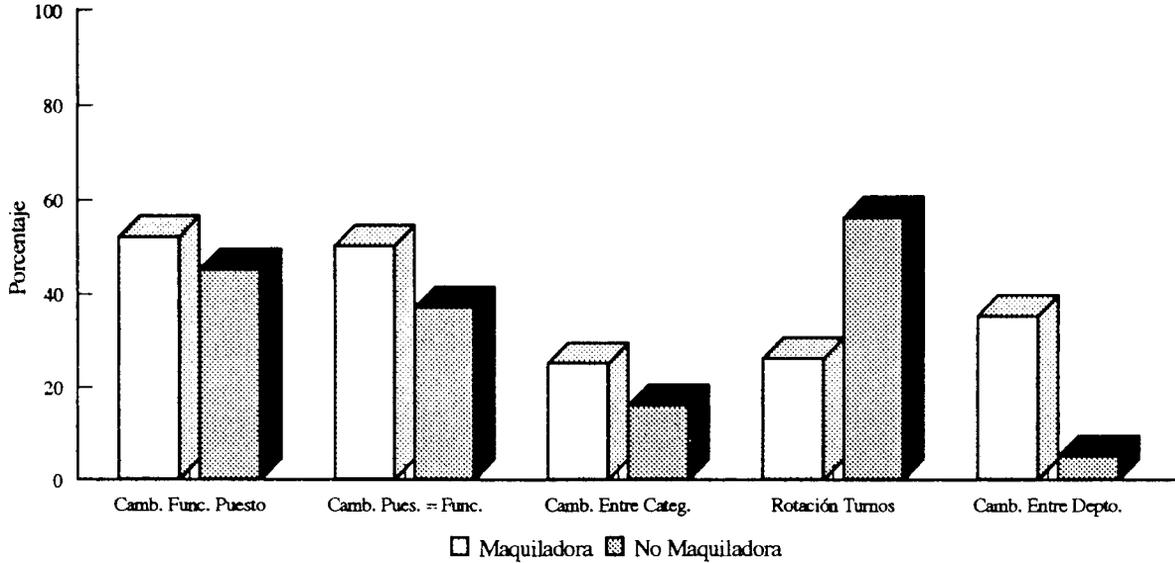
(B) Sin incentivos económicos cuando se rebasen cuotas

Cuadro 5

**Formas grupales de participación  
de los trabajadores de producción**

	<b>Rama</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Existen</b>	<b>No existen</b>
Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	3	5
		Grandes	4	1
	Bienes Capital	Pequeñas	7	1
		Grandes	9	3
No Maquila	Bienes C. Final	Pequeñas	5	11
		Bienes Capital	2	1
		Grandes	1	1
<b>Total empresas</b>			<b>31</b>	<b>23</b>

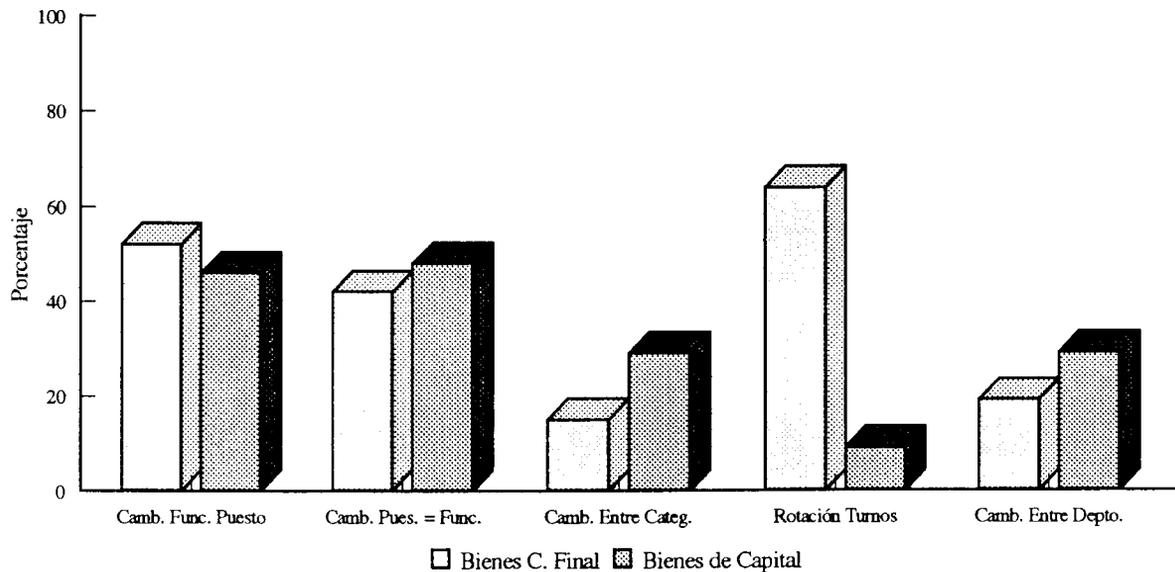
**Formas de Movilidad Interna**  
**Empresas que las Practican Frecuentemente**  
*Maquiladora y No Maquiladora*



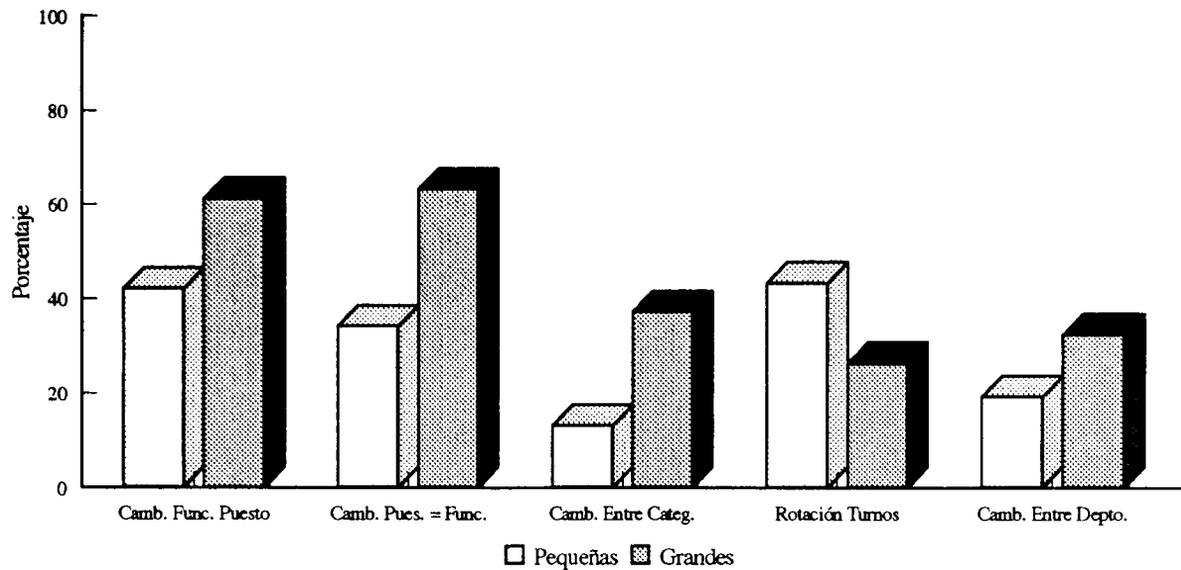
# Formas de Movilidad Interna

## Empresas que las Practican Frecuentemente

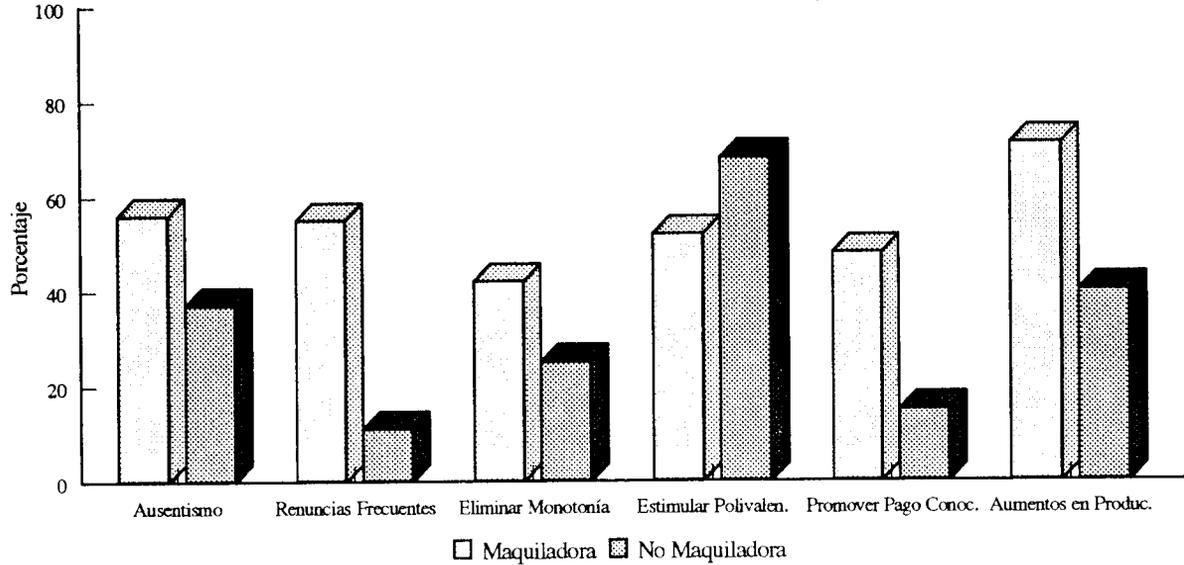
### Sectores por Rama



**Formas de Movilidad Interna**  
**Empresas que las Practican Frecuentemente**  
*Sectores por Tamaño*



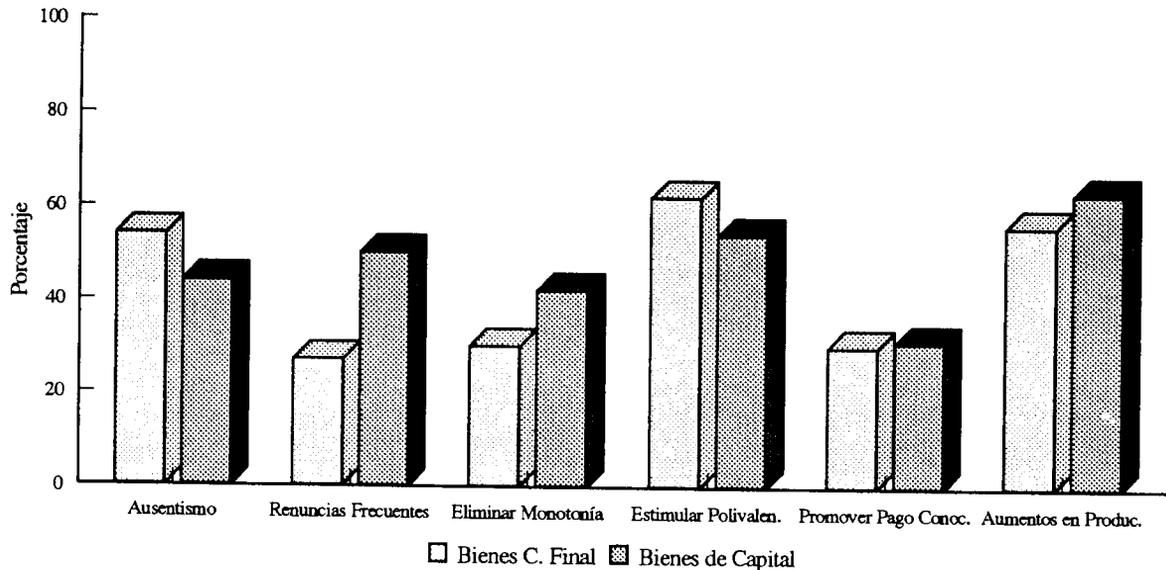
**Causas de Movilidad Interna**  
**Empresas que las Identifican Frecuentemente**  
*Maquiladora y No Maquiladora*



# Causas de Movilidad Interna

## Empresas que las Identifican Frecuentemente

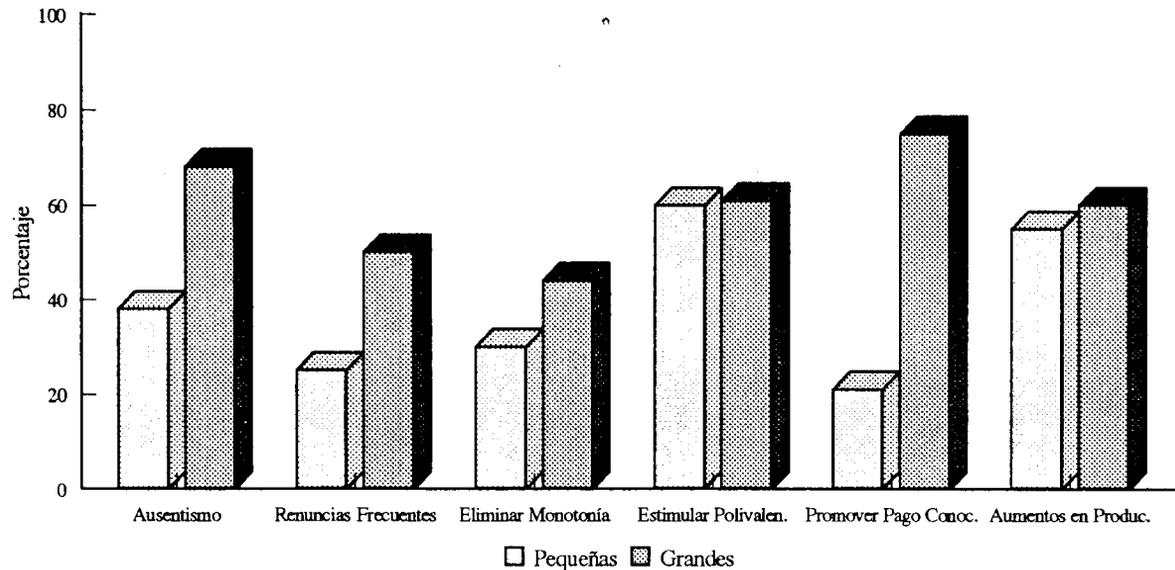
### Sectores por Rama



# Causas de Movilidad Interna

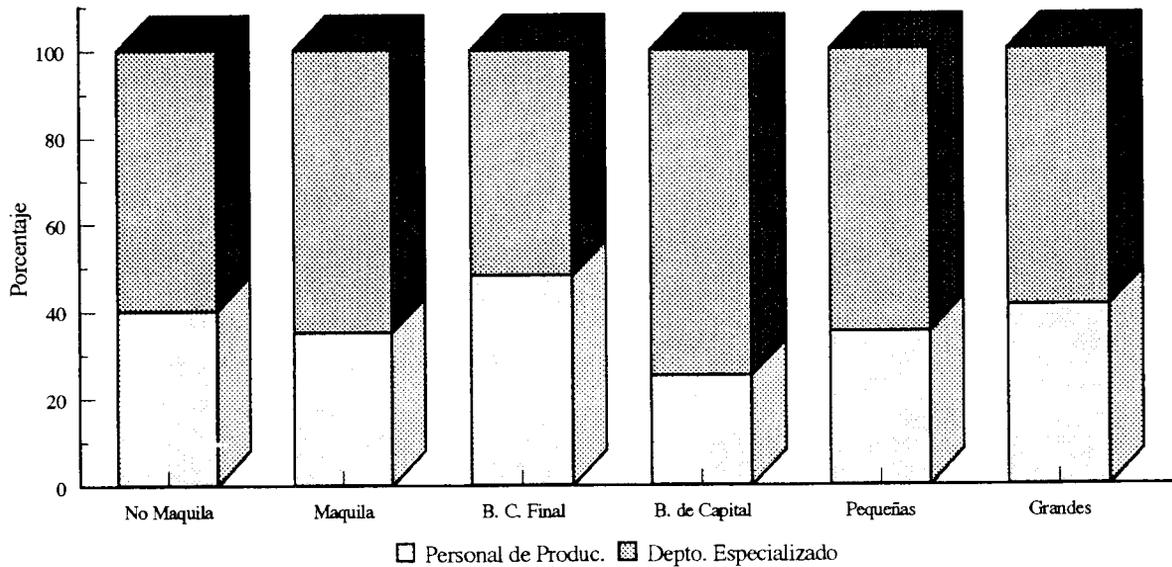
## Empresas que las Identifican Frecuentemente

### Sectores por Tamaño



# Control de Calidad

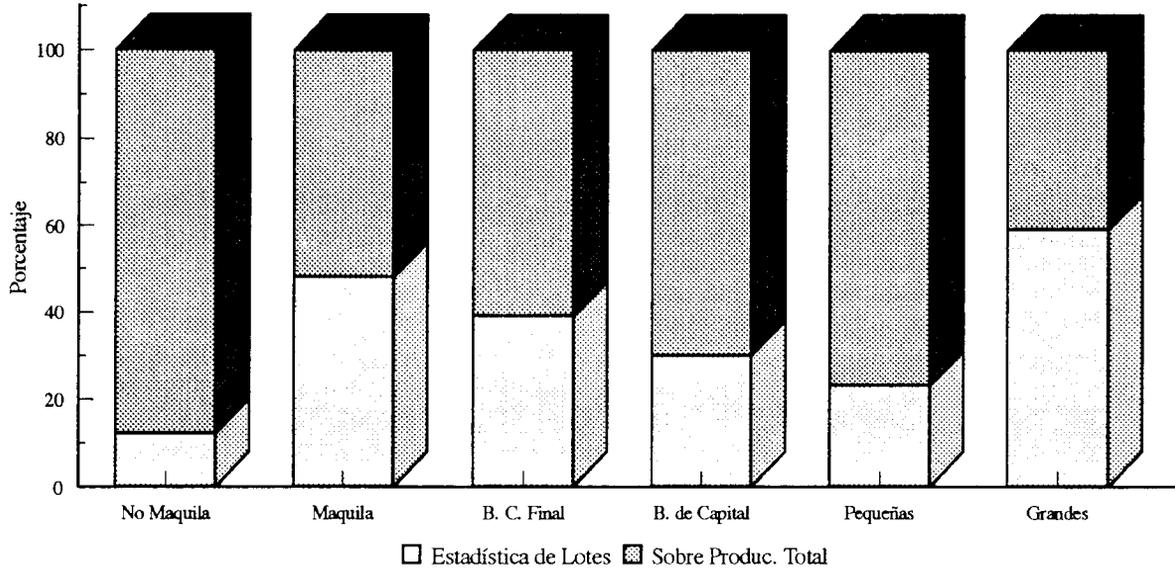
## Sector que Realiza el Control



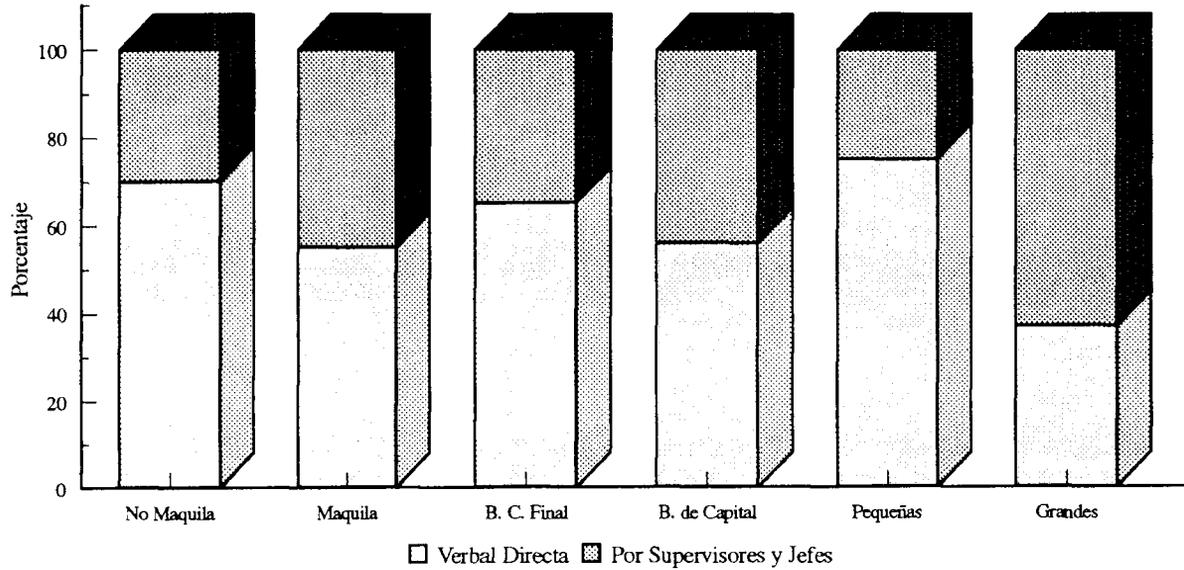
Gráfica 3A

# Control de Calidad

## Como se Realiza el Control

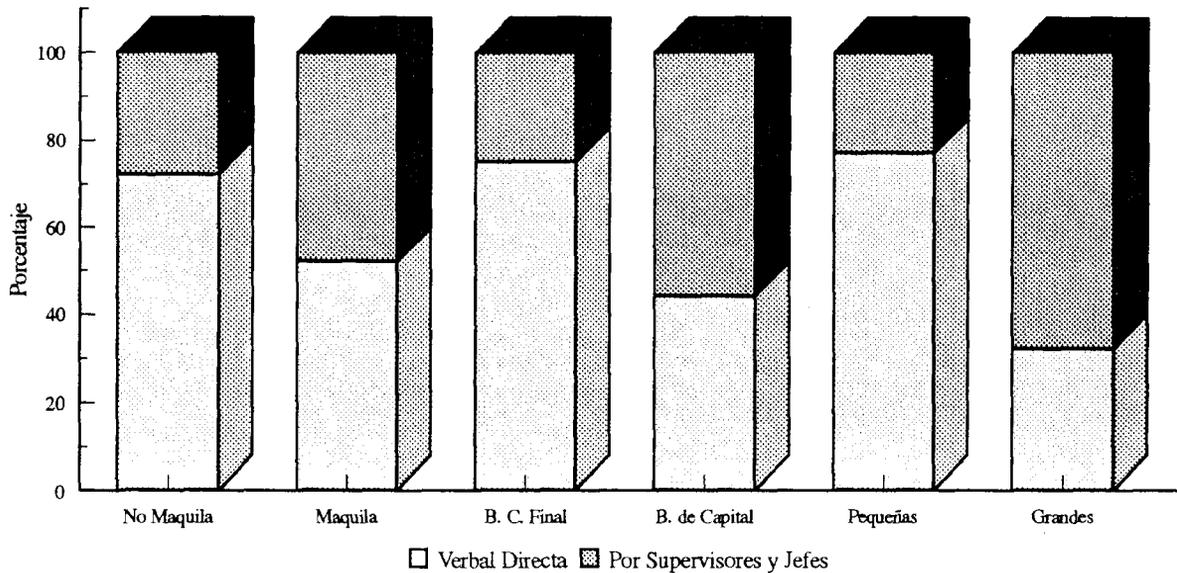


**Comunicación**  
**Formas de Comunicación**  
*De la Dirección a los Trabajadores*



Gráfica 4A

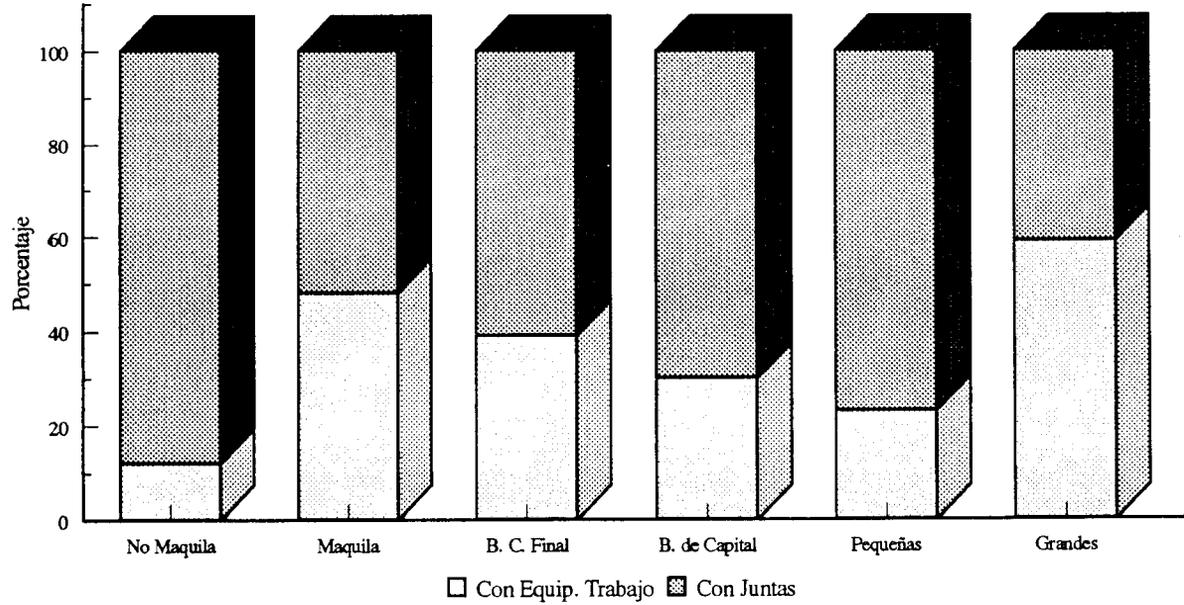
**Comunicación**  
**Formas de Comunicación**  
*De los Trabajadores a la Dirección*



**Gráfica 4B**

## Comunicación

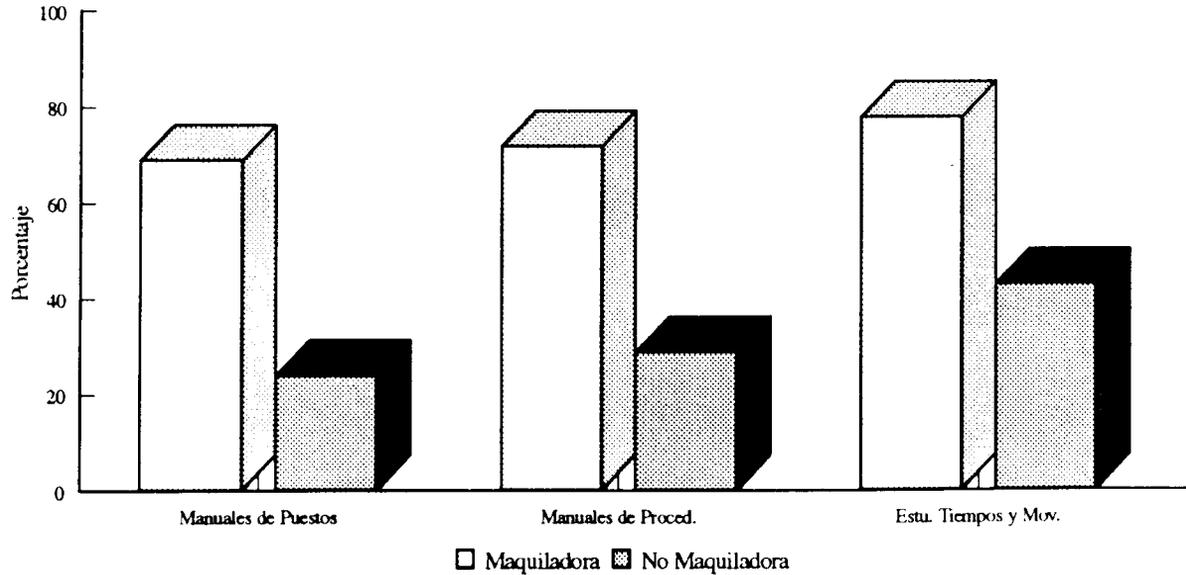
### Formas de Estímulo a la Comunicación



Gráfica 4C

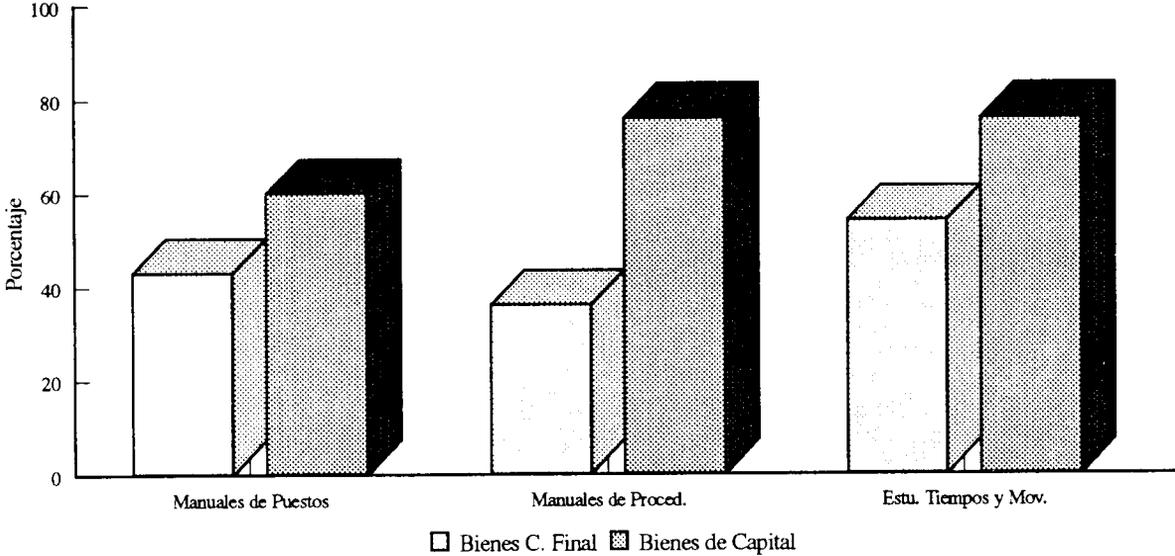
## Formalización del Trabajo

### *Maquiladora y No Maquiladora*



# Formalización del Trabajo

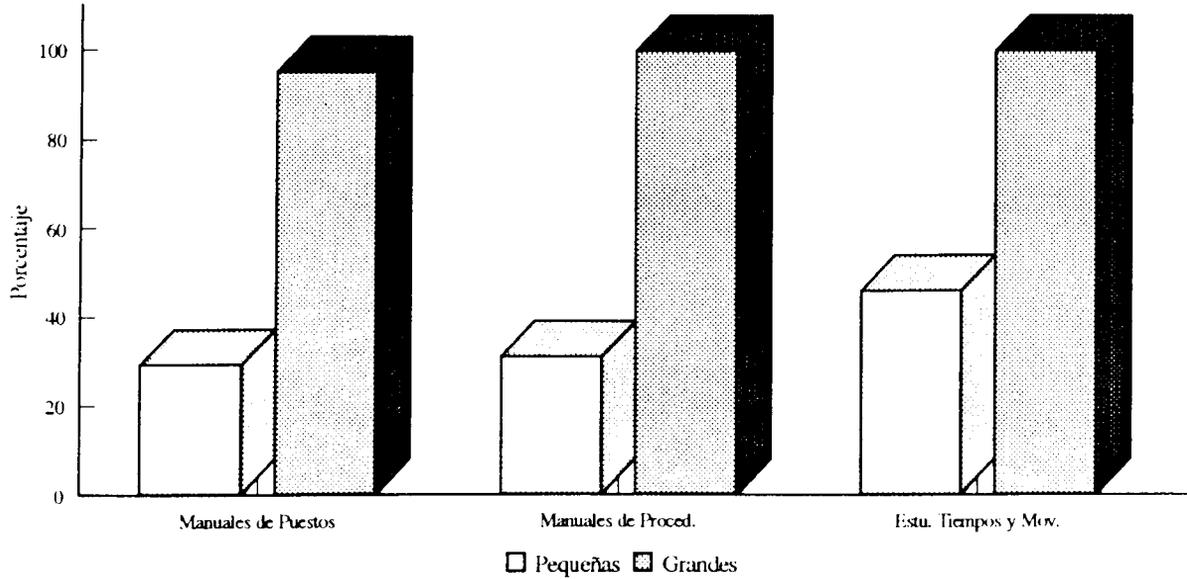
## Sectores por Rama



Gráfica 5B

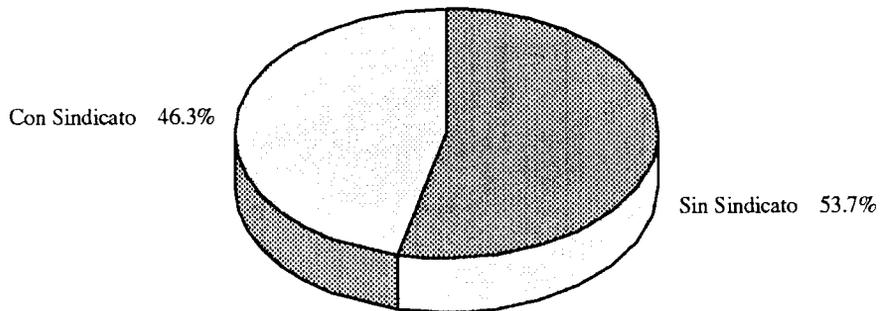
# Formalización del Trabajo

## Sectores por Tamaño

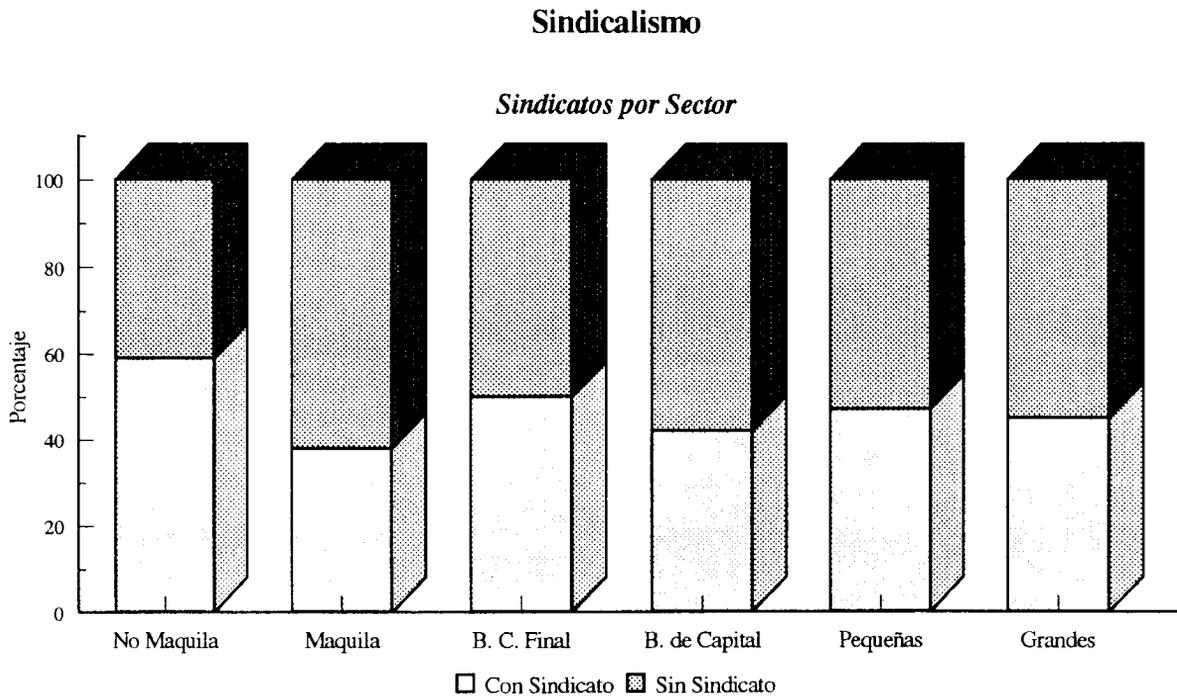


# Sindicalismo

*Total de Empresas*



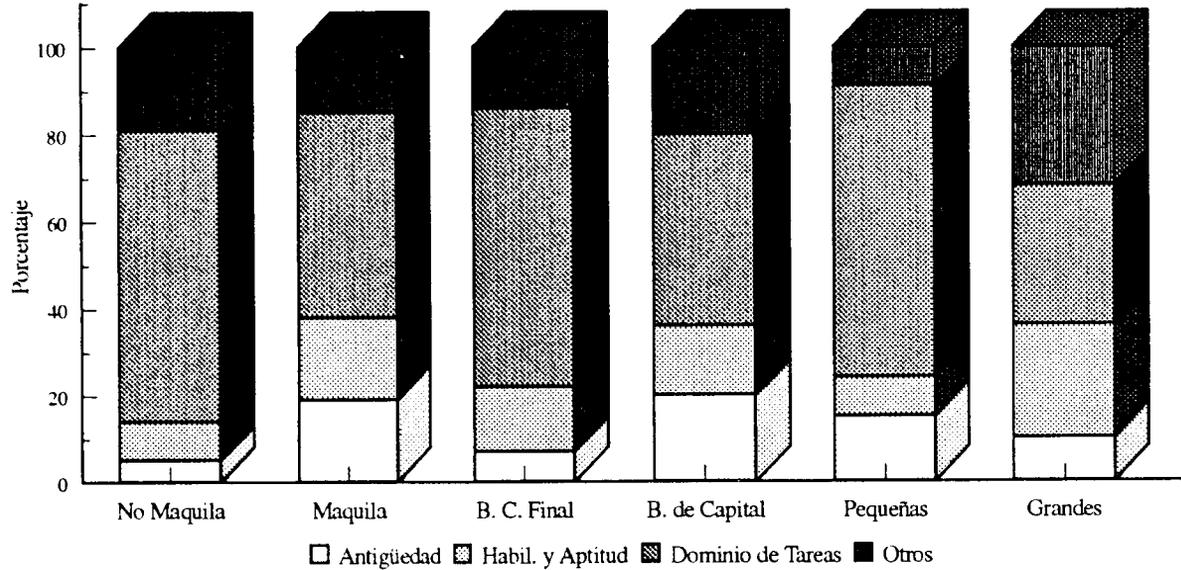
**Gráfica 6A**



Gráfica 6B

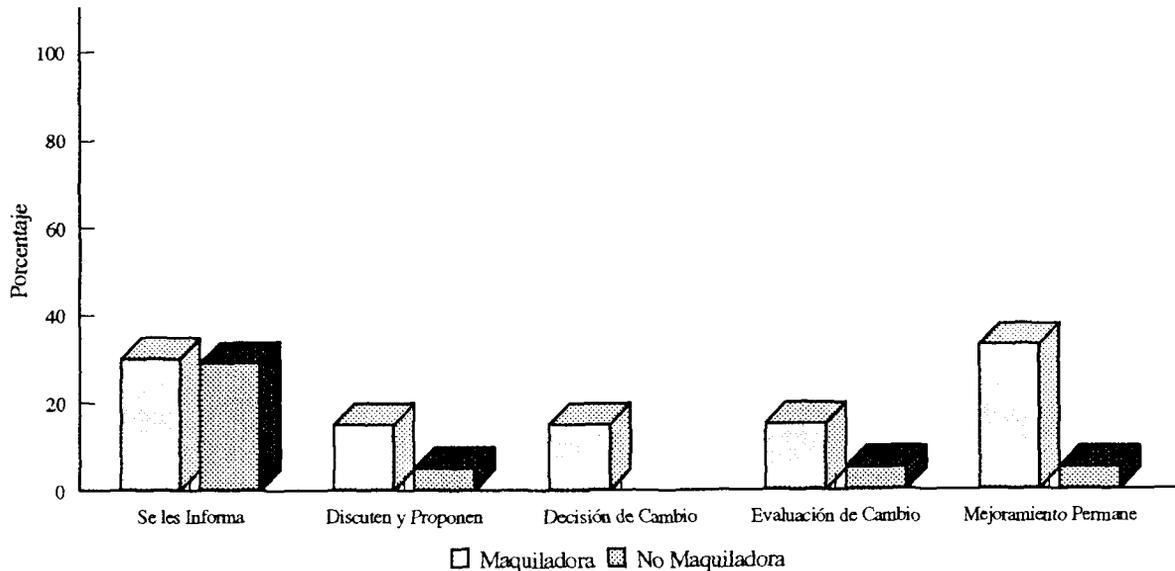
# Procedimientos de Promoción

*Por Sector*



**Gráfica 7A**

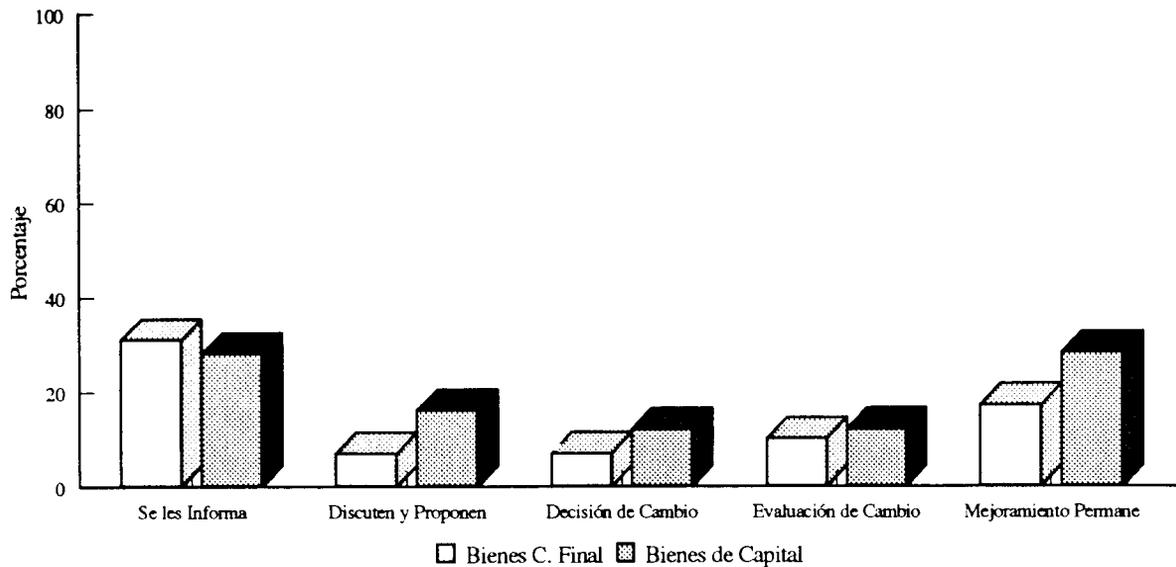
**Cambio Tecnológico con Part. de Trabajadores y/o  
Mediante Procedimientos Formales  
*Maquiladora y No Maquiladora***



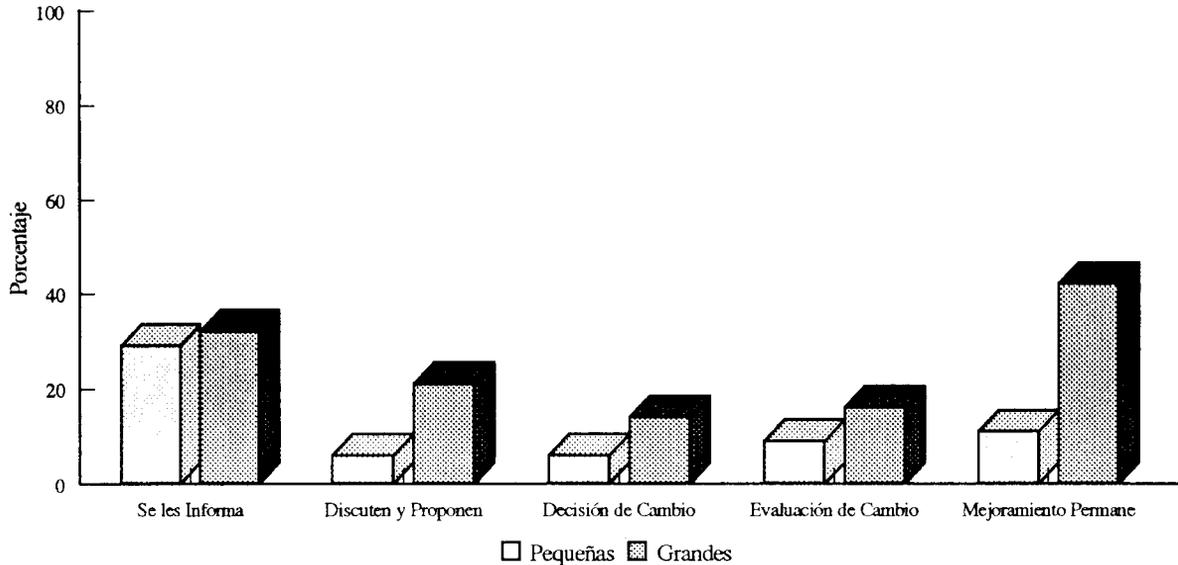
**Gráfica 8A**

# Cambio Tecnológico con Part. de Trabajadores y/o Mediante Procedimientos Formales

*Sectores por Rama*

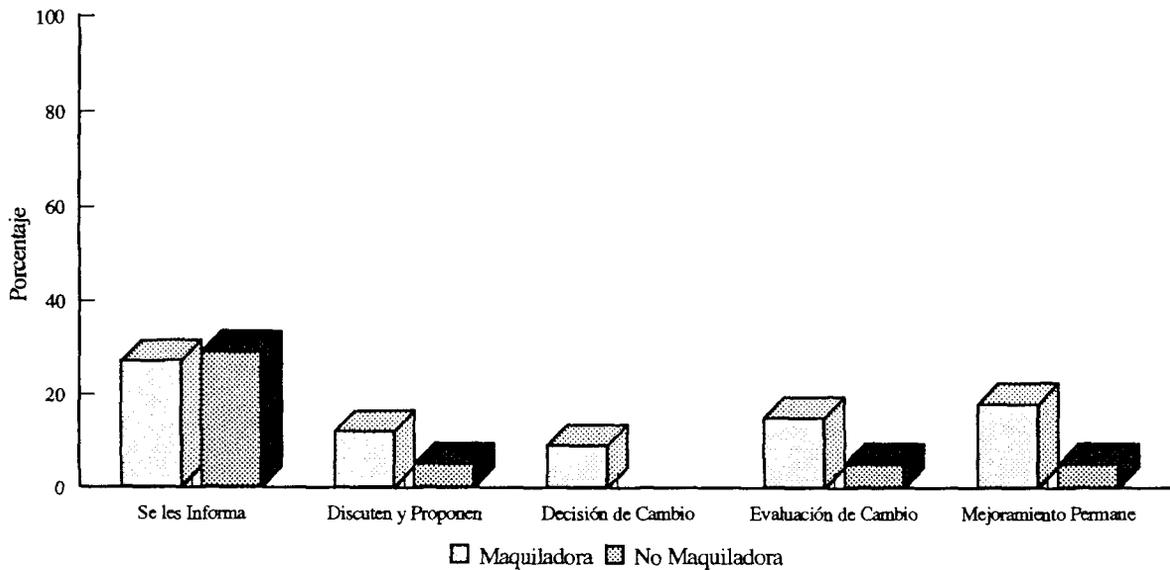


**Cambio Tecnológico con Part. de Trabajadores y/o  
Mediante Procedimientos Formales**  
*Sectores por Tamaño*



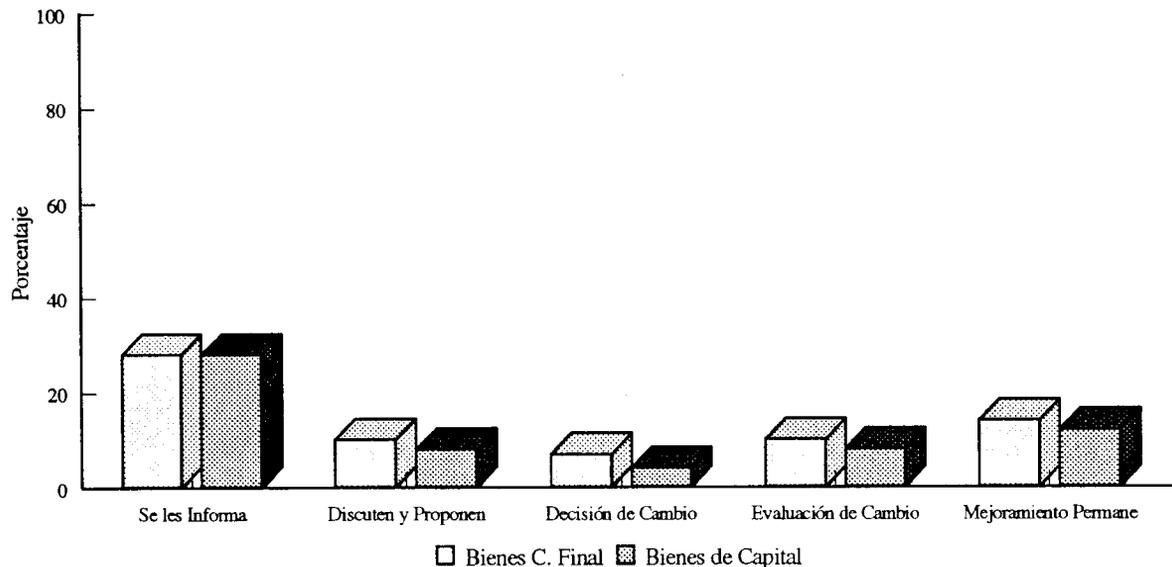
Gráfica 8C

## Cambio Org. del Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos Mediante Procedimientos Formales *Maquiladora y No Maquiladora*



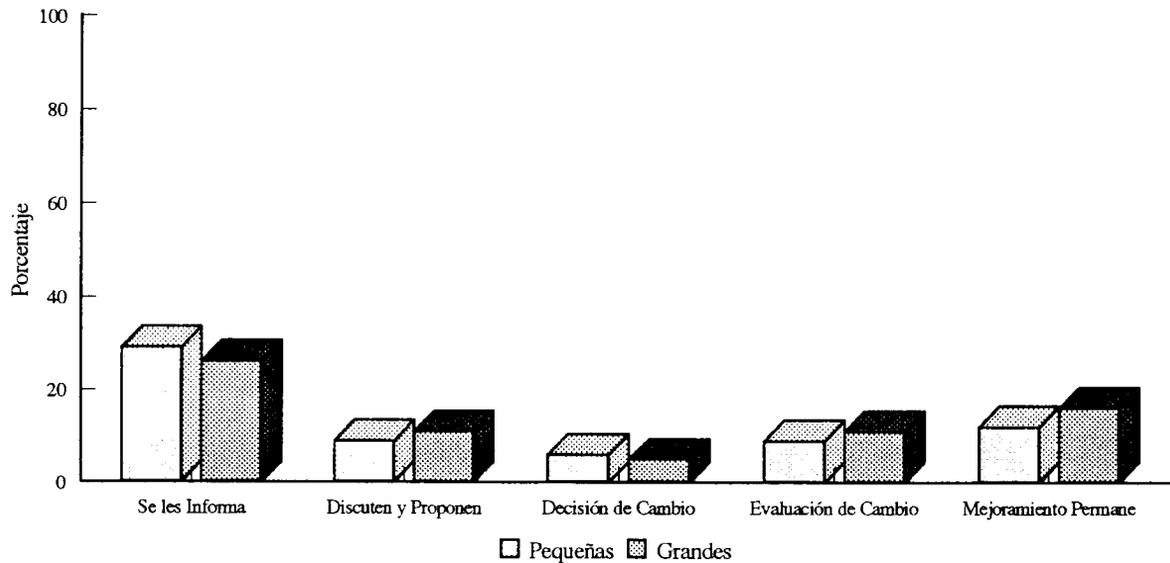
## Cambio Org. del Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos Mediante Procedimientos Formales

*Sectores por Rama*

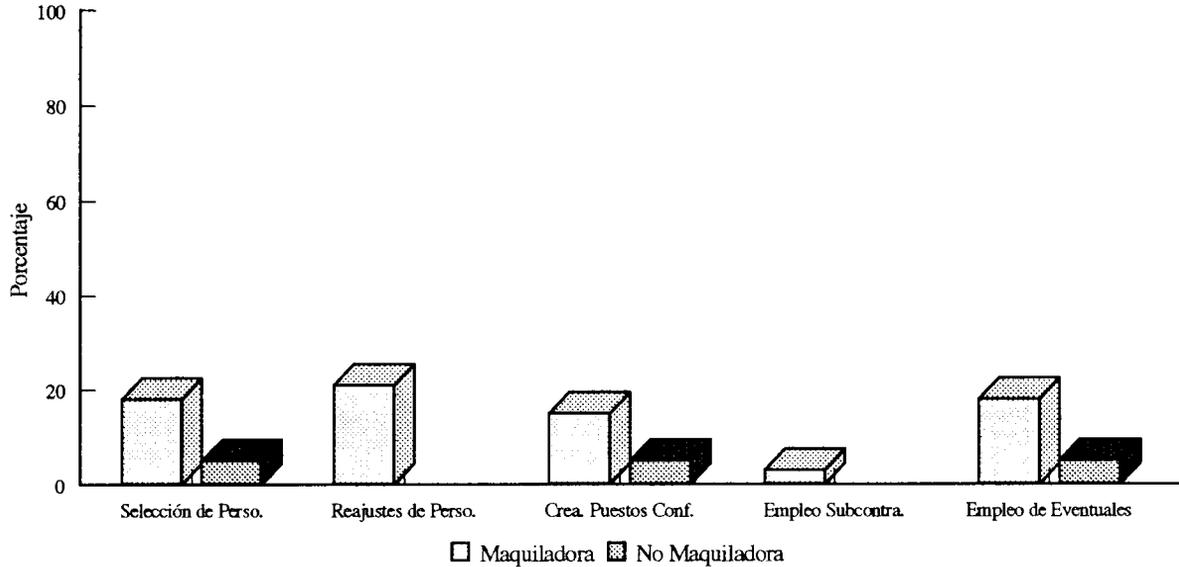


## Cambio Org. del Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos Mediante Procedimientos Formales

*Sectores por Tamaño*

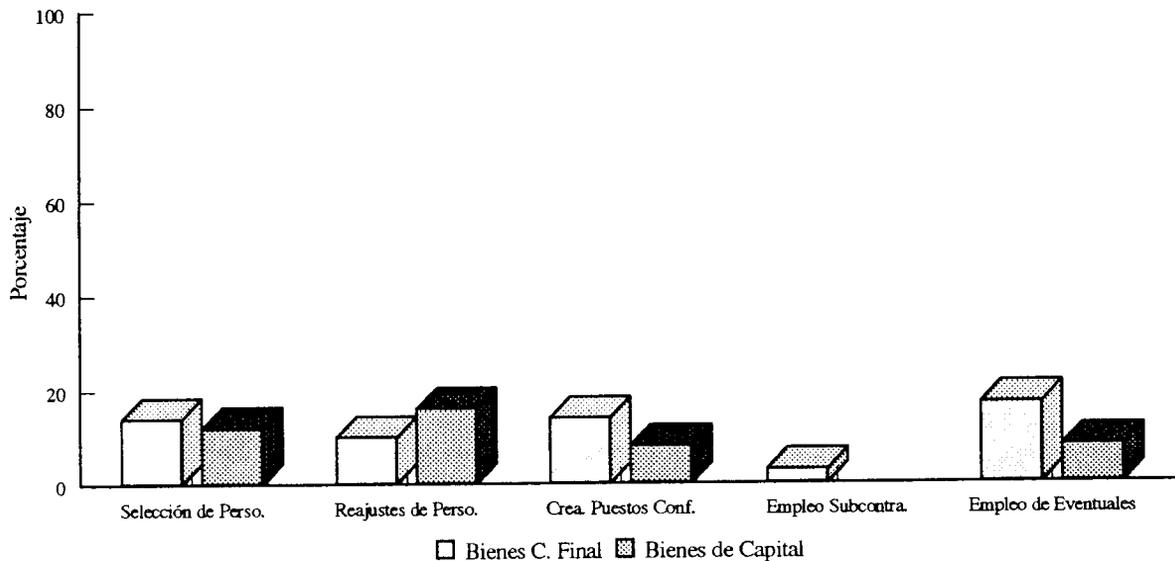


**Empleo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos  
Mediante Procedimientos Formales  
*Maquiladora y No Maquiladora***

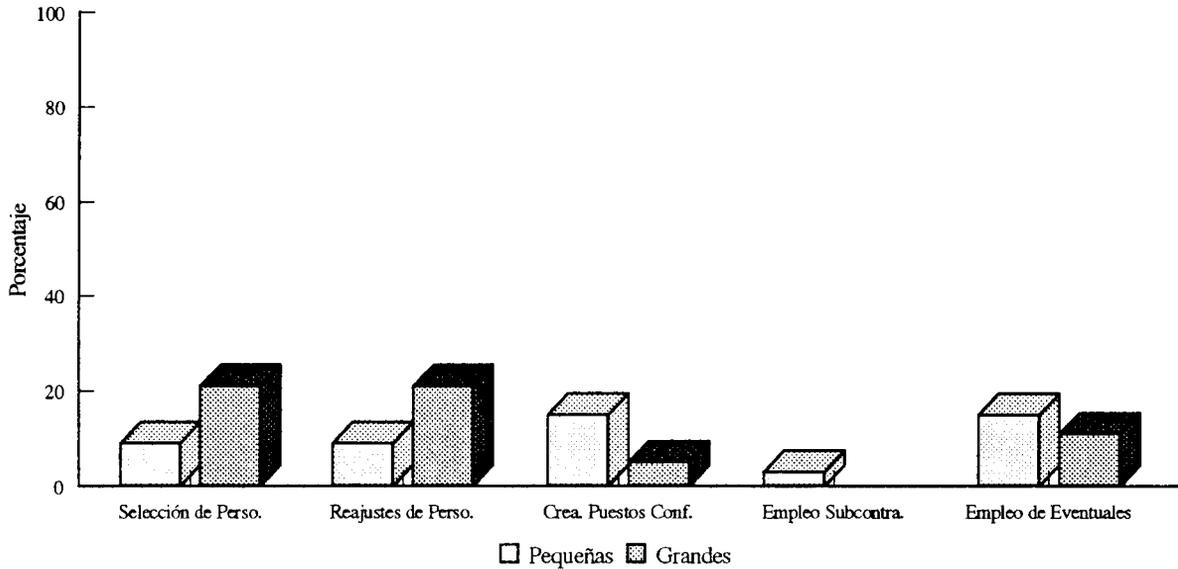


# Empleo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos Mediante Procedimientos Formales

*Sectores por Rama*

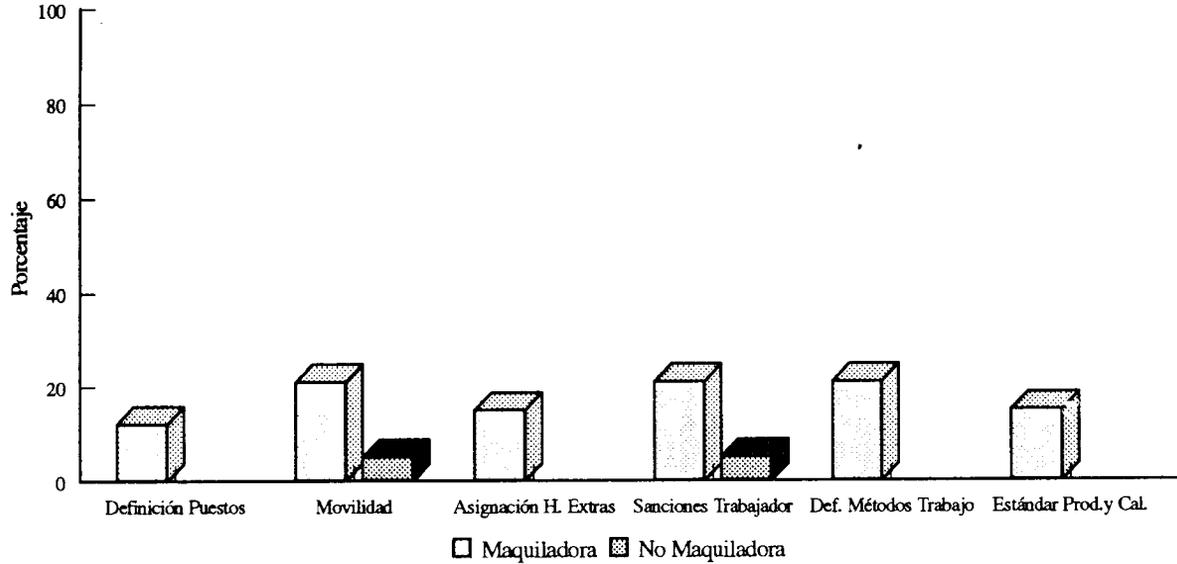


**Empleo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos  
Mediante Procedimientos Formales**  
*Sectores por Tamaño*



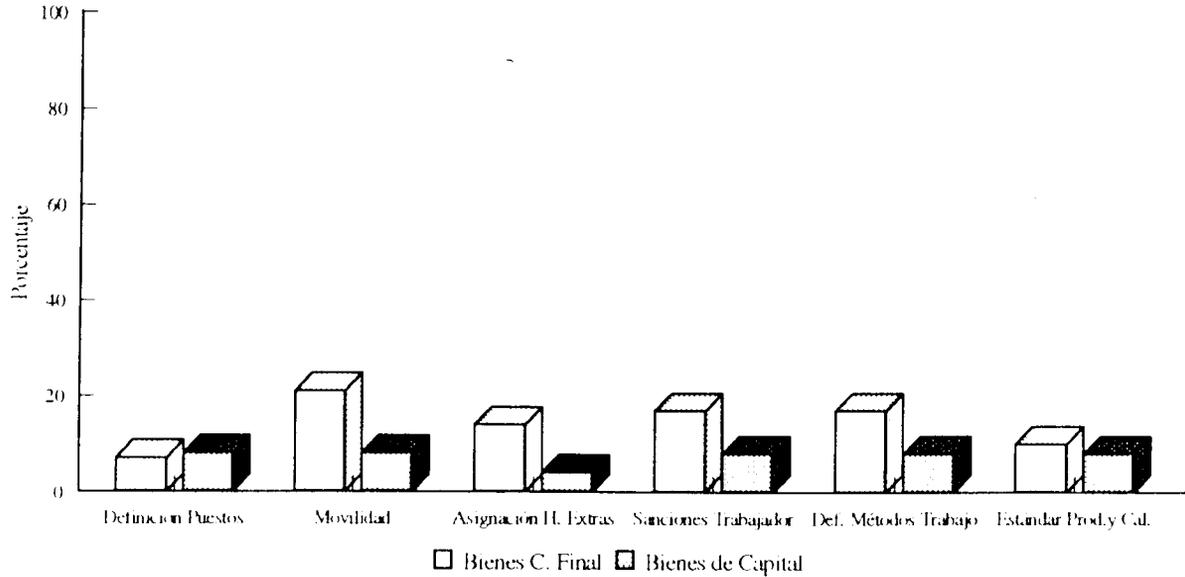
**Proceso de Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos  
Mediante Procedimientos Formales  
*Maquiladora y No Maquiladora***

240



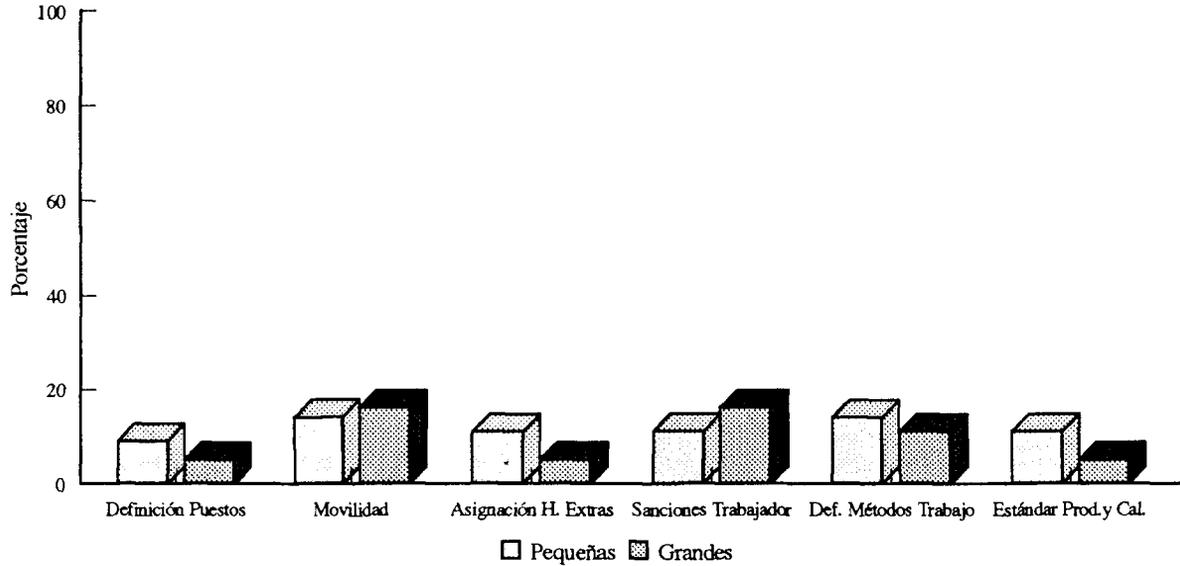
**Gráfica 11A**

**Proceso de Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos  
Mediante Procedimientos Formales**  
*Sectores por Rama*



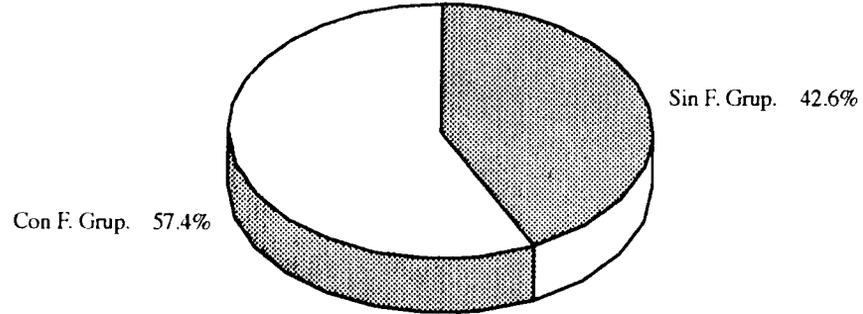
## Proceso de Trabajo con Part. de Trabajadores y/o Sindicatos Mediante Procedimientos Formales

*Sectores por Tamaño*



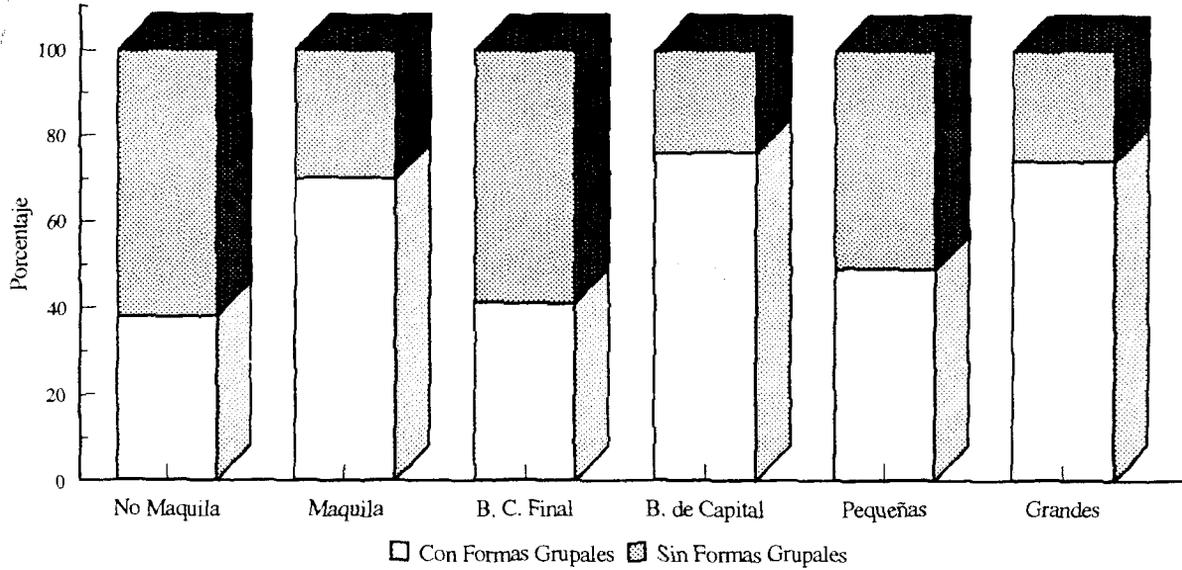
## Formas Grupales

*Total de Empresas*



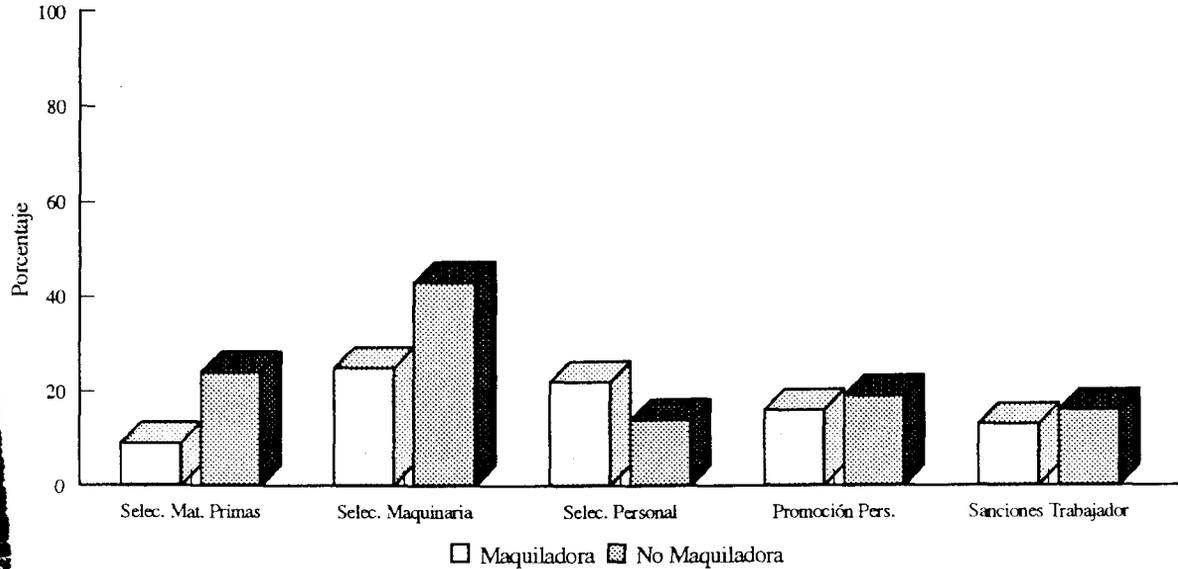
# Formas Grupales

*Formas Grupales por Sector*



## Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

### *Maquiladora y No Maquiladora*

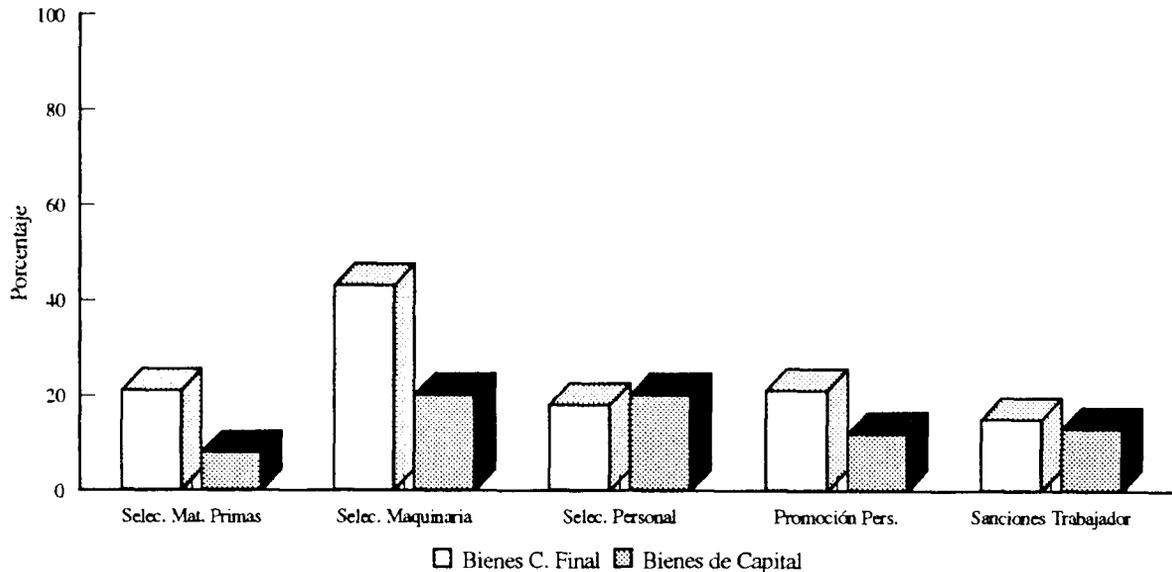


Gráfica 13A

BIBLIOTECA DE EL COLEGIO DE...

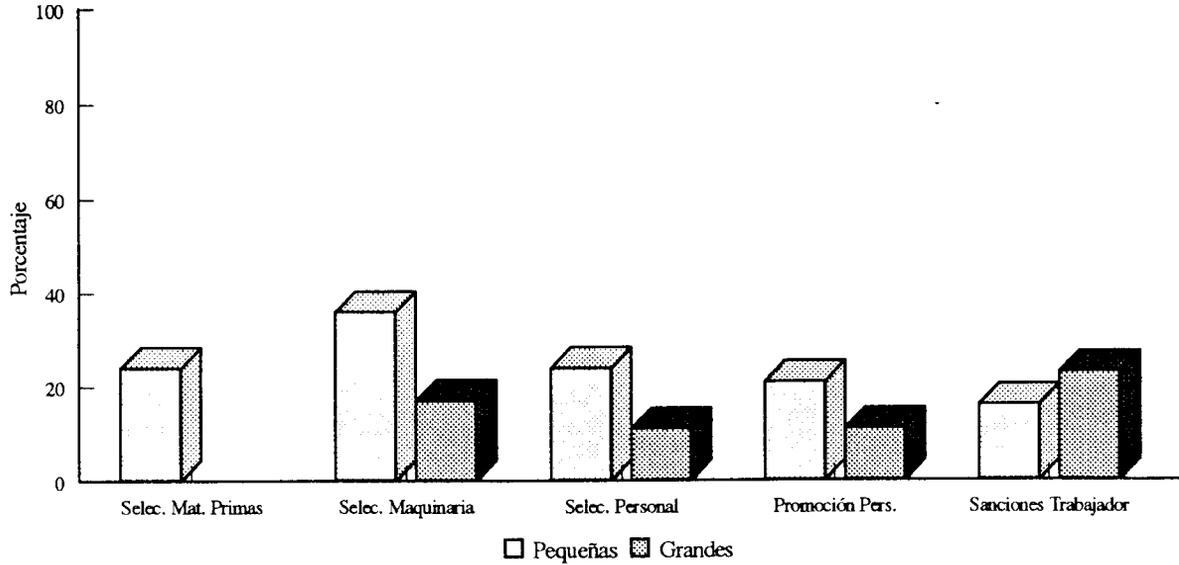
# Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

## Sectores por Rama



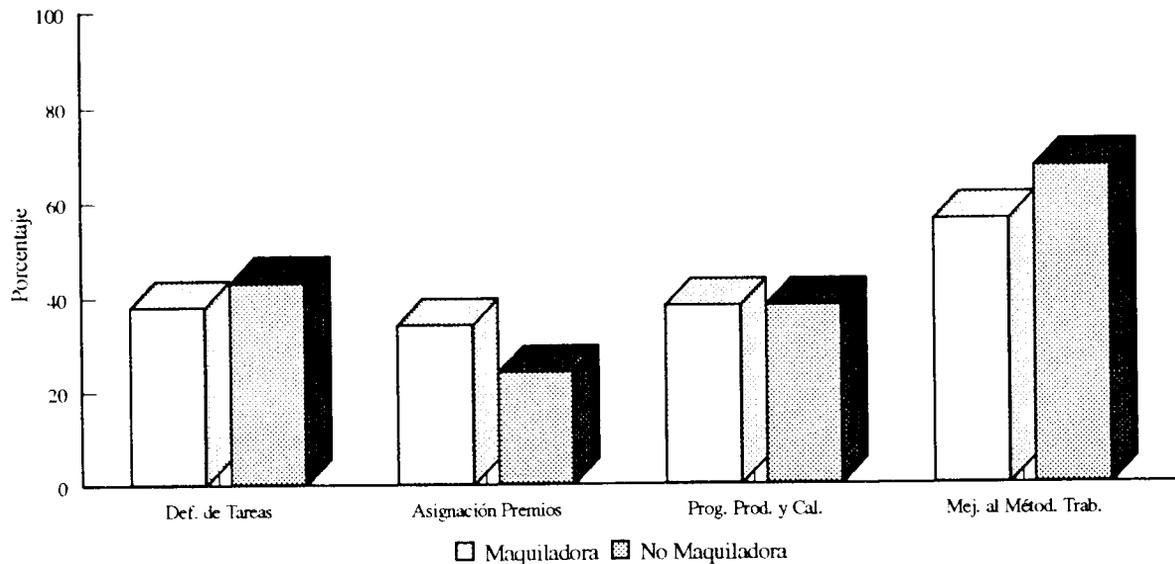
## Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

### Sectores por Tamaño



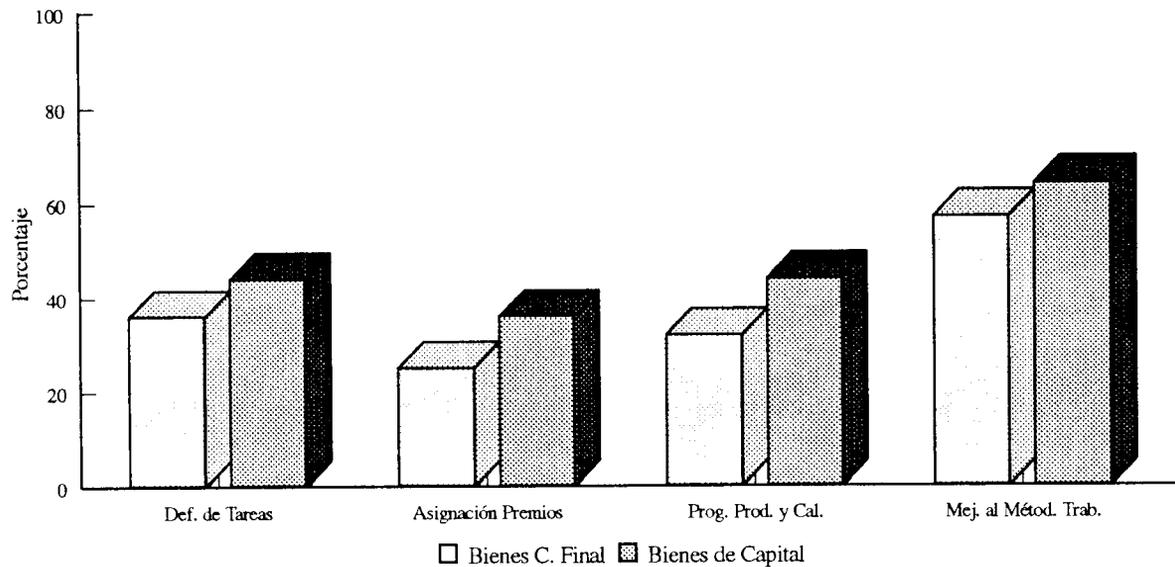
## Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

### *Maquiladora y No Maquiladora*



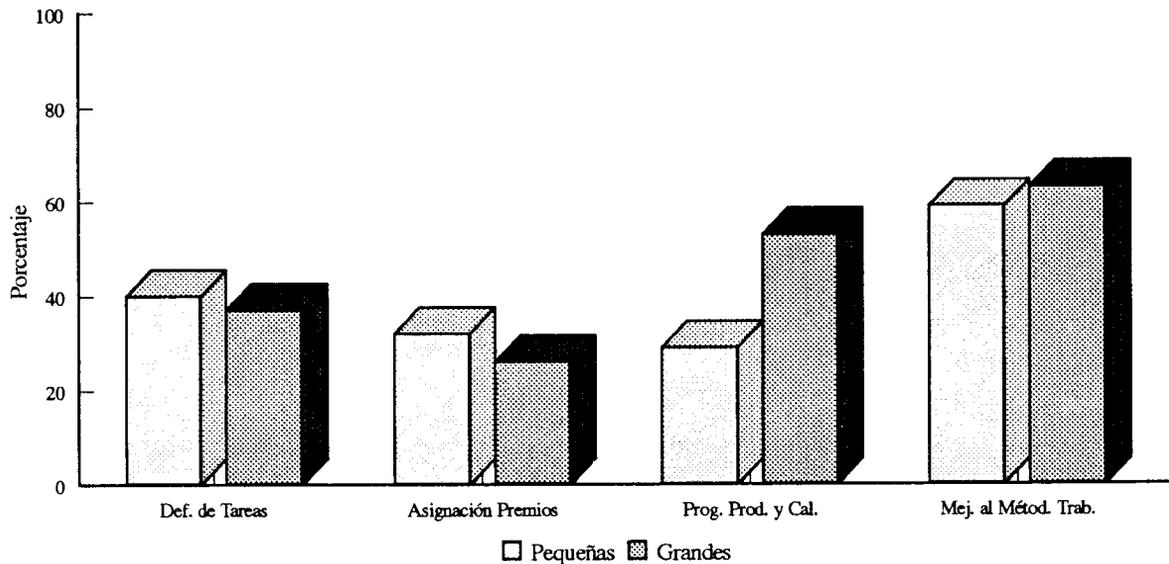
## Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

### *Sectores por Rama*



## Participación Regular o Frecuente de los Trabajadores

### Sectores por Tamaño

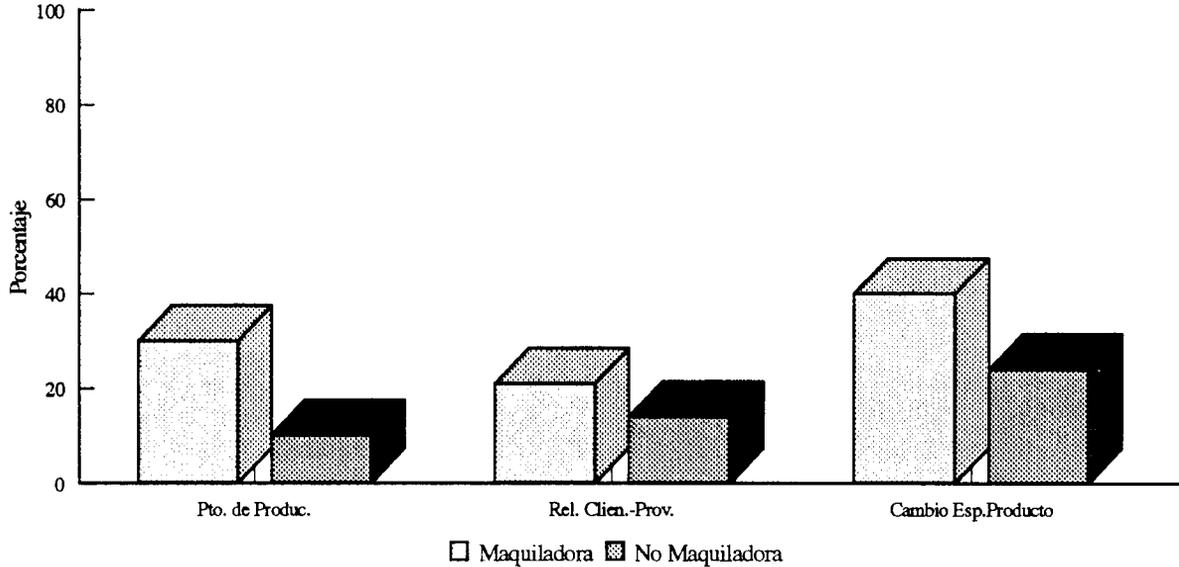


250

Gráfica 14C

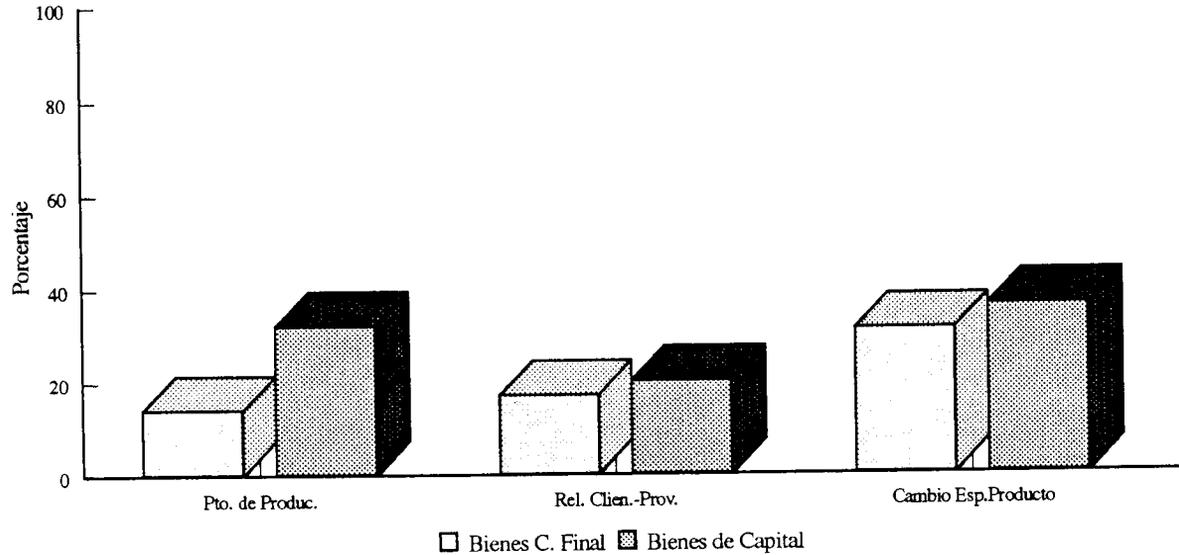
# Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

## *Maquiladora y No Maquiladora*



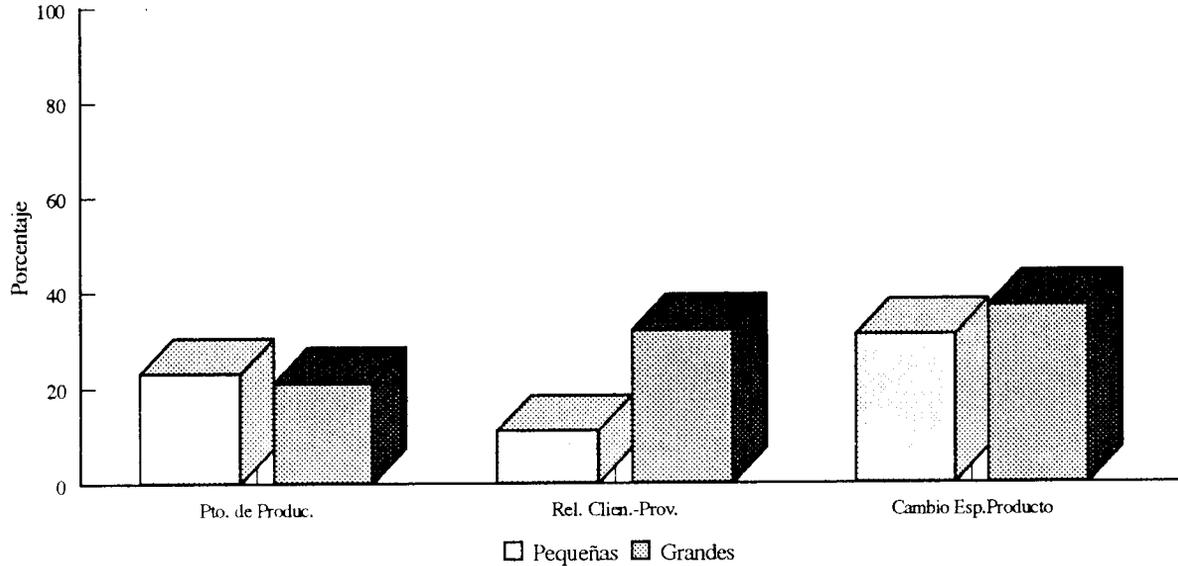
# Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

## Sectores por Rama



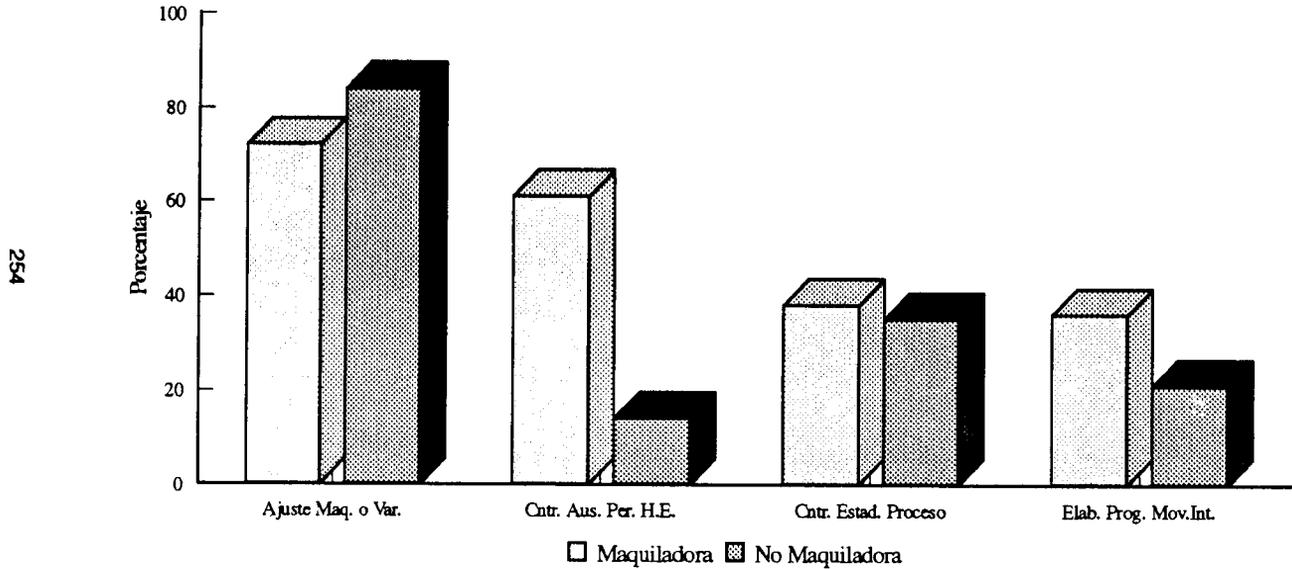
## Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

### Sectores por Tamaño



# Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

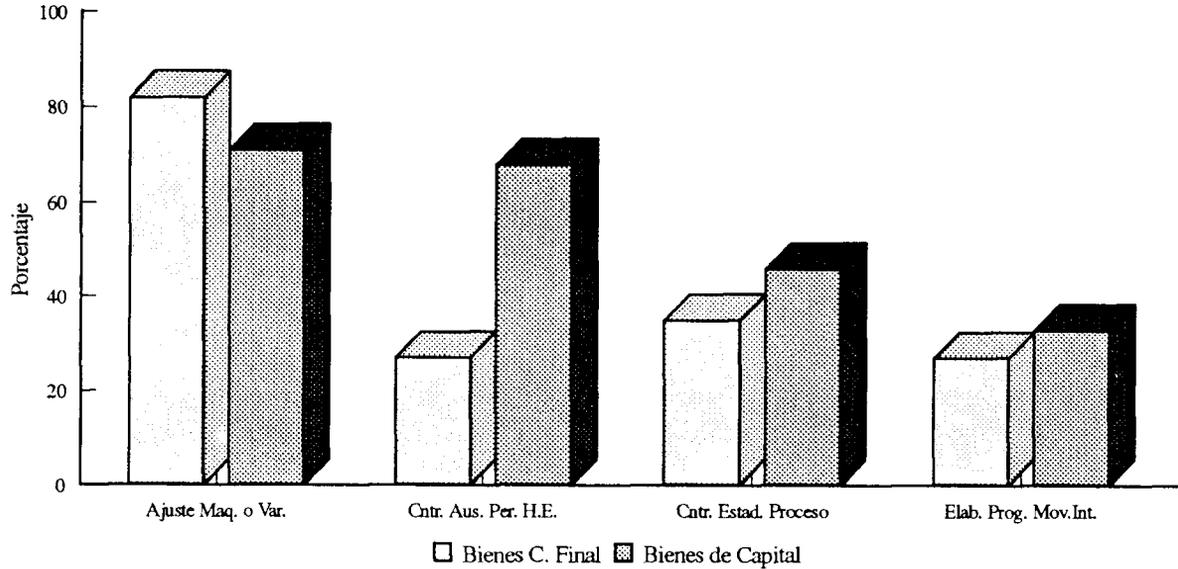
## *Maquiladora y No Maquiladora*



Gráfica 16A

# Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

## Sectores por Rama



# Participación con Propuestas o Decisiones de los Trabajadores

## Sectores por Tamaño

