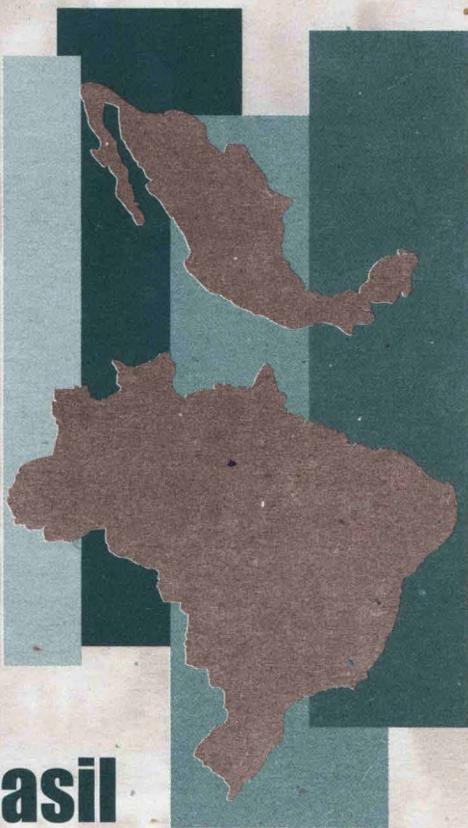


CUADERNOS

CUARTO • CRECIENTE

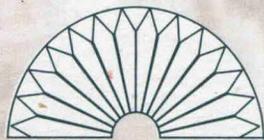
6

Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil



UN MODELO ANALÍTICO Y DOS ESTUDIOS DE CASO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Alejandro Covarrubias V.



EL COLEGIO DE SONORA

Mercados de trabajo y
subsistemas de empleo en México y
Brasil: Un modelo analítico y dos
estudios de caso en la industria
automotriz

Mercados de trabajo y
subsistemas de empleo en México y
Brasil: Un modelo analítico y dos
estudios de caso en la industria
automotriz

Alejandro Covarrubias V.



331.12
C873m

Covarrubias Valdenebro, Alejandro

Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil : un modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz / Alejandro Covarrubias Valdenebro ,
-- Hermosillo, Son. : El Colegio de Sonora, 2000.

176 p. ; 22 cm. -- (Cuadernos. Serie cuarto creciente ; 6)
Incluye bibliografía y anexos

ISBN 968-6755-35-7

1. Trabajadores de la industria automotriz - México - Estudio con casos 2. Industria automotriz - Mercado de trabajo - México - Estudio con casos 3. Trabajadores de la industria automotriz - Brasil - Estudio con casos 4. Industria automotriz - Mercado de trabajo - Brasil - Estudio con casos.

El Colegio de Sonora

Rector: Doctor Ignacio Almada Bay

Edición:

Inés Martínez de Castro N.

Diseño de portada:

Guadalupe Zúñiga Elizalde

Formación:

Marlene Morfín Schad

D. R. © El Colegio de Sonora

Obregón 54, Centro

Hermosillo, Sonora, México.

C. P. 83000

ISBN 968-6755-35-7

* Esta publicación se financió con apoyo de CONACYT a través del proyecto no. 4222PS "Estrategias empresariales de recursos humanos y comportamiento obrero en la industria automotriz".

ÍNDICE

Introducción..... 11

Capítulo 1

Los estudios de mercado de trabajo en América Latina:
una revisión crítica 15

*El gran campo de contribución: los mercados externos
de trabajo..... 15*

El campo relegado: los mercados internos de trabajo. 21

*Las tradiciones disciplinarias y el estudio de los
mercados de empleo..... 24*

Capítulo 2 Un modelo para el estudio de los
mercados internos de trabajo de las empresas 29

Teorías alternativas de los MIT. 29

Un modelo para el estudio de los MIT en América Latina. ... 37

Capítulo 3

Definición de los determinantes: los sistemas de
relaciones industriales y el medio ambiente de
las empresas. 45

*Los sistemas de relaciones industriales en México
y Brasil.* 45

El medio ambiente de las empresas...... 52

Capítulo 4

Dos estudios de caso y tres subsistemas
de empleo: vw Puebla y Ford São Bernardo 65

Subsistema de obreros no calificados. 67

Subsistema de obreros calificados 95

Subsistema de terceros...... 112

Capítulo 5	
Conclusiones y recomendaciones	119
Bibliografía.....	135
Anexo estadístico y de cuadros informativos.....	145

Introducción

Esta investigación se inscribe dentro de los estudios dirigidos a explicar las transformaciones de los mercados de trabajo en la región latinoamericana. Mas su foco de atención se aparta por completo de lo que ha sido el objeto de examen privilegiado por parte de las corrientes que han analizado los mercados de empleo, *i.e.*, el estudio de los mercados externos. El objeto de investigación es aquí el de los mercados internos de trabajo de las empresas.

En México, como en el resto de América Latina, los especialistas en la materia han enfocado el análisis hacia los grandes agregados estructurales del empleo, económicos y sociodemográficos, y sus determinantes, *e.g.*, salarios, oferta y demanda de trabajo, estructura de la producción y de la ocupación, acumulación de capital, características de la fuerza de trabajo, género y familia. En cambio, el estudio de los mercados de empleo de las firmas ha sido relegado a un segundo plano, cuando no encajonado en los dualismos clásicos de mercados primarios versus secundarios, empleo formal versus precario, segmentación y subordinación.

Nuestra intención es rescatar el estudio de los mercados internos como un campo de investigación pertinente y valioso, pues a partir de él, creemos, podemos contribuir a explicar las transformaciones de las relaciones de empleo que tienen lugar hoy en día, así como muchos de los procesos que los determinan. Al efecto, concebimos los mercados internos co-

mo un conjunto más o menos coherente de subsistemas de empleo y proponemos un modelo analítico que adopta como unidad de observación las estrategias de recursos humanos y las relaciones de empleo de las firmas. El modelo también especifica los determinantes de dichos mercados para la realidad regional: los sistemas de relaciones industriales, el clima de relaciones laborales y los mercados externos de trabajo, al lado de las metas productivas y bases tecnoorganizativas de operación de las empresas.

El modelo es aplicado y puesto a prueba en una perspectiva comparativa internacional, mediante dos estudios de caso de la industria automotriz de México y Brasil. En el caso de México la empresa estudiada es Volkswagen Puebla; en cuanto a Brasil, se trata de Ford São Bernardo. En ambos casos el foco de observación se restringió a los obreros y técnicos industriales.¹

Esta perspectiva electa es por demás pertinente, ya que permite reconocer la manera como determinantes ambientales diferenciados por realidades de dos países distintos —*i.e.*, los sistemas de relaciones industriales, los climas laborales y los mercados externos— se introducen en las firmas e interactúan con sus estrategias para condicionar las modalidades particulares que asumen los mercados de empleo. El estudio se basa en investigación de campo que se realizó en ambas empresas entre septiembre de 1996 y mayo de 1997. La evidencia recolectada y ofrecida en la exposición es de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Cuantitativamente, se efectuaron encuestas representativas con obreros de las dos plantas (120 encuestas en el caso de vw, 250 en el ca-

1 La restricción del foco de observación significa que el estudio deja por fuera a los empleados administrativos y directivos de las empresas.

so de Ford)², mediante las cuales se analizaron sus perfiles básicos de empleo, tales como años de servicio, categoría ocupacional, edad, escolaridad e ingresos. Cualitativamente, se realizaron entrevistas con las gerencias y personal de recursos humanos, relaciones laborales y entrenamiento de ambas firmas (diez entrevistas en cada caso); se entrevistó también a ingenieros y supervisores (cinco en cada caso), y a dirigentes del Sindicato Independiente de Trabajadores de VW y del Sindicato Metalúrgico del ABC (diez en cada caso). Mediante las entrevistas se examinaron las políticas y prácticas de empleo de cada empresa, las estrategias de recursos humanos, los sistemas tecnoorganizativos, las metas productivas y los ambientes de relaciones laborales. En ambas fábricas, registramos 40 horas en total de grabación de entrevistas. Adicionalmente se recabó una amplia gama de información documental sobre los temas anteriores, de los archivos y bases estadísticas de las gerencias y los sindicatos.

La exposición se organiza como sigue: el primer capítulo presenta una revisión crítica de los estudios de mercados de trabajo en América Latina. La intención es ubicar los avances y limitaciones de lo hasta aquí realizado, y situar en ese marco el alcance de lo que nuestra investigación propone. El segundo capítulo ofrece nuestro modelo de abordaje para el estudio de los mercados internos, para lo cual previamente se presentan las líneas de argumentación de las principales escuelas en la materia. El tercer capítulo pone en perspectiva comparativa los sistemas de relacio-

2 En el caso de VW, las 120 encuestas se aplicaron en la planta de ensamble y pintura, por tanto son representativas sólo para ese sector; en el caso de Ford, las encuestas se aplicaron a una muestra aleatoria de obreros de todas las unidades de la empresa. En ambos casos, se controló la población por turnos y departamentos de trabajo.

nes industriales de México y Brasil, así como los ambientes de relaciones laborales que giran alrededor de sus industrias automotrices. El capítulo cuarto presenta la evidencia encontrada en ambas empresas: identifica y analiza tres subsistemas de empleo obrero, el de obreros no calificados, el de obreros calificados y el de empleos terciarizados y, mediante una aplicación del modelo, desglosa sus elementos constitutivos. La exposición finaliza con algunas conclusiones y recomendaciones de interés.

CAPÍTULO 1

Los estudios de mercados de trabajo en América Latina: una revisión crítica

El gran campo de contribución: los mercados externos de trabajo

En América Latina en general, al igual que en México, el estudio de los mercados de trabajo se ha centrado en los mercados externos (MET), mientras que el estudio de los mercados internos de las empresas (MIT) ha sido relegado a un segundo plano. Prioridades temáticas y tradiciones teóricas disciplinarias explican esta realidad.

Temáticamente, durante las tres décadas previas los estudios de mercados de trabajo se vincularon con las discusiones sobre las posibilidades de formalidad laboral, desarrollo económico y justicia social dentro de sociedades de capitalismo tardío, como las nuestras. La idea básica fue que la insuficiencia de inversiones productivas, al lado de un exceso de oferta de trabajo y de mercados no regulados, características distintivas del capitalismo de la región, determinaron un modelo dual de empleo e ingresos. Si recordamos que aún en 1980 el 44.5% de la PEA brasileña y 40.4% de la mexicana se encontró subempleada, *i.e.*, ligada a formas de empleo irregulares y no formalizadas (Portes y Schaufli, 1992), resulta explicable el orden de prioridades que adoptó la investigación.

Así, en una de las contribuciones más sistemáticas a lo largo de las tres últimas décadas, la del Programa Regional de Empleo para América Latina y el

Caribe de la OIT, se observa que el problema de los mercados de trabajo regionales responde a la coexistencia de un sector industrial relativamente moderno, el cual provee empleos regulares, al lado de una economía informal, ampliamente extendida, que suministra empleo irregular y subempleo (ILO-PREALC, 1990).

Los marcos conceptuales y metodológicos de abordaje se dirigieron entonces a subrayar la génesis y evolución del problema de mercados de trabajo segmentados o dualísticos.

Teóricamente, el punto crítico a retener es que para la gran mayoría de las contribuciones la delimitación del problema ha derivado de una tradición estructuralista y métodos de investigación del mismo corte, *i.e.*, sociodemográficos y de agregados económicos de empleo e ingresos. Más importante es observar que la influencia de las discusiones sobre dualismo y segmentaciones de los mercados de empleo se ha extendido por igual a las discusiones de los mercados internos de las empresas.

En los siguientes apartados reseñaremos, sin agotarlas, algunas de las contribuciones más representativas que se han dado en México, Brasil y Argentina en torno a los MET, para enseguida ubicar los estudios de los MIT. La intención es doble. Por una parte, nos interesa contrastar la abundancia de contribuciones en las investigaciones sobre los MET contra la escasez de estudios de los MIT. Por la otra, pretendemos establecer que existen líneas de continuidad conceptual entre unos y otros objetos de análisis.

Las contribuciones en México

En México, dos escuelas de pensamiento han ofrecido explicaciones alternativas a los mercados de trabajo externos (De la Garza, Carrillo y Zapata, 1994). La primera, bajo una perspectiva económica y estructuralista, ha privilegiado el análisis longitudinal de salarios, empleo, demanda de trabajo, productividad y estructura de la producción. Dentro de ellos destacan autores como los que siguen:

Ampudia (1988) evalúa los efectos que tienen sobre el empleo la política comercial de apertura externa y el ingreso de México al GATT (en particular de la política de liberalización y sus efectos primarios iniciales), y muestra que la liberalización no afecta de manera directa el nivel de empleo en el corto y el mediano plazo, y que la problemática ocupacional será más bien producto de la modernización y de los cambios estructurales que impone la apertura externa.

Llamas (1989) se apoya en variables sociodemográficas, económicas y las asociadas con las distintas posiciones ocupacionales, más variables relacionadas con la división técnica del trabajo, para mostrar que el ingreso en un mercado de trabajo segmentado está determinado tanto por las características de los obreros como por las condiciones estructurales de trabajo.

Casar y otros (1985) formulan un análisis muy minucioso del problema de los determinantes de la productividad y de la capacidad de absorción de empleo en la industria mexicana, y encuentran que el nivel de empleo industrial depende, sobre todo, del grado de desarrollo del mercado y del grado de utilización de la capacidad productiva. El alcance de su investigación les permite observar que, a menos que la eco-

nomía recupere una trayectoria de crecimiento acelerado, la industria manufacturera no aportará ni un solo puesto de trabajo.

García (1988), desde una perspectiva más estructuralista, se aboca a estudiar el ritmo de ampliación de los trabajadores asalariados, así como la evolución paralela seguida de los no asalariados dentro de las diversas ramas de actividad. Su contribución permite reconocer que los obreros no asalariados recobraron importancia en el país en 1970-1980, y que el trabajo no asalariado se expandió en las regiones más avanzadas del país en la industria, la construcción y el comercio en el periodo 1950-1970, lo que sugiere la presencia de relaciones directas entre la economía empresarial y el trabajo por cuenta propia, como sería la maquila a domicilio o la subcontratación de alguna etapa del proceso productivo o distributivo.

Rendón y Salas (1992) enfocan los efectos que han tenido las transformaciones de la economía mexicana sobre el mercado de trabajo, y concluyen que ha ocurrido una disminución del ritmo de crecimiento del empleo asalariado acompañado de una profundización en la caída de los salarios reales. Observan además una tendencia a la terciarización y a la proliferación de pequeñas unidades productivas, lo que vendría a acentuar la pauperización de importantes segmentos del mercado de trabajo.

La segunda escuela, la sociodemográfica, ha focalizado las relaciones entre actividades productivas y reproductivas en un capitalismo como el mexicano que, debido a su naturaleza periférica, descansa en relaciones históricas de trabajo formal e informal y en correlatos de marginalidad, insuficiencia de oferta de trabajo, migraciones campo-ciudad y formas precapitalistas de producción.

Algunas de las contribuciones más importantes son:

Oliveira (1989), desde un enfoque que rescata a la familia como unidad de análisis y examina la presencia de las mujeres en los mercados de trabajo urbanos en México, concluye que ellas participan mayormente en los mercados de trabajo diversificados que absorben mano de obra con distintas edades y calificaciones. Observa también que no necesariamente la presencia femenina es mayor en las ciudades más dinámicas en términos económicos.

Gabayet (1988) trabaja en tres niveles de descripción y análisis —*i.e.*, la región y su desarrollo histórico, las empresas y la vida de los obreros que prestan sus servicios en ellas— y concluye que las diferencias económico-regionales, el papel del Estado y las organizaciones sindicales en cada caso han producido en Jalisco una fuerza de trabajo socialmente heterogénea.

Finalmente, Escobar (1986) realiza una contribución original a las discusiones sobre segmentación laboral, sin adherirse a ninguna de las escuelas anteriores. Sostiene que la segmentación del mercado de trabajo de Guadalajara no lleva a una segmentación dentro de la clase obrera (es decir, desde un punto de vista estructural, el mercado se haya constantemente diferenciado en grupos de orígenes diversos pero, al mismo tiempo, hay movilidad suficiente en el ámbito de éste como para desautorizar la descripción de segmentos). Dos de sus conclusiones son particularmente interesantes: 1) existe una marcada movilidad entre los sectores "formal" e "informal" en el mercado de trabajo urbano, y 2) es un error atribuir características "formales" e "informales" claramente opuestas a las empresas estudiadas.

Los estudios de los MET en otros países latinoamericanos

En otros países de la región es reconocible también el peso de las temáticas dualistas de mercados de trabajo y de las perspectivas estructuralistas. Los casos que reseñamos a continuación pretenden ilustrar lo anterior, si bien están lejos de agotar la gama de contribuciones existentes.

Jácome y Zylberstajn (1996), en el caso brasileño, realizan un análisis de las articulaciones entre reestructuración económica e informalización del empleo. Estadísticamente muestran que a partir de los ochenta, el crecimiento del empleo pasa a ser comandado por las actividades terciarias en ese país, y que la informalización de las relaciones de trabajo se aceleró. Observan que más de la mitad de los trabajadores informales no tienen interés en cambiarse a un empleo formal y que el sector informal es una forma de empleo precario (para los más jóvenes y menos instruidos) y una manera satisfactoria de inserción (para los más experimentados y mejor calificados).

Lemos de Almeida y Larangeira (1995) presentan una investigación donde examinan las tendencias de las transformaciones observadas en el mercado de trabajo en las regiones metropolitanas de Porto Alegre y São Paulo, y muestran las siguientes tendencias: una decadencia del empleo industrial relacionado con los procesos de reestructuración y racionalización del trabajo, una tendencia a la terciarización de la economía, y una proclividad a la reducción del empleo formal, que ha persistido aun cuando se ha retomado el crecimiento económico.

Marshall (1981) caracteriza la situación del mercado de trabajo argentino en relación con el proceso de acumulación del capital. Observa que, pese a su

carácter de país periférico, existen más semejanzas entre el comportamiento del mercado de trabajo argentino y el de los mercados laborales de muchos países "centrales" que características comunes con las economías periféricas pero atrasadas, pues debido a varios factores, el mercado de trabajo urbano argentino es decididamente capitalista.

Beccaria y López (1994) discuten las transformaciones recientes en el mercado de trabajo argentino, a partir del proceso de reconversión productiva en marcha, y advierten que desde 1992 se evidencian signos de deterioro reflejados en un fuerte aumento de la subocupación y de los puestos informales y un estancamiento del empleo total.

El campo relegado: los mercados internos de trabajo

Carrillo y Hualde (1990) realizaron lo que fue el primer y único intento (hasta donde nosotros sabemos) por aplicar teoría y práctica de los MIT en México. La oportunidad la brindó su estudio sobre los mercados de trabajo de las maquiladoras. Parten de definir que los MIT son "complementarios a los mercados externos" y que su función es la de "regular internamente la mano de obra y contrarrestar los 'efectos perversos' del mercado externo". Su perspectiva analítica retoma planteamientos diversos de lo que ellos llaman "los institucionalistas" (*e.g.*, erróneamente ponen bajo la misma perspectiva a Doeringer y Piore, así como a Osterman), y su premisa metodológica de abordaje es que existen MIT en las maquiladoras y que con respecto a ellos las plantas se clasificarían por su nivel de estructuración: mercados poco estructurados (o

abiertos), medianamente estructurados y altamente estructurados.

Su resultado más importante es que las maquiladoras tienen un MIT poco estructurado, pues hay "un alto grado de apertura al mercado externo" —visto en variables como los nuevos ingresos y la movilidad en el empleo—, lo que los conduce a concluir que la estructura laboral de estas plantas depende de los mercados externos. El problema es que ésta, su principal conclusión, no es comprobada; pero quizás la limitación más seria de su trabajo es que carece de un compromiso conceptual que dé orden y articulación a su argumentación.

Pries (1992) constituye una referencia indirecta al estudio de los MIT. Y lo es porque su referencia a los mismos es para rechazar la pertinencia de su estudio. Su argumento es que puesto que la teoría de los MIT se desarrolló en y para los países capitalistas avanzados (donde la mayoría de la población se encuentra en una situación asalariada formal), resulta difícil aplicarla al caso del mercado de trabajo de los países semiindustrializados como México. El autor propone en su lugar el concepto de "sociología del empleo", rescatando la idea de las trayectorias laborales como una alternativa de análisis sobre la problemática del empleo, y diferenciando entre sector formal e informal, para entender mejor las peculiaridades de los países latinoamericanos.

Con ese objetivo, realiza una investigación empírica sobre el trabajo asalariado y el trabajo por cuenta propia en la ciudad de Puebla y concluye que la estructura y dinámica del empleo están moldeadas por varias instituciones sociales, como son el mercado, la empresa, las profesiones, la unidad doméstica y la red social-personal, y señala que de esta forma podría caracterizarse a diferentes países por una mezcla "cada

vez más especial" del peso relativo de las instituciones correspondientes (más adelante cuestionaremos la pertinencia de su postura respecto a los MIT).

Resulta interesante cómo, 10 años antes y por caminos muy diferentes, Humphrey llegó a una conclusión similar a la de Pries. Su estudio de la industria automotriz brasileña lo lleva a concluir que, dado que los salarios y las condiciones de trabajo no corresponden a las características de un mercado de trabajo primario (como son la estabilidad en el empleo, ecuanimidad en la aplicación de las reglas de trabajo, ambiente saludable, etc.), las teorías de los MIT no sirven para explicar lo que ocurre en estas realidades. Su propuesta entonces fue sujetarse simplemente a los hechos: en Brasil los niveles de salarios fluctúan de acuerdo con la influencia del Estado y los mercados externos de trabajo; la salud y la seguridad están lejos de existir, el empleo es inestable para muchos grupos de trabajadores y los supervisores ejercen un poder arbitrario sobre las relaciones de empleo (Humphrey, 1982).

Moreira (1995) es un caso aparte; en su trabajo los MIT aparecen como una referencia sesgada. En su análisis de los cambios en los terrenos de regulación de la fuerza laboral, en una planta automotriz de Brasil, concluye que, como el sistema anterior a la reestructuración productiva era bastante rígido y no permitía la movilidad horizontal, no se consolidó un mercado interno de fuerza de trabajo ni se establecieron, formal o informalmente, procedimientos para la sustitución de trabajadores. Su investigación se acerca mucho al análisis de los MIT, y hace referencias como las citadas antes, pero nunca define lo que ha de entenderse por un mercado interno.

Las tradiciones disciplinarias y el estudio de los mercados de empleo

La exposición precedente permite reconocer que los estudios de los mercados de trabajo en Latinoamérica se han cargado del lado de los mercados externos y que el estudio de los MIT es una asignatura aún por escribir.

Las contribuciones a la comprensión de los mercados de empleo han sido muchas, pero sólo dentro del universo amplio, en ocasiones sin definición alguna, de los MET. En la medida en que los estudios de los MIT han sido relegados o simplemente rechazados, carecemos de una ventana que nos permita establecer las conexiones entre los mercados externos y lo que ocurre en el interior de las empresas en términos de empleo. Por eso son importantes los avances de Casar y otros, Gabayet, García y Escobar, ya que revelan lo prometedor que puede ser articular ambos niveles de investigación

Un riesgo que comporta esta situación es la tentación a representar los mercados de empleo como entidades que sólo reaccionan ante agregados económicos y demográficos, o, a lo más, ante eventos político-sindicales, y otorgarles una autonomía de las relaciones de empleo originadas en las unidades productivas (de asignación del trabajo, distribución del ingreso y de interlocución gerencias/obreros), que en realidad no existe.

El siguiente hecho que importa notar es que los pocos estudios que existen sobre MIT no se han sustraído a los ejes ordenadores de interpretación marcados por la tradición latinoamericana de investigación sobre el empleo. Porque las premisas subyacentes que susten-

tan las aplicaciones a favor de una teoría regional de MIT (Carrillo y Hualde), o en contra de ella (Humphrey y Pries), son las mismas líneas argumentativas clásicas en torno a la segmentación, mercados duales, formalidad-informalidad, empleos primarios versus secundarios, que han informado los estudios de los MET. Parece claro que el problema ante el que estamos es uno de extrapolación mecanicista y de concepción. En este caso el riesgo que se corre es el de ver al interior de las firmas y creer que lo que ocurre en ellas es una reproducción tan sólo de lo que sucede en los planos macroestructurales. Conceptualmente, el problema de fondo es que se ve a las empresas como entidades unitarias que, por consiguiente, reproducen prácticas uniformes de empleo. Pero sobre esto profundizaremos en el apartado que esboza nuestro modelo de análisis.

Dicho lo anterior, permítasenos hacer una digresión sobre la evolución reciente de los estudios del trabajo en México, pues ello nos da un ángulo adicional desde el cual entender la ausencia de estudios sobre los MIT.

En la segunda mitad de los setentas, pero particularmente en los ochentas, los estudios del trabajo en el país iniciaron una nueva etapa, caracterizada por el análisis de los procesos de trabajo y de modernización industrial (De la Garza, 1986). En la nueva etapa se experimenta un enriquecimiento de la investigación y las contribuciones académicas, gracias a: 1) una diversificación de perspectivas teóricas, en la que destacarán las adaptaciones mexicanas de las escuelas regulacionistas y accionalistas francesas, obreristas italianas, y pragmáticas alemanas; 2) el crecimiento numérico y cualitativo de la disciplina, merced a la incorporación de una nueva generación de investigadores formados, principalmente, en los

programas del CES-Colmex, los posgrados en trabajo y en organización de la UAM, los departamentos de sociología y economía del Colef, y los programas de reconversión industrial y sindicalismo de la Fundación Friedrich Ebert; 3) una recuperación de la empresa como unidad principal de análisis y una tendencia a buscar y generar datos empíricos nuevos, compitiendo con los agregados socioeconómicos secundarios.

Los estudios del trabajo despegarán en esta etapa como sociología del trabajo, pero no como escuelas de relaciones industriales y laborales. La distinción es relevante por sus implicaciones para el examen de los MIT. Para una sociología sujeta a una enorme influencia europea, el análisis de los sistemas de empleo y de las estrategias de recursos humanos de las firmas, la base de los MIT, ha sido pospuesto. Se han acumulado, en cambio, comprensiones cada vez más puntuales de los procesos y relaciones de trabajo del país, en el marco del análisis de la reconversión industrial, las nuevas formas de organización, la flexibilidad laboral y de la contratación colectiva, la recomposición de la fuerza obrera, y las formas de resistencia y lucha obrera dentro de una estructura sindical corporativa, como la mexicana (para un recuento de estas aportaciones, véase De la Garza, Carrillo y Zapata, 1994).

Por ello, el estudio de las estrategias de recursos humanos ha quedado circunscrito a las recetas de salón de las escuelas de relaciones industriales, de administración y de negocios, de universidades privadas del país, como la Ibero, el ITESM, y de universidades locales como las del Noroeste. En ellas, las estrategias de empleo, de conducta organizacional y de lucha entre gerencias y trabajadores por maximizar sus intereses son apenas parte de un recuento

anecdótico, nunca objetos de estudio, de cursos y seminarios de administración, "proceso administrativo y manejo de personal".

CAPÍTULO 2

Un modelo para el estudio de los mercados internos de trabajo de las empresas

Teorías alternativas de los MIT

El trabajo pionero de Kerr (1954) concibió la existencia de "mercados institucionales de trabajo" que respondían a dinámicas diferentes de las encontradas en los MET. El punto de diferenciación, escribió Kerr, es el conjunto de reglas que norman la relación de trabajo en las unidades productivas, de donde deviene una línea divisoria más o menos clara entre la dinámica de empleo de las firmas y aquella que actúa en los MET. Con Dunlop (1966) se terminaría de completar la perspectiva institucional-clásica, pues introduce el concepto de MIT y lo define como la red de normas (*web of rules*) que articulan las relaciones de empleo en el ámbito de las firmas.

En la versión de estos autores, la distinción que se ha de efectuar es entre mercados estructurados, que lo son por sus referentes institucionales formales e informales, y mercados no estructurados, que lo son por la ausencia de dichos referentes y en los que el salario es el único punto de enlace entre el trabajador y el MET. Kerr observó que si bien la "administración" y "evaluación" de los puestos de trabajo informarían la estructura de salarios y puestos de las empresas, el resultado eventual de unos y otros estaría siempre afectado por factores ambientales como las políticas y rivalidades sindicales, las fluctuaciones de empleo, el entorno económico y las reglas y leyes gubernamentales.

mentales sobre trabajo. Dunlop, a su vez, agregó que las dos dimensiones sustantivas de los MIT son los "puertos de entrada" a las empresas, o las vías para emplearse y desemplearse, y los sistemas de clasificación del empleo. Los primeros importarían en tanto enlace entre los MIT de las firmas y los MET, mientras los sistemas de clasificación del trabajo interesarían en tanto escaleras de ascenso y de remuneraciones al empleo.

En las décadas subsiguientes y hasta nuestros días, se ha acumulado una cantidad importante de interpretaciones sobre los MIT. Sin embargo, cuatro escuelas y cuatro modelos alternativos de explicación han marcado la pauta en las contribuciones: la perspectiva neoinstitucional, la escuela transaccional neoclásica, la de control y clases sociales, y la de subsistemas de empleo.

La perspectiva neoinstitucional

Doeringer y Piore (1971) combinaron teorías del capital humano y de relaciones industriales para proponer una inusual construcción argumentativa, que daría un impulso considerable al estudio de los MIT. Éstos son definidos como el conjunto de reglas que establecen las condiciones de ingreso, permanencia, asignación y remuneración del trabajo. Es preciso distinguirlos de los MET, en donde el precio, la asignación y el entrenamiento del empleo son controlados por variables económicas.

La función de los MIT, comprendidos como mercados estructurados, sería establecer reglas y procesos que estandaricen el uso del empleo dentro de una banda de equidad; estándares que no pueden —y de hecho no son— respetados por un mercado

de trabajo dejado a la simple competencia. La posibilidad de crear esas bandas surge ahí donde los demandantes de trabajo encuentran MIT que limitan las posibilidades de ingreso a las posiciones más bajas de las estructuras de empleo. Las posiciones más altas estarían llenadas por los empleados ya establecidos, bajo criterios de promoción y transferencia en los que juega un rol determinante la naturaleza idiosincrática de las tareas y el entrenamiento de las firmas.

Así, para Doeringer y Piore, los MIT evolucionan como respuesta a los requerimientos específicos de los puestos de trabajo, los cuales están en función de la disposición (*layout*) técnica y organizativa, así como de los procesos para desarrollar las destrezas y habilidades obreras que los puestos determinan. El punto de inflexión proviene del hecho de que cada trabajo supone un grupo de destrezas específicas, las cuales son facilitadas por la familiaridad con el ambiente físico circundando los lugares de trabajo. Por eso el entrenamiento en el trabajo, argumentaron ellos, entraña la adquisición de habilidades específicas al puesto y a la firma dentro de un contexto siempre atinente a dichos lugares.

Estos supuestos exhiben la distinción vital entre entrenamiento y destrezas generales y específicas, formulada originalmente por la teoría de capital humano. Empero, Doeringer y Piore superponen a esta distinción la proposición de que una vez movilizadas las reglas de empleo, la especificidad de tareas y el entrenamiento para satisfacerlas, los MIT generan una masa crítica de capital humano que la empresa precisa retener y a los empleados les conviene alimentar. En resumen, habría una dependencia mutua entre gerencias y empleados, pues la pérdida de trabajo calificado para tareas específicas trae costos de

reposición a la productividad de las firmas, al igual que la pérdida o el abandono del empleo acarrea costos de ubicación de nuevas posiciones y destrezas por desarrollar a los trabajadores.

Los MIT se formarían y recrearían en estas dinámicas, por tanto, y serían cruzados por dos referentes adicionales: 1) el desarrollo de costumbres y normas grupales, las cuales le imprimen un sello diferenciador a las reglas macroempresa de empleo; y 2) la presencia sindical, con la que los MIT tienden a estabilizarse (o dirimirse) alrededor de reglas de permanencia, antigüedad, promoción y pago.

La escuela transaccional de los MIT

Las mejores contribuciones recientes de la perspectiva neoclásica al debate de los MIT se originaron en el trabajo de Williamson *et al.* (1975) sobre los costos de transacción y la eficiencia del empleo en mercados cerrados de trabajo. Estos autores interpretan los MIT en términos de prácticas de empleo que ocurren bajo preceptos de eficiencia, con respecto a actividades idiosincráticas que es necesario desarrollar. La premisa es que los MIT sirven al propósito de economizar, otorgar racionalidad y atenuar el oportunismo natural de los agentes productivos.

Los MIT serían soluciones "eficientes" de las gerencias en términos no individualísticos a fin de mantener una organización efectiva del trabajo, en medio de externalidades ambientales impredecibles. Si bien estos autores aceptan que el carácter idiosincrático de las tareas está en el centro de los MIT, subrayan que su integración reacciona a la acción combinada de los conocimientos y destrezas de los empleados y a la forma como son utilizados ambos elementos en relaciones de poder y negociación.

La lógica de la argumentación es que sin reglas colectivas de empleo, los empleados tienden a hacer un manejo "estratégico" (oportunisto) de los conocimientos, destrezas e información que poseen sobre las tareas específicas de las firmas, lo que eventualmente deriva en conductas individuales y costos "ineficientes" de operación y de relación de trabajo, *i.e.*, ineficientes costos de transacción. De ello resulta que los MIT establecen reglas y procedimientos cuya virtud es reducir los costos de transacción, las necesidades de supervisión y los incentivos para emprender conductas, si bien personalmente ventajosas, organizacionalmente lesivas al interés colectivo.

A través de la formalización del empleo como interés colectivo, los MIT reducen los costos de negociación laboral; racionalizan la estructura salarial en la forma de operacionalización y objetivación de tareas, al tiempo que promueven la crucial transformación de la relación de empleo que supone atar los salarios a los puestos y no a los individuos, y estimulan la cooperación en el trabajo. Un supuesto adicional relevante es que gracias al hecho de que los MIT aparecen frecuentemente vinculados con contratos colectivos de trabajo, la relación de trabajo posee un instrumento de gobierno y un instrumento de intercambio.

En suma, para la escuela transaccional los MIT permiten a la firma maximizar la utilización del capital humano, contener las intenciones de arbitrariedad y oportunismo de las partes comprometidas en la relación de trabajo y promover un sentido de justicia.

La versión neomarxista

La respuesta neomarxista a los debates sobre los MIT parte de enfatizar que éstos no son más que un medio gerencial para controlar a los trabajadores y obtener su aquiescencia hacia la organización. Las aportaciones más significativas provienen de Edwards (1979) y Burawoy (1979).

Para Edwards, los MIT despliegan un sistema de control burocrático del trabajo, que otorga racionalidad al poder empresarial, lo legitima y lo transforma en autoridad. Así, un MIT hace no sólo más estables y predecibles las exigencias laborales de las gerencias, vuelve también estables y predecibles las conductas de los trabajadores. ¿Cómo ocurre este proceso? Edwards piensa que se produce a través de la formalización de la segmentación, que es la principal función de los MIT. En efecto, para él existiría una diferencia sustancial entre los mercados de trabajo del siglo XIX y los del XX. Mientras los primeros se dirigieron a reclutar una fuerza de trabajo altamente heterogénea y la homogeneizaron como clase trabajadora, los MIT del siglo XX "redividen" e institucionalizan los diferentes grupos reclutados y por medio de la acción común de segmentar/controlar producen estabilidad en las relaciones de empleo y eclipsan la lucha de clases.

Los MIT erigen un conjunto de procedimientos y reglas dentro de la empresa y con ello realizan las funciones de los mercados externos, de precio y asignación del trabajo. Por tanto, la segmentación de precios y asignaciones de empleo no provienen de las fuerzas de mercado, como sostiene el planteamiento económico clásico, sino del uso del poder del trabajo en el proceso del mismo y que resulta de las tensiones entre gerencias, comprometidas a controlar y reducir el precio de la fuerza de trabajo, y

sindicatos, comprometidos a defender su poder y fijar precios diferenciales al empleo.

Burawoy, por su parte, sigue la idea de que corresponde a los MIT interiorizar en las firmas las funciones desarrolladas por los MET. Sin embargo, puntualiza, los MIT no eliminan la competencia, sino que la regulan por medio de un conjunto diferente de reglas y marcos delimitativos, *i.e.*, un conjunto capaz de diluir los conflictos de clase y generar consentimiento hacia las metas de la firma. Para él, los MIT emergen de la decisión de los trabajadores de permanecer dentro de una compañía y de la existencia de mecanismos que garanticen la promoción desde dentro, o la cobertura de vacantes mediante procedimientos que priorizan a los trabajadores en funciones. No obstante, sostiene Burawoy, la aparición de los MIT se acelera notablemente como producto de los contratos de trabajo entre gerencias y sindicatos, pues con ellos surge un "Estado", con aparatos, normas y mecanismos, que reproduce al nivel micro de las empresas las relaciones de poder y de clase que existen en el nivel macro de la sociedad.

Burawoy apunta que los componentes de un MIT constituyen una estructura diferenciada de empleo; conductos institucionalizados para difundir información sobre vacantes; criterios no restrictivos para seleccionar candidatos a las vacantes; un sistema de entrenamiento en el trabajo; mecanismos para generar compromiso hacia la organización y mecanismos para hacer funcional el despido y recorte de trabajadores. A través de estos elementos, los MIT promueven el individualismo de los trabajadores, disuelven muchos de los conflictos entre gerencias y empleados y desplazan las tensiones entre clases al nivel intraclase.

En suma, la visión neomarxista pone en el centro de los MIT la trilogía control/conflicto/consenti-

miento y avanza la conclusión de que las reglas y mecanismos burocráticos de los MIT persiguen, y logran, coordinar los intereses de capitalistas y empleados en la generación de plusvalor.

La perspectiva de subsistemas de empleo

La cuarta y decisiva contribución al estudio de los MIT viene de la perspectiva de subsistemas de empleo desarrollada por Osterman en diferentes periodos y con una considerable consistencia. En su teoría quedan articulados argumentos económicos, políticos, sociológicos y de recursos humanos. El punto de partida para él es mostrar la falacia de considerar a las firmas como entidades constitutivas de sistemas unitarios de trabajo (Osterman, 1987). Una aproximación diferente, arguye, es ver a las empresas como integradoras de diferentes subsistemas de empleo, los cuales pueden operar sobre principios no necesariamente únicos de remuneración, clasificación, asignación y seguridad del trabajo (Osterman, 1987). Esto es así, puesto que trabajos diferentes pueden ser realizados bajo criterios alternativos de contratación, entrenamiento, despliegue y promoción del trabajo.

Las empresas proceden a seleccionar entre diferentes alternativas de organización del trabajo, dentro de un proceso mediado por una gama de factores ambientales tales como el cambio tecnológico, las modificaciones en los mercados de productos, la oferta de una fuerza laboral con las competencias requeridas, la evolución salarial, etc. La definición o redefinición de un sistema de empleo y entrenamiento ocurrirá cuando uno o varios de esos eventos ambientales ejerzan presión sobre las gerencias para (re)apreciar su sistema organizativo del trabajo. Pero, al mismo

tiempo, destaca Osterman, las gerencias toman sus decisiones de cambio en atención a las metas de la firma, las cuales resultan afectadas por consideraciones de efectividad de costos, flexibilidad en el uso tecno-organizativo y previsibilidad.

Dos premisas adicionales completan la contribución de Osterman. Las diferentes metas de la empresa pueden ejercer efectos de signo contrario en el sistema de empleo que se elija, *e.g.*, costos versus flexibilidad, etcétera. Por otra parte, el abanico de opciones y sustentos de elección de las gerencias no es irrestricto. Pósee sus propias mediaciones. Éstas se originan en la tecnología física y social, en la naturaleza de la fuerza de trabajo, en el rol de los aparatos y normas gubernamentales y en la presencia sindical.

Un modelo para el estudio de los MIT en América Latina

La idea primaria de la que partimos es que los MIT se conforman por conjuntos variados de reglas administrativas y burocráticas cuyo objeto es gobernar el empleo, precio y utilización del trabajo. Hablamos, en ese sentido, de reglas que afectan y condicionan las relaciones de trabajo y las relaciones de empleo. Mas hablamos también de relaciones de trabajo y de empleo que afectan y condicionan aquellas reglas. Procederemos por partes.

Los pioneros de los MIT dejaron un legado de tal magnitud para el estudio de las relaciones de empleo, que su influencia puede ser vista en muchas de las contribuciones posteriores. La distinción básica que ellos introducen entre mercados de trabajo estructurados y no estructurados ha cruzado desde las perspectivas neoinstitucionales hasta las perspecti-

vas neomarxistas que han reaccionado contra ellas. Doeringer y Piore (1971) hicieron una variación del mismo tema en su conceptualización de mercados primarios, donde empresas estratégicas ofrecen estabilidad en el empleo, altos salarios y un conjunto de reglas que norman la relación de empleo, y mercados secundarios, en donde empresas débiles o sin contrapesos de interlocuciones obreras ofrecen no más que inestabilidad y bajos salarios.

Edwards (1979) avanzó un paso más con su propuestas de distinción entre mercados secundarios, primarios subordinados y primarios independientes, usando como variables de diferenciación los niveles de control y libertad de los empleados, salarios, organización, movilidad interna y externa, escolaridad y autonomía individual.

El problema con estas interpretaciones es que otorgaron características unitarias a los mercados de las empresas que en realidad no existen. Suponer que los MIT son una cosa o la otra, o estructurados o no estructurados, o primarios o subordinados, es trasladar mecánicamente una teoría pertinente para el estudio de fenómenos macroestructurales —*i.e.*, la teoría de los segmentos económicos— a entidades organizativas complejas y diferenciadas en el nivel micro, como son las empresas.

La investigación tampoco progresa cuando se forman *clusters* de obreros con características más o menos comunes, para apoyar las conclusiones de que las empresas se diferencian conforme al *cluster* específico que acogen, *e.g.*, en tanto los obreros de la empresa "Y" poseen las variables "A", "B" y "N", entonces el mercado de trabajo resulta ser "Y", mas no "Z".

Por estos caminos, lo que el análisis ha hecho es meterse en callejones sin salida o simplificar la realidad

dentro de prenociones dicotómicas que pueden describir, pero no explicar. Por estas razones, dentro de otras, la investigación latinoamericana no ha avanzado en el estudio de los mercados de empleo de las empresas. En lugar de tratar de desarrollar una teoría propia para la realidad regional o formulaciones de alcance intermedio que sienten las bases para desarrollos ulteriores, los pocos investigadores del tema han preferido extrapolar los conceptos dualistas o, en el extremo opuesto, rechazarlos bajo el argumento fácil de que corresponden a realidades diferentes a las nuestras. En el primer caso, como vimos, están trabajos como los de Carrillo y Hualde (1990); en el segundo, caen las formulaciones de Humphrey (1982) y de Pries (1992).

Por nuestra parte, creemos que una teoría de los MIT puede tener pertinencia y aplicabilidad a la realidad latinoamericana, pero sólo en la medida en que su objeto sea identificar y reconstruir los sistemas de empleo de las firmas y no presuponerlos. Desde esta perspectiva, los avances de Osterman resultan orientadores, pues nos devuelven la realidad de que las políticas de empleo de las firmas pueden constituir subsistemas de empleo diferenciados. Con él pensamos que las empresas no operan necesariamente sobre principios únicos de organización del trabajo y que incluso puestos y trabajos similares dentro de un mismo sector de actividad pueden ser organizados bajo prácticas de empleo alternativas.

El punto de partida es que en la cabeza de las gerencias empresariales está la pregunta de cómo desarrollar las combinaciones de empleo que garanticen los mejores estándares de costo, eficiencia, previsibilidad y flexibilidad, no el precepto de aplicar sistemas unitarios de empleo que sólo existen en los

libros de texto. Los subsistemas de empleo se conciben y se determinan, entonces, como conjuntos diferenciados de reglas y mecanismos para organizar, asignar, mantener, formar y movilizar el trabajo que las empresas pueden establecer. Por eso el método de investigación debe dirigirse a descubrir y explicar los subsistemas de empleo que las empresas eligen o logran establecer, los elementos distintivos que los componen, la manera como se interrelacionan para conformar un MIT más o menos coherente, y los factores que median su constitución y funcionamiento.

De aquí se desprenden dos ideas relevantes. Los subsistemas de empleo, así concebidos, conforman el campo de competencia de las estrategias globales de recursos humanos de las empresas y de ellas pueden devenir uno o más subsistemas de empleo, tantos como estrategias reclame la organización y evolución de la firma, y tantos como posibiliten las relaciones de trabajo entre gerencias y empleados. Por ello, nuestra tarea siguiente es comprender a los subsistemas de empleo y los mercados que conforman como entidades dinámicas, en cada caso —para cada empresa— y en cada tiempo.

Por otra parte, en tanto se trata de estrategias de recursos humanos y de organización del empleo, el análisis debe enfocar las formas precisas como se interconectan los siguientes elementos: sistemas de contratación, formas de asignación del trabajo, políticas de organización del empleo, determinación de salarios, modalidades de movilidad horizontal y vertical, seguridad en el empleo y mecanismos de formación y entrenamiento de los empleados.

Es necesario acotar que tomar como unidad de análisis las estrategias de recursos humanos y de relaciones de empleo de las firmas y, por consiguiente, las políticas, reglas, mecanismos y sistemas en

que se expresan, no significa reducir el foco de investigación a lo instituido. El centro de investigación se extiende también a las normas individuales y grupales que impone la costumbre por la vía de lo factual, sobre todo ahí donde la informalidad pasa a llenar o substituir los espacios que lo formal no cubre.³

Hasta aquí no hemos hecho sino un trazo general de las premisas que constituyen nuestro modelo de análisis (la gráfica 1 presenta la secuencia de estas premisas). A continuación el análisis debe decirnos si los subsistemas de empleo que derivan tales estrategias se articulan o no para conformar un MIT coherente, y advertir los factores específicos que condicionan y determinan esa conformación. Así es posible entender que mientras los MIT se erigen como un conjunto de mecanismos y sistemas alternativos que median las relaciones de empleo y laborales, éstas a su vez pueden constituir espacios de determinación a través de los cuales varíen los MIT.

Lo anterior no es más que el plano inmediato de condicionantes que operan en el interior de las empresas, válido para todo momento y todo lugar. El otro plano de posibilidades deviene del medio ambiente externo a ellas, que en cada caso puede ejercer determinaciones de muy diferente filiación e intensidad.

En el caso de las industrias latinoamericanas, nuestra premisa es que las estrategias de recursos

³ En este punto es interesante regresar a las ideas de Humphrey y Moreira, antes citadas. Su principal argumentación para rechazar que pudiera haber MIT en la industria automotriz brasileña de los setentas y principios de los ochentas fue que no había mecanismos instituidos de asignación y protección del empleo. La perspectiva de subsistemas de empleo que proponemos ha de demostrar precisamente lo contrario: el lugar de esa informalidad en la conformación de las dinámicas específicas que asumieron los subsistemas de empleo de ese entonces.

humanos y de empleo de las firmas están condicionadas fuertemente por factores ambientales externos a ellas; en particular están condicionadas por los sistemas de relaciones industriales, por el ambiente de relaciones laborales y por los mercados externos de trabajo.

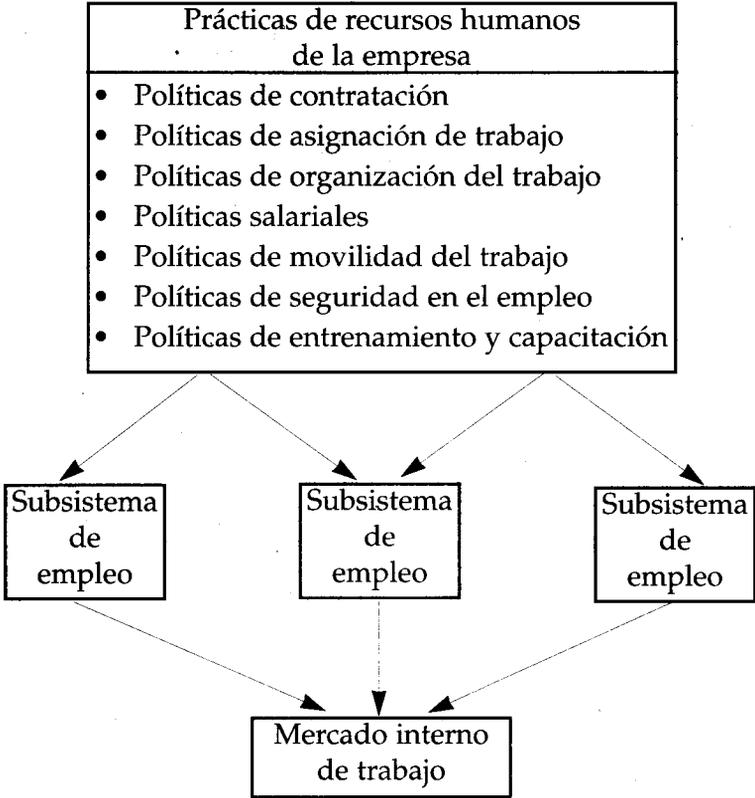
El primero ejerce su influencia por medio de, y debido a, la manera como factores político-estatales, imbricados con las legislaciones laborales de los países, penetran en el ámbito de las empresas y afectan sus relaciones de empleo. En conexión con ello, la naturaleza altamente conflictiva, potencial y real de organismos sindicales concebidos para actuar fuera de los límites de los lugares de trabajo —sea por restricciones legales, sea por políticas gubernamentales o sea por razones políticas— se introduce como un elemento distorsionante de las relaciones laborales internas de las firmas.

Finalmente, el hecho de que las estrategias productivas de las empresas descansen en supuestos extendidos de contención de costos, en particular laborales, y el hecho de que los mercados externos continúen reproduciendo un déficit acentuado entre oferta y demanda de empleos, coloca en posición precaria la estabilidad en el empleo. Esta realidad adquiere mayor importancia en la actualidad en industrias estratégicas, como la que es objeto de este estudio, los cuales, ante las presiones de la competencia, impulsan programas de reorganización que valoran grandemente la externalización de los mercados de empleo.

En resumen, nuestro modelo de aproximación para situar los determinantes de los MIT de las firmas supone que tan importantes como las estrategias de personal y las metas y bases productivas de las firmas resultan los tres factores ambientales antes descritos (la gráfica 2 exhibe nuestro modelo).

Gráfica 1

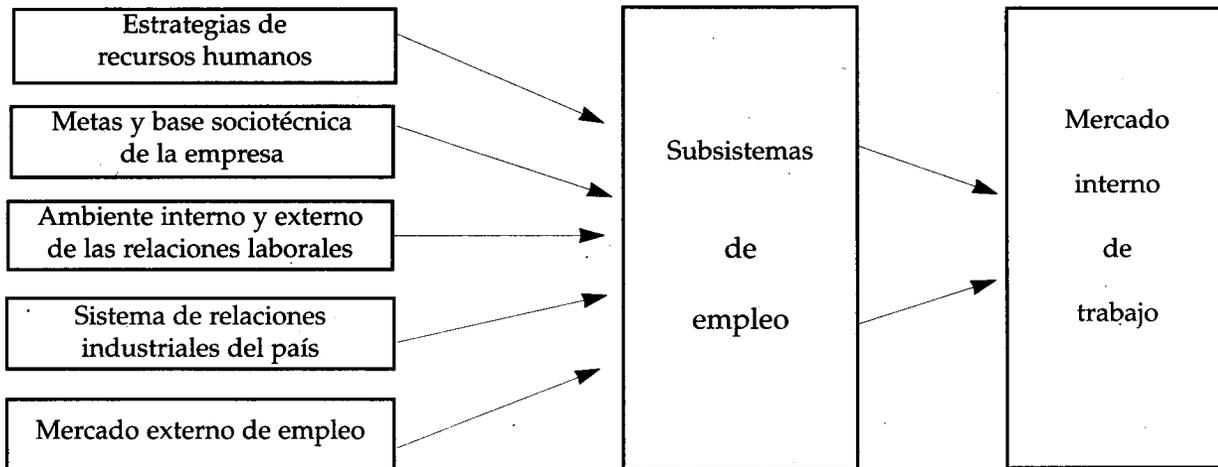
Modelo secuencial de constitución de los mercados internos de trabajo



Gráfica 2

Un modelo de aproximación para la industria de América Latina.
Subsistemas de empleo y mercados internos de trabajo de las empresas

Factores condicionantes



CAPÍTULO 3

Definición de los determinantes: Los sistemas de relaciones industriales y el medio ambiente de las empresas

Los sistemas de relaciones industriales en México y Brasil

El sistema de relaciones industriales (SRI) mexicano

El SRI mexicano ha resultado ser un sistema bastante estable a través de las seis décadas transcurridas desde su constitución formal, tomando como tal el régimen de relaciones de trabajo y políticas que se inició con la Ley Federal aprobada en 1931 y se consolidó durante la época cardenista (1934-1940). Los criterios básicos del marco legal de las relaciones de empleo quedaron desde entonces definidos, y habrían de persistir incluso hasta la fecha, pasando por las múltiples adiciones y reformulaciones que culminaron en la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970: 1) la promoción de los sindicatos para la defensa colectiva de los intereses de los asalariados, colocando en un segundo plano las libertades individuales; 2) el carácter tutelar de protección al empleo y a los trabajadores en general; y 3) la legitimización de la intervención gubernamental en la organización sindical, la contratación colectiva y la justicia laboral (Bensusán, 1986).

Por cuanto a lo político, con Cárdenas se institucionalizó un régimen de articulación entre organismos sindicales/partido oficial que politizó las relaciones

de empleo y sujetó la contratación colectiva y las políticas salariales al precepto de la "alianza histórica" Estado/sindicatos (Cook, 1994). Con ello, las posibilidades de avance del movimiento obrero pasarían siempre, y lucharían con frecuencia contra el corporativismo de poderosas cúpulas sindicales —señaladamente, aunque no limitadas a la Confederación de Trabajadores de México (CTM)—, quienes harían de la negociación de las políticas gubernamentales el espacio privilegiado de acción de los organismos obreros (Bizberg, 1989).

La contratación colectiva devino en un patrón más o menos homogéneo de cobertura y condicionantes contractuales, que se extendería sin alteraciones significativas hasta principios de la década previa. Las características de este patrón serían, de acuerdo con la definición de De la Garza (1990): 1) la presencia tutelar del Estado; 2) controles organizativos; 3) protecciones limitadas al empleo; 4) protecciones limitadas al salario; y 5) protecciones limitadas al desgaste de la fuerza de trabajo.

El supuesto es que con los procesos de reestructuración y modernización económica que arrancan en los ochenta, este patrón contractual y las relaciones de empleo que lo sustentan se ven amenazados y comienza un proceso de transformación gradual: la contratación colectiva se flexibiliza en la práctica, en la medida en que las empresas negocian o imponen cláusulas que sancionan una mayor movilidad y discrecionalidad empresarial en la retribución, uso y despliegue de la fuerza de trabajo; la ley laboral es crecientemente cuestionada por las cámaras empresariales, las cuales proponen una y otra vez su modificación; la alianza Estado/corporativismos sindicales se debilita con el fin del Estado populista y la implementación de políticas neoliberales y de racionaliza-

ción económica; y los sindicatos son cada vez más cuestionados en su capacidad de representación y de defensa sindical, en la medida en que la inestabilidad económica que experimenta el país durante ya dos décadas dispara los precios, precariza el empleo y castiga los salarios (Covarrubias, 1992).

El sistema de relaciones industriales (SRI) brasileño

Cualquier evaluación del SRI de Brasil debe tener en cuenta que el país padeció una cadena de regímenes militares durante dos décadas (1964-1984) y que en la lucha obrera y civil por restaurar la democracia se vienen transformando los linderos de ese sistema y de las relaciones de empleo por él derivadas. Durante estos años, se suprimieron o se limitaron en gran medida por la fuerza los pocos espacios de institucionalidad en las relaciones industriales contenidos en la Ley Laboral de 1943. Nos referimos a los dos pilares básicos de cualquier SRI institucionalizado, la contratación colectiva y el derecho a la organización sindical (Salles Gonçalves, 1994).⁴ Los militares ampliaron los márgenes de intervención gubernamental en las relaciones de trabajo y con ello profundizaron los rasgos de un sistema que nació bajo el signo del asistencialismo corporativo y el control estatal (Boito, 1994).⁵ Por cuanto a las estrategias de empleo y de relación laboral, éstas se tiñeron de un autoritarismo

4 De 1964 a 1977 los trabajadores militantes y sus organizaciones fueron reprimidos dentro y fuera de las fábricas; las negociaciones desaparecieron de la agenda gerencial y cualquier demanda que llegaba a los *tribunais regionais do trabalho* era resuelta en favor de las empresas sin mayor trámite.

5 Los militares tomaron medidas para ampliar el poder de las dependencias de trabajo gubernamentales en materia de certificación y rechazo de sindicatos, y éstas enfatizaron el carácter asistencialista que debían cumplir los

decimonónico que descansaba en estrategias de contención máxima de costos laborales; contratación, despido y reemplazo a placer de los trabajadores y supresión de toda forma de protesta y de organización sindical (Humphrey, 1982).

La insurgencia social de fines de los años setentas contra el régimen militar tuvo al frente al movimiento obrero, en particular a los trabajadores de la industria automotriz del ABC paulista.⁶ De hecho, fue en la industria automotriz donde empezó la revuelta social cuando en 1977 trabajadores de Saab Scania, en São Bernardo, cerraron la fábrica y demandaron aumentos salariales que compensaran los incrementos de la inflación.⁷ Generalizado el movimiento a otras industrias y sectores sociales, las banderas de lucha por mejores salarios y condiciones de trabajo devinieron tan importantes como las banderas por el derecho a la organización sindical, a la democracia y a realizar negociaciones colectivas sin la intervención estatal. Los empresarios de las industrias estratégicas del país se sumarían a estas últimas demandas más tarde, revelando que ellos también eran víctimas de los excesos a que había llegado dicho intervencionismo.

Recordar estos hechos básicos es importante porque con el retiro de los militares y el largo proceso de transición a la democracia que se inició entonces,

sindicatos: "asistir" a los trabajadores con servicios médicos, asesoría legal, asesoría de vivienda, etc.

6 El ABC paulista se compone de las ciudades de São André, São Bernardo y São Caetano; ubicadas en el interior del estado, constituyen el centro industrial y metalúrgico más importante de Sudamérica.

7 La acción, como se sabe, pronto fue reproducida en otras industrias del ABC y el movimiento se generalizaría en una ola de protestas y huelgas sociales por la restauración de la democracia, que no terminarían hasta el retiro de los militares en 1984 (French, 1992).

el movimiento obrero adquirió un carácter protagónico y con él la agenda para redefinir las relaciones industriales del país.

En 1988 se promulgó una nueva Constitución y los trabajadores adquirieron derechos por los que la Central Única dos Trabalhadores (CUT)⁸ venía peleando. Los más importantes avances fueron el derecho de "autonomía" para la organización sindical, lo que significó derogar las atribuciones de los organismos del trabajo para certificar o rechazar sindicatos, el derecho de huelga, la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, protecciones al empleo y a la seguridad en el trabajo, y la reducción de la jornada laboral de 48 a 44 horas.

Sin embargo, 3 aspectos centrales del Código Laboral de 1943, la base regulativa del SRI hasta hoy, permanecieron inalterados.

Primero, se sostuvo el principio de *unicidade sindical*, i.e., un sindicato por categoría profesional por municipalidad—, lo que implica un sindicalismo de "puertas afuera", pues los sindicatos no pueden organizar a los trabajadores en los lugares de trabajo. Segundo, se mantuvo el impuesto obligatorio a la membresía sindical, y tercero, se conservó el carácter obligatorio de las resoluciones de los *tribunais do trabalho* por cuanto a la resolución de disputas.

⁸ CUT es la central de trabajadores más importante de Brasil. Fundada en 1983, constituye el punto organizativo culminante de la insurgencia obrera contra los militares. La central se incubó en el ABC paulista y sus dirigentes históricos y actuales—e.g., Lula y Vicentinho—proviene de las filas de los metalúrgicos de esta región.

Los SRI de los dos países en perspectiva comparativa

El SRI mexicano persiste anclado en un sistema corporativo sindical y en un Estado interventor, que en conjunto condicionan mucho la vida laboral del país. En este sentido, Brasil ha hecho progresos notables; el sindicalismo asistencialista ha desaparecido y los poderes de intervención del Estado en la vida sindical han sido limitados con la derogación de las atribuciones de las dependencias gubernamentales en materia de certificación sindical.

No obstante, la legislación laboral mexicana posee un sentido de protección al trabajador y de promoción de la organización sindical de los que la legislación brasileña simplemente carece. Particularmente, la legislación laboral mexicana incluye reglas de contratación, regulación de la jornada y uso de horas extras y mecanismos de regulación de la relación de trabajo que en conjunto otorgan una mayor seguridad al trabajador individual. En cambio, en la legislación brasileña, esos mecanismos están ausentes o son dejados en la indefinición y al arbitrio de la parte empresarial (véase cuadro 1); no obstante, la seguridad social y los costos laborales no salariales son muy semejantes en ambos países (véase cuadro 2).

El siguiente problema en el caso brasileño se refiere a la incapacidad de las representaciones de las partes para organizarse y contratar a nivel de los lugares de trabajo.

Por lo anterior, y a pesar de las transformaciones profundas que vive el país, el balance de resultados hasta hoy deja un SRI que aún no termina por integrarse y por integrar un conjunto de reglas adecuadas según las cuales representaciones obreras y gerencias puedan interactuar libremente, reconocer y negociar sus intereses e institucionalizar la contratación colectiva al nivel de fábrica.

Esa es la razón por la que en empresas estratégicas como las del sector automotriz, ahí donde la presión de la CUT ha sido mayor para organizar a los obreros a nivel del lugar de trabajo, y ahí donde las gerencias comparten la necesidad —o no pueden resistir la presión— de tener contratos colectivos ajustados a las condiciones de fábrica, han surgido las *comissões de fábrica* y los *acordos coletivos* como sucedáneos de lo que la ley en la norma desconoce.⁹

En este sentido, la CUT y el sindicalismo brasileño viven una paradoja: es el único sindicalismo de toda la región latinoamericana que en los 80 logró avanzar —en cuanto a número de miembros, condiciones de ingreso y protección para sus agremiados—, y, al mismo tiempo, es el único sindicalismo de la región que carece de los derechos proporcionados por la convención básica #87 de la OIT (el cuadro 3 pone en perspectiva comparativa las situaciones de México y Brasil respecto a las convenciones básicas de la OIT).

⁹ Las rigideces del principio de *unicidade sindical* pueden ser entendidas con el siguiente ejemplo de Moreira (1995). El sindicato de los metalúrgicos del ABC y seis sindicatos patronales establecen año con año, en una sola negociación, los salarios y condiciones de trabajo para todas las empresas del ramo de las localidades que representan, *i.e.*, más de 300 industrias de los sectores de producción y ensamble de autos, autopartes y eléctrico. Los resultados de las negociaciones se plasman en las llamadas *convenções coletivas*. Por esa razón es comprensible que, como apunta Tavares de Almeida (1975), desde principios de los años setentas el sindicato de Ford viniera solicitando negociar por separado con las ensambladoras de su jurisdicción, puesto que podían ofrecer mucho más que el resto de la categoría profesional.

El medio ambiente de las empresas

El medio ambiente en México

El conjunto de determinantes que interactúan en el SRI mexicano, al igual que las transformaciones y presiones recientes para modificarlo, son perfectamente reflejados en la industria automotriz.

Las relaciones de empleo en la industria automotriz mexicana han sido fuertemente condicionadas por la presencia y el peso de la intervención estatal y los sindicalismos llamados oficiales. Durante los años 70 la industria padeció frecuentes conflictos intersindicales motivados por una oleada de insurgencia sindical que tenía como objetivo ganar espacios de representación a la CTM y a otros organismos oficiales como la CROC,¹⁰ impulsar formas más efectivas o al menos diferentes de democracia sindical, y conseguir mejores salarios y condiciones de trabajo.

Durante el periodo surge y avanza considerablemente la Unidad Obrera Independiente (UOI), la cual rompe con el monopolio de la CTM y la CROC y constituye todo un poder paralelo en la industria automotriz y metalúrgica. La UOI gana representación, por ejemplo, en vw, Dina, Renault, Nissan, Euzkadi y en los transportistas de "Ruta 100" (Béjar, 1991). Sin embargo, a la vuelta de la década se debilitó hasta desaparecer, cuando su liderazgo se vio envuelto en cargos de corrupción, y los sindicatos oficiales regresaron y recobraron la mayor parte del terreno perdido (véase cuadro 4).

10 La CROC, como es bien sabido en México, es la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.

La recuperación de la CTM, en particular, se vio favorecida por el inicio de los programas de reconversión en la industria y por la desconcentración y desplazamiento geográfico hacia el norte del país que entonces desdoblarían las principales firmas, tras la búsqueda de nuevos centros de producción (*i.e.*, *greenfield worksites*). La CTM ganó el derecho a organizar a los trabajadores de las 10 nuevas plantas automotrices, ¡sin excepción alguna!, que se establecieron en dicha región. Y la CTM firmó con las 10 plantas, ¡sin excepción alguna!, “contratos de protección”¹¹ en retribución a la apertura de puertas que las empresas le otorgaron.

Con el progreso de los programas de modernización de estas plantas y la introducción de formas de organización grupal que reclaman el involucramiento obrero en estrategias de mejora continua, así como un compromiso colectivo hacia las metas productivas y de calidad de las firmas, las relaciones de trabajo originales serían forzadas a transformarse. En plantas como Ford Hermosillo y General Motors Ramos Arizpe, las protestas frecuentes de los trabajadores contra las prestaciones disminuidas que les ofrecían aquellos contratos llevarían a las gerencias a mejorar salarios y condiciones de trabajo, al igual que a propiciar formas de participación sindical más abiertas, como condición para sanear el ambiente de relaciones laborales y obtener el involucramiento obrero en los nuevos sistemas productivos (Shaiken, 1994).

¹¹ Los “contratos de protección” han sido una especie lesiva que violenta el marco legal y los espacios institucionalizados de la contratación colectiva en México. Por medio de ellos, dirigentes sindicales espurios y gerencias deseosas de evitar problemas tranzan la firma de contratos, generalmente con condiciones de trabajo e ingreso mínimas, y la representación fuera de la ley de los trabajadores: se firman a espaldas de los trabajadores ¡y aún antes de que las empresas inicien operaciones! Al respecto, véase Covarrubias y Barrientos, 1993.

Por caminos divergentes pero por razones similares, algunas de las viejas plantas del centro del país llegarían al mismo punto. En Nissan Cuernavaca y en Volkswagen Puebla, por ejemplo, donde las empresas dirigieron parte de sus esfuerzos modernizadores a medrar la fortaleza factual y contractual de sus sindicatos, éstos reaccionaron rechazando los nuevos programas productivos y protegiendo las reglas más rígidas de relación laboral, como la promoción basada en la antigüedad, la clasificación de funciones basada en puestos fijos y el control sobre la rotación del empleo (Tuman, 1995; Pries, 1994). Eventualmente, empresas y sindicatos habrían de ceder y aceptar algo como condición para establecer acuerdos más confiables que trajeran nuevas estabildades a sus mercados de empleo.

Volkswagen Puebla (VWP)

VWP es un prototipo de las viejas plantas automotrices mexicanas. Se trata de una planta con 32 años de operación que, desde la década previa y con más fuerza en la presente, se encuentra en un proceso de acelerada reestructuración tecnológica y organizativa. Por eso en el proceso de producción coexisten líneas productivas reconvertidas, máquinas herramientas de control numérico y robots, y líneas productivas tradicionales con automatización nula o incipiente.

La gestión de la calidad mediante formas grupales se inició desde 1985, pero sin constituir una estrategia homogénea ni determinante de reorganización del trabajo. Fue con posteridad a los avatares y confrontaciones áridas que signaron el avance hacia formas flexibles de organización del trabajo en 1992, y fue sólo después del conflicto de ese año que final-

mente se instauró lo que puede considerarse un nuevo esquema de organización laboral (Bensusán y García, 1992; Pries, 1993). 1992 separó la historia de la empresa en un ayer y un hoy. La contratación colectiva se alteraría en mucho dejando beneficios y nuevos equilibrios para las dos partes, como mostraremos con mayor amplitud más adelante.

Ocurre entonces un factor de ruptura organizacional sustancial, que fue la introducción de equipos de trabajo, erigidos como la unidad organizativa básica, descompuestos en células numéricamente variables en función de las áreas de asignación. Junto a ellos se introdujeron programas de mejora continua, rotación y evaluación del desempeño con base en conocimientos, habilidades y aportaciones (vw de México, 1994). De aquí se desprendió una transformación sustancial de implicaciones organizativas y laborales profundas: 1) los obreros deberían avanzar hacia la multicalificación a través del dominio conceptual y práctico de las distintas funciones de su unidad básica; y 2) la determinación del salario por ganar vendría ligado, en lo sucesivo, a los conocimientos y habilidades adquiridos y a la capacidad demostrada por cada quien para devenir polivalente y generar ideas de mejora.

Un frente importante más de los esfuerzos de reorganización de la planta se ha dirigido a reducir el número absoluto de trabajadores en producción y promover distintas formas de subcontratación y descentralización laboral. Sin embargo, la tendencia a reducir el número de obreros no ha sido lineal, como veremos en el análisis de su mercado interno de trabajo.

Por cuanto a las relaciones laborales, vwp ha albergado desde la década de los setentas a uno de los sindicalismos más combativos y representativos de la

industria automotriz del país. Dentro de una larga historia no exenta de contradicciones y discontinuidades, la trayectoria sindical ha pasado por la separación de la CTM (1972), la afiliación y ulterior ruptura con la radical UOI (1981), los intentos por construir un proyecto sindical unitario para toda la industria —con las características de una organización “socialista-democrática” construida “desde abajo”— (1975-1983), hasta su defensa de la independencia sindical, constituido como Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz de vw, y su final y discutida afiliación a la neocorporativa Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios (FESEBES) en 1992.

Lo cierto es que con independencia de banderas y épocas, el sindicato de la VWP ha signado su trayectoria con batallas por mejorar la posición obrera en el trabajo, la lucha contra intromisiones externas y un ejercicio democrático de la acción sindical, por medio de la rotación regular de dirigentes y la preservación de canales de participación obrera (Pries, 1993; Tuman, 1995). No es casual entonces que desde los años setentas la VWP sea la empresa que más huelgas ha padecido, como muestra el cuadro 5, como tampoco lo es el que sea la planta de la vieja industria automotriz del país con los salarios más elevados, y la que los incrementó aún más ante las sucesivas presiones sindicales que estallaron en siete huelgas sucesivas durante el periodo 1982-1992.¹²

12 Entre 1984 y 1994 los salarios nominales de VWP crecieron en 3482%, para un promedio de incremento real anual en el periodo de 6.5%, contra, por ejemplo, -1.6% de Chrysler Toluca; -5.5% de Ford Cuautitlán y .68% de GM DF. Incluso esta tendencia al crecimiento salarial se mantiene durante y después de iniciado el proceso radical de reestructuración de 1992; entonces los salarios reales aumentaron en 8.33%, el aumento más sustancial desde 1988, aunque el ritmo disminuyó en los años subsiguientes (los datos fueron tomados de Tuman, 1995).

En la actualidad, y como resultado de las transformaciones de 1992, los canales de comunicación entre la empresa y el sindicato han mejorado notablemente, el conflicto ha disminuido y las partes avanzan por caminos que privilegian la negociación.

El medio ambiente en Brasil

Superado el momento autoritario de las relaciones de trabajo del régimen militar, las relaciones laborales en la industria automotriz del país han pasado por dos etapas subsecuentes. La primera, durante toda la década previa y principios de la presente, en la que los metalúrgicos de la CUT impulsan un sindicalismo radical y contestatario y la empresa guarda para sí una alta discrecionalidad en las prácticas de empleo, al tiempo que responde con medidas disciplinarias fuertes. Es la época en la que, a pesar de que se avanza en reconocer al oponente, en la práctica unos y otros se tratan de nulificar (Martin, 1994).

La segunda etapa empieza después del histórico Acuerdo Sectorial de 1992,¹³ cuando se inician un

13 Las *câmaras sectoriais* fueron una experiencia de negociación tripartita (Estado, empresas y sindicatos) para promover los procesos de reestructuración industrial y de modernización de las prácticas de empleo. En verdad, durante su breve existencia, de 1992 a 1994, resultaron una experiencia única en la región, que comprobó el enorme potencial de avance que se encierra en negociaciones "ganar-ganar" por actores dispuestos al cambio. El primer acuerdo tuvo lugar en la industria del automóvil y se reproduciría en otros sectores. La intención principal fue encontrar fórmulas para promover la reconversión de la industria, expandir la demanda interna de autos y proteger y enriquecer el empleo. El Estado contribuyó bajando impuestos y estimulando la liberación de créditos para la adquisición de automóviles; las empresas acordaron doblar sus niveles de producción para el fin del milenio y crear 100,000 nuevos empleos. Los sindicatos metalúrgicos se comprometieron a apoyar los planes de reorganización de las firmas y a dejar atrás todo tipo de posiciones contestatarias. A la vez, empresas y sindicatos crearon un conjunto de comisiones para concretar sus acuerdos, en las áreas de investi-

conjunto de prácticas gerenciales dirigidas a superar el ambiente conflictivo de relaciones laborales y a generar un compromiso organizacional negociado. Las comisiones de fábrica ganan crecientes espacios de interlocución dentro de las empresas y se multiplican los *acordos coletivos*, que en la práctica vienen a sustituir la ausencia de contrataciones colectivas en el ámbito de la firma.

Los dos momentos que referimos aparecen bien dibujados en el cuadro 6, que presenta las huelgas y paralizaciones de actividad que sufrió Autolatina en sus ocho años de existencia.¹⁴ Obsérvese que estamos hablando de 48 huelgas y 146 paralizaciones de actividades. Esto significa que tan sólo en estas dos firmas, y para el periodo de referencia, estallaron casi tantas huelgas como el total agregado que padecieron todas las empresas y plantas automotrices y de autopartes juntas de México. Compárense los datos de los cuadros 6 y 7. Esta simple comparación revela las grandes diferencias entre los sindicalismos automotrices de uno y otro país, pues no sólo habla del carácter del sindicato metalúrgico, sino que también descubre su fortaleza para movilizar y dirigir obreros.

gación y desarrollo, calidad y productividad, indexación e incremento de salarios, y protección del empleo. Los resultados pronto se manifestaron: la producción y el mercado interno de automóviles alcanzaron un récord histórico al año siguiente; los salarios crecieron en una banda real de 6 a 10% y las relaciones de trabajo se tornaron más estables. Los acuerdos mueren en el momento que el presidente Cardoso abandona las *câmaras sectoriais* en favor de una política agresiva de liberación económica y comercial. Para el recuento más minucioso que se ha escrito de esta experiencia, véase Arbx (1995).

14 Autolatina fue la *holding* que surgió de la fusión de Ford y vw, y operó de 1987 a 1995. Los datos a que hacemos referencia corresponden al conjunto de plantas de Ford y vw; sin embargo, la mayoría de movilizaciones ocurrieron en las plantas del ABC (Ford SB y vw Anchieta), como me confirmó en entrevista el presidente de los metalúrgicos de la región, Heiguiberto Della Bella N., "Guiba".

El cuadro 6 también permite advertir cómo el número de huelgas y paralizaciones disminuye considerablemente a partir del año de inicio de los acuerdos sectoriales, y que la caída en su intensidad —medida en términos del número de horas/hombre perdidas— es aún mayor. El sindicalismo propositivo, por tanto, que la CUT se planteó erigir para enfrentar la nueva etapa de la industria automotriz de las *câmaras sectoriais*, se fue desdoblado en políticas de acción que privilegiaron la negociación antes que la confrontación, dando un nuevo contenido al llamado *novo sindicalismo* de la época de transición a la democracia (cfr. Arbib, 1996).

La fortaleza de la CUT y los progresos que logra desde el inicio de la época de transición a la democracia se han reflejado en un crecimiento de los salarios medios de los obreros de la industria automotriz. Éstos, hoy en día, multiplican en más de tres los correspondientes a los obreros de la industria automotriz mexicana (véase cuadro 8).

El otro elemento que configura el medio ambiente de la industria automotriz en la actualidad es el *boom* en que ha entrado el mercado brasileño en los últimos cuatro años, ante las perspectivas de un mercado crecientemente competido, producto de los procesos de regionalización e integración de mercados que despiertan las iniciativas del mercado libre del Cono Sur (MERCOSUR).¹⁵

¹⁵ En 1996 *Detroit News* calificó al mercado brasileño del automóvil como “the world’s hottest new auto market”, refiriendo el extraordinario crecimiento que ha adquirido y que ha motivado que una cantidad de nuevas firmas e inversiones estén fluyendo al país, e.g., en 1995, Renault, Mercedes Benz, Hyundai, Asia Motors y Honda empezaron operaciones en el país, mientras Nissan, Peugeot, Toyota, Daewoo y Kiat Motors anunciaron planes de inversión. Por ello, entre 1995 y 1999 se estima que el sector habrá recibido de 12 a 15 miles de millones de dólares estadounidenses en inversiones. El crecimiento y las perspectivas del mercado brasileño se reconocen mejor en

Ford São Bernardo do Campo (FSB)

FSB, al igual que el resto de las primeras plantas automotrices instaladas en América Latina entre los cincuentas y sesentas, nació (en 1966) como una empresa verticalizada ante la ausencia de una planta nacional suficiente y confiable de productores de componentes y autopartes; esto es, como un complejo industrial que incluía desde la producción y ensamble de partes centrales de vehículos hasta una planta fundidora, una de motores y naves de agregados y componentes menores.

La fábrica está ubicada en el centro industrial que alberga los sindicatos más poderosos de la CUT, dentro de ellos destacadamente el sindicato metalúrgico de ABC. Su nivel de ocupación máxima se da durante los años setentas (en 1978 los obreros suman 11, 854) y a partir de entonces tiende a descender, si bien en medio de oscilaciones bruscas.

Con la fusión con vw en 1987 para formar Auto-latina, se inició la reestructuración organizativa de Ford SB. Una vez rota la relación con vw, Ford se ha

las cifras siguientes: en 1993 Brasil superó su propio récord de 1.4 millones de vehículos, con lo que tomó el décimo lugar entre los productores del mundo; esto es, cuatro posiciones arriba de la que había alcanzado en 1985 y por encima de países productores de la talla de México e Italia. La tendencia ha continuado al alza y el año pasado alcanzó la cifra de 1.6 millones, con lo que el país avanzó al lugar 7° en el mundo. Las proyecciones de la Asociación de Productores de Vehículos de Brasil (ANFAVEA) para el año 2,000 son que el país rebase la producción de dos millones de unidades. El gobierno es aún más optimista y espera que se alcancen hasta tres millones de unidades (*The Financial Times*, 1996). Por cuanto a la región comprendida por el MERCOSUR —i.e., Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay—, entre 1990 y 1995 la producción creció en 90%, y alcanzó los 2 millones de unidades (*Ibid.*).

concentrado en un ambiciosa estrategia de inversiones y de reestructuración organizativa, siguiendo las pautas de la matriz del corporativo bajo el proyecto Ford 2000.¹⁶ Procederemos por partes.

Por cuanto a inversiones, Ford Brasil está impulsando un ambicioso programa destinado a ampliar su capacidad instalada y a modernizar sus instalaciones, a fin de responder a los retos y oportunidades que está generando el *boom* brasileño. Las proyecciones de inversión para el periodo 1995-1999 son del orden de 2.5 miles de millones de dólares estadounidenses. En la planta de SB, Ford invirtió 850 millones de dólares en los dos últimos años, para lanzar un nuevo y único modelo (el Fiesta) y remodelar totalmente las instalaciones. De ese total, 450 fueron invertidos en equipos y robots de última generación. Tan sólo en la línea de montaje final, por ejemplo, la FSB colocó 98 robots en las áreas de plataformas y soldadura y situó sus niveles de automatización para estas áreas a la altura de los de Ford Hermosillo (Ford Brasil, 1996).

Con respecto a las pautas marcadas por Ford 2,000, la más inmediata está dada por el llamado *Ford Production System*, el cual trata de armonizar, bajo procesos de mejora continua, personas, equipos y materiales y todos ellos con los plazos de determinación de oferta, proceso de producción y entrega de unidades. Traducidos en sistemas productivos, ello se expresa en programas de ingeniería simultánea, equipos de manufactura integrada y el programa de mantenimiento productivo total, el cual, en este caso,

16 "Ford Two Thousand" es la estrategia mundial de la corporación objetivada en hacer de la firma la empresa número uno en el mundo en términos de calidad, satisfacción del cliente y cobertura de mercado. Al efecto, el corporativo ha marcado una serie de pautas para guiar los procesos de reestructuración de las subsidiarias en el mundo.

se extiende incluso a los proveedores de SB. Organizativamente, la implicación es que Ford SB, al igual que la vw de Puebla, se organizó en equipos de trabajo con algunas variaciones en su constitución formal y en sus funciones. Formalmente los equipos son de dos clases: "naturales" y "multifuncionales". Los primeros se forman en la línea de producción con obreros y un líder llamado *encarregado*, que toma las funciones de los antiguos jefes o *feitores*. Un grupo natural se responsabiliza de implementar mejoras, evaluar el desempeño de sus integrantes contra metas y objetivos propuestos, y por la seguridad y la salud en el lugar de trabajo. Un grupo multifuncional se integra por personal gerencial, ingenieros de calidad, líderes y obreros de varios grupos y se aboca a resolver cuellos de botella y a proponer mejoras que afecten a más de un área.

La segunda pauta, que es trabajar con estructuras eficientes que hagan de cada fábrica el productor de más bajo costo, ha conducido a la FSB a implementar el concepto de *condomínio industrial*. Esto significa ubicar en las instalaciones de la planta a toda una red de proveedores para que se responsabilicen de todas las actividades que antes integraba el complejo industrial, con excepción, claro está, del *core business*, es decir, estampado y carrocería, pintura y ensamblado final.

Por cuanto al ambiente de relaciones laborales en el interior de la planta, hay varios elementos por destacar. Ford SB ha sido cuna de algunos de los principales dirigentes de la CUT; por ello los líderes y representantes sindicales de la fábrica con frecuencia son dirigentes de primer nivel del sindicato de metalúrgicos, y de ahí que la empresa fue de las primeras plantas automotrices en crear las *comissão de fábrica*, en 1981.

El ámbito de competencia de la comisión es en gran medida como el de cualquier sindicato en México, pues incluye salarios, condiciones de trabajo, estructura de puestos, sistemas de evaluación del desempeño, etc. Las diferencias en cuanto a campo de acción, empero, son grandes. Por un lado, la comisión de la FSB ha adquirido en los últimos años una presencia notable en la negociación de los procesos de reestructuración de la firma; por la otra, y a contrapelo de lo anterior y por razones que tienen que ver con la legislación brasileña y con las prácticas y costumbres de las estrategias de personal de las empresas, la comisión apenas empieza a participar en ámbitos en los que el sindicalismo de la VW siempre ha participado, por ejemplo, en la contratación de personal. Otra diferencia es que la comisión no toma parte en cuestiones ligadas a la seguridad y la higiene industrial, pues éstas son reservadas a la Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que son el único espacio de representación sindical dentro de las empresas que reconoce la ley.

CAPÍTULO 4

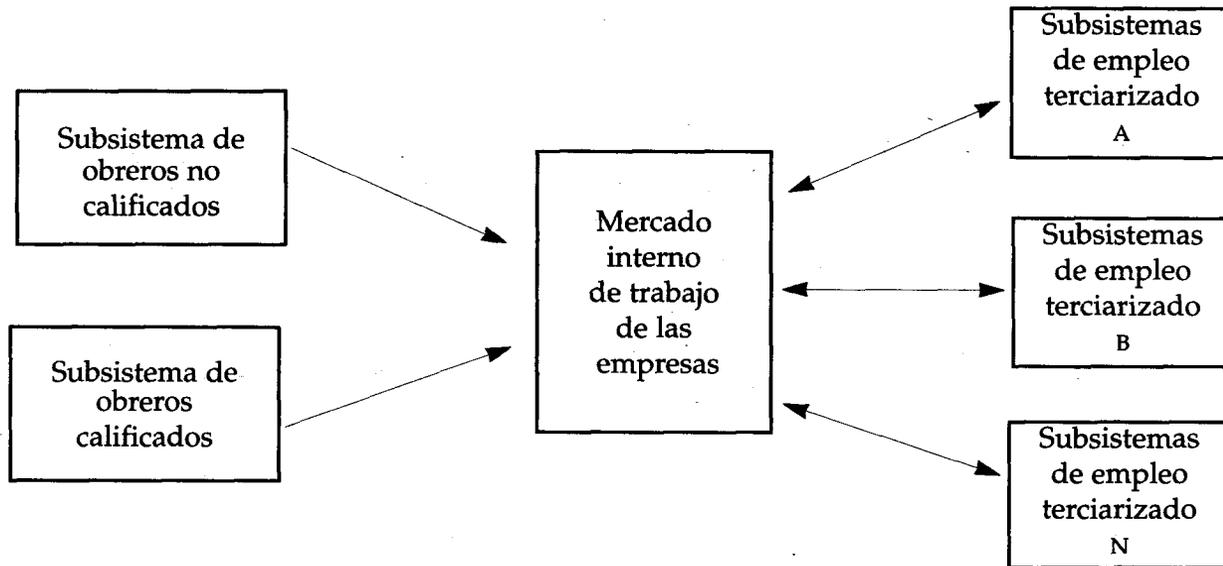
Dos estudios de caso y tres subsistemas de empleo: vw Puebla y Ford São Bernardo

Nuestra investigación de las estrategias de recursos humanos y de las reglas y costumbres de organización del empleo obrero en las dos empresas ha identificado dos subsistemas diferenciados: el subsistema de empleo de los obreros no calificados y el subsistema de obreros calificados. Esto significa que en ambas firmas existen sistemas y mecanismos diferentes para cada uno de los dos tipos de trabajadores, que regulan su organización y uso en el proceso productivo. Identificamos también un tercer subsistema de empleo, que si bien es externo a las empresas, se genera en sus dinámicas actuales de reorganización productiva y del empleo. Hablamos de los procesos de terciarización de actividades de las compañías, que están conduciendo a un desplazamiento de empleos internos hacia empresas subcontratistas bajo contratos de proveedores. Así, vistos en conjunto, los mercados internos de trabajo obrero en VWP y FSB aparecen integrados por dos subsistemas de empleo propios, a la vez que crean, y se ven condicionados por ellos, subsistemas de empleo terciarizados (una representación visual se ofrece en la gráfica 3).

A continuación presentamos los componentes y determinantes de estos subsistemas en ambas firmas.

Gráfica 3

Subsistemas de empleo obreros y mercado interno de trabajo de VWP y Ford SB



Subsistema de obreros no calificados

Quiénes son

En este subsistema se ubican todos los obreros directamente relacionados con el proceso productivo vía labores de manufactura con frecuencia de naturaleza secuencial y repetitiva. La distinción de obreros no calificados como aquí la empleamos corresponde a las definiciones clásicas formuladas por autores como Touraine (1971) y Sabel (1982); son los obreros que, desde la introducción de la cadena de montaje de Henry Ford y la burocratización de la organización del trabajo supuesta por Taylor, fueron y siguen siendo esenciales para el éxito de la industria automotriz. La definición como no calificados en nuestro caso, empero —para las empresas y la época que estamos estudiando—, no implica que carezcan de formación y entrenamiento; de hecho poseen ambos elementos y es gracias a ello que desempeñan labores que suponen habilidades y conocimientos específicos tales que los colocan por encima de un simple operador de industria sin calificación. Sus contribuciones, sin embargo, permanecen en la antesala de las de un experto calificado para los estándares de la industria automotriz.

En VWP contabilizamos 7,673 obreros en este subsistema, 78.5% del total. Nuestra encuesta reveló que el 63% de ellos tienen estudios máximos de educación media básica, 28% media superior y el resto carrera técnica o universitaria. Su edad promedio es de 34 años y su antigüedad de 7.9 años. En el caso de la FSB, ubicamos 3,651 obreros no calificados, es decir, el 64.5% del total. En su caso la encuesta reveló

que el 30% cuentan con estudios máximos de educación media básica, el 59% media superior y 11% educación universitaria. Su edad promedio es de 30.8 años y sus años de labor en la planta promediaron 7.14 (véase cuadro 9).

Estos resultados de campo son ya importantes: nos descubren una diferencia y una similitud en las dos fábricas. Nos dicen que los niveles de educación formal son más altos en el caso de la industria brasileña y que los obreros no calificados son proporcionalmente menos que en el caso de vw. Aquí se puede adelantar que estas diferencias responden a que Ford SB trabaja con una base tecnológica más automatizada, y a que, ligado a ello, la empresa viene pidiendo que los obreros adquieran mayor escolaridad. Por otra parte, la similitud es que ambas empresas exhiben obreros que han permanecido casi un cuarto de sus vidas laborando en sus fábricas respectivas, lo que se compara favorablemente con obreros típicos de mercados estables. Pero aquí hay mucho por ver aún, de manera que se precisa no adelantar conclusiones.

Los obreros de este subsistema en ambas empresas realizan labores conectadas con el ensamble de partes y componentes de vehículos, partes de motor, tambores y discos de freno, ejes y semiejes, hojalatería, pintura y montaje de vehículos.

Puertos de entrada

VWP

Sus puertos de entrada corresponden a los de un mercado de trabajo institucionalizado, pues se limitan a las posiciones iniciales y se norman de acuerdo

con dos tipos de reglas. El primer tipo remite al perfil elemental de los trabajadores, por ejemplo, que tengan la mayoría de edad, poseer, como mínimo, educación primaria y aprobar exámenes de conocimientos y habilidades. El segundo tipo se refiere a las cláusulas de exclusividad sindical, distintivas del sistema de relaciones industriales mexicano. Por su conducto, los nuevos empleados son obligados a afiliarse al sindicato y a permanecer en él, pues su abandono o expulsión, como se sabe, obliga a la empresa a darlos de baja. El hecho relevante es que esta atribución sindical ha permanecido intocada antes y después las transformaciones de 1992.

Así, el sindicato retiene un poder institucional considerable en la contratación de personal de nuevo ingreso, dado que además la empresa se obliga a conceder que el sindicato sea quien proponga a los aspirantes (Contratos Colectivos de Trabajo, 1990-1992 a 1996-1998).

Por otra parte, los puertos de entrada en este subsistema se destinan a trabajadores bajo contrato eventual, quienes, como es de suponerse, realizan las labores más pesadas y desgastantes, además de ser las de menor sueldo. Los obreros eventuales pueden pasar por situaciones y tiempos muy variables en esa posición, pueden ser recortados y recontratados, pueden adquirir o no la planta, y ello es posible que ocurra en lapsos tan diversos como los que van de tres meses a tres años (estos son los mínimos y máximos que detectó nuestra encuesta). A este fin, el recorte y la recontratación están regulados contractualmente por una cláusula sobre ingresos (*cfr.* CCT 1994-96, cláusula 18).

En la práctica, la suerte final de un trabajador eventual depende de la existencia de movimientos en la estructura de puestos que propicien vacantes

en posiciones de planta —ascensos, retiros, o despidos—, cambios en la producción que motiven a crear nuevos puestos, y, especialmente, de “reunir” méritos en el desempeño que lo hagan un candidato confiable ante los jefes interesados y en ocasiones ante dirigentes sindicales, para asumir una posición de base. Así, los puertos de entrada en VW no sólo norman el ingreso de aspirantes del mercado externo; crean una red de mecanismos informales, compuesta de costumbres y actitudes personales y grupales, inter e intra gerencias y sindicatos, que filtran y matizan los procesos de selección.¹⁷

FSB

Durante los años del régimen militar, los mecanismos de contratación tenían un alto sesgo discriminatorio y de control. Si bien en el papel se hablaba de que los obreros debían tener experiencia previa en la industria y mostrar buen “estado de salud”, en realidad la contratación dependía por completo de los *mesters* —especie de supervisores—, quienes decían a quién contratar y a quién no, en qué número y en qué posiciones (Humphrey, 1982). El sesgo de control venía dado porque se excluía a cualquier trabajador con militancia obrera o sindical.

En los 80 las cosas avanzan un poco; se establece que las entradas se sujetarán a la satisfacción de una serie de requisitos como la edad (mínimo 18 años), escolaridad (mínimo primaria) y experiencia (dos años). Empero, prevalecieron dos criterios con una

¹⁷ Por ejemplo, en VW sigue siendo frecuente que los aspirantes a ingreso se apoyen en recomendaciones de amigos, conocidos o familiares de dentro y de fuera de la planta. Aunque esto no garantiza la obtención del empleo, ayuda enormemente sobre todo ahí donde se expone un perfil sobre el que coinciden jefes de empresa y dirigentes de sindicato.

clara naturaleza de filtro y control: los solicitantes no podían ser empleados despedidos por “justa causa” previamente de la empresa o de otras empresas, y, además debían presentar carta de referencia del empleo anterior, en caso de que hubieran trabajado antes (Moreira, 1995).

El sindicato obligó a derogar esto último en 1985 y en la actualidad la gerencia ha aceptado eliminar cualquier sesgo discriminatorio contra militantes sindicales y políticos.

A partir de 1992, el sindicato, a través de la comisión de fábrica, comenzó apenas a adquirir un lugar en la determinación de los criterios de admisión. Gerencia y representación convinieron en criterios que otorgan un mayor peso a la escolaridad en las nuevas contrataciones —ahora se pide secundaria como mínimo— y regularon los *contratos de experiência* de eventuales a 30 días (Convenção Metalúrgica, 1993).

Por otra parte, en FSB, como en todo Brasil, los sindicatos no tienen ningún mecanismo que les permita influir en la contratación y el despido de personal, como lo permite la cláusula de exclusión de la legislación mexicana.

En la industria automovilística de Brasil un mecanismo tradicional de funcionamiento de los mercados de empleo ha sido el despido y recontractación. Por ello ha existido una movilidad externa considerable, lo cual trataremos en detalle más adelante. Aquí procede decir que, debido a ese mecanismo, los puestos de entrada están abiertos a todos los niveles, y no sólo en los iniciales. El sindicato ha tratado de introducir acuerdos que favorezcan la recontractación de despedidos, pero no lo ha conseguido. La empresa protege para sí este espacio de conformación de sus sistemas de empleo y lo maneja con mucha soltura: vacía y llena posiciones conforme a las necesidades

de producción, ubica a la gente según la clasificación y experiencia previas que ofrezca, y decide quién reingresa y quién no. En resumen, el sindicato no tiene un espacio de influencia en este subsistema y las posiciones para los que ingresan no están necesariamente en los niveles inferiores.

Estructura de puestos y asignación del trabajo

VWP

La estructura de puestos de estos obreros ha sido simplificada en gran medida; consta de una sola posición, la de "técnico VW", con 11 niveles progresivos de salario que van de la letra "A" a la "K", los cuales a su vez son ordenados en grupos salariales del III al VII. La estructura plana que ahora vemos en la planta, prototipo de un MIT transformado, empezó a funcionar en 1992. Antes de esta fecha los obreros también eran clasificados en siete grupos de salario, pero las categorías de puestos eran 66. Por ejemplo, un ensamblador podía ser de 1a., 2a. o 3a. categoría, lo mismo que un punteador, un hojalatero, un operador de maquinaria y un operador de prensa. Las más altas categorías eran reservadas para ajustadores de línea, de máquinas y de temple, detallistas, electricistas, mecánicos, pintores y vaciadores principales.

Entonces, el cambio relevante en materia de puestos siguió un doble movimiento: una compresión máxima de las categorías, así como una fragmentación de las posiciones salariales. Con la compactación de puestos la empresa ganó en versatilidad en su sistema de organización del trabajo, pues es esta estructura plana la que hace posible la multifuncionalidad obrera y la rotación de tareas. Con la fragmentación

salarial la empresa alcanzó márgenes de acción para usar el sistema de compensación como un instrumento de estímulo al desempeño, puesto que un sistema de este tipo —conocido como *broadbanding* (o de bandas amplias)¹⁸ — permite desrigidizar la estrategia salarial y darle aplicaciones múltiples.

Conviene notar que el método de *broadbanding* aplicado por vw es una estrategia de compensación que balancea contención de costos salariales y determinación de salarios como instrumento de estímulo al desempeño. En su caso, las bandas salariales principales se mantuvieron sin alteración (grupos salariales del III al VII), lo que le permitió no incurrir en costos adicionales, y la introducción de nuevas bandas sólo vino a avanzar, fragmentando, sobre aquéllas.

La asignación del trabajo resulta así flexible hoy en día. Antes de 1992 la gerencia hablaba de las obligaciones de los trabajadores en términos de efectuar “las actividades para las que fueron contratados” (CCT 1990-1992). Es decir, la asignación del trabajo seguía un modelo clásico fordista de puestos y responsabilidades, bajo el tradicional trinomio organizativo una función/un puesto/una persona y salarios ligados a los segundos. Desde los cambios de 1992, el trinomio se rompió y cedió su lugar a una asignación fundada en pretensiones de multifuncionalidad y polivalencia, limitada tan sólo por “las fuerzas y aptitudes” de cada trabajador y por el imperativo de que la labor asignada pertenezca al “objeto de la empresa”.

Empero la flexibilidad en la asignación de tareas no es hoy, como tampoco lo fue antes, unilateral ni

18 Sobre *broadbanding*, véase LeBlanc, 1992; Hofrichter, 1993.

mucho menos. Las pretensiones de multifuncionalidad y polivalencia intentan desarrollar obreros capaces de rotar entre distintas posiciones hasta el grado de poder cubrir cualquiera de las funciones que componen un "tramo de trabajo", esto es, la extensión que delimita al grupo de trabajo. La asignación de tareas diferentes la hace el líder del grupo de conformidad con el interesado y el resto de integrantes del grupo, siguiendo un plan de rotación que se puede o no cumplir. El incentivo para cumplirlo es que, como veremos, la rotación es uno de los factores a evaluar en la determinación del desempeño. Por eso la asignación de tareas múltiples, la rotación flexibilizada, es incentivada antes que impuesta.

Regresaré más adelante sobre las implicaciones organizativas y salariales de estos programas.

FSB

La organización de los puestos y la asignación del trabajo en FSB viene de una historia más o menos similar a la de VW, pero de nuevo con notables diferencias.

Humphrey (1982) informa que en 1974 la empresa tenía ochenta categorías de puestos, distribuidos en catorce grados salariales dentro de seis niveles de progresión para cada uno.

Desde este ángulo se puede reconocer el mismo corte de organización fordista que planteamos en VWP. Y ello es esencialmente correcto, sólo que se trata de un fordismo con una racionalidad taylorista endeble; un taylorismo bajo el arbitrio de supervisores, pobremente reglamentado, y en el que la voluntad de aquéllos para asignar y movilizar obreros era la norma a ejecutar. Las funciones y los pue-

tos estaban dados, sólo que las personas tenían que caminar por donde los *mesters* quisieran para proteger su salario y su presencia en la planta.

Desde el comienzo de la década previa, la estructura salarial se ha venido modificando,¹⁹ pero no la de puestos. El primer motor de los cambios lo han constituido los propios trabajadores, quienes, de vez en cuando, por medio de paros y huelgas, han demandado equiparaciones salariales internas y con otras empresas. La firma se abrazó a ese impulso sólo a partir de 1992, cuando sus programas de reestructuración organizativa se fueron aclarando y comprendió que una estructura simplificada podía retornar beneficios en flexibilidad y despliegue de funciones y personas.

En febrero de 1993, por iniciativa del sindicato del ABC, las empresas de la región, incluyendo FSB, conforman una comisión para estudiar la estructura salarial y proponer su modificación. La comisión realiza avances y modificaciones sucesivas, hasta que dos años después conviene en una estructura de cinco grados y siete niveles de progresión salarial (Ford y Sindicato Metalúrgico ABC, 1996). De éstos, los grados "A" y "B" corresponden a los obreros no calificados, mientras que antes se ubicaban en 6 grados diferentes. (Véase cuadro 10).

Obsérvese que este es un sistema de compensación que reduce la jerarquía de niveles salariales, no obstante que agrega una posición de progresión salarial. Está lejos de ser, pues, un sistema de *broadbanding* como el establecido en VWP. De aquí que el efecto sería

19 En 1981, los primeros cuatro grados salariales se suprimieron cuando estalló una huelga y los obreros ahí ubicados demandaron que las funciones que realizaban eran igual a las de los obreros del grado cinco, y que por tanto merecían un trato salarial igual. El cambio supuso que los trabajadores de nuevo ingreso pasaron a ganar cinco salarios mínimos de entrada, contra dos que recibían antes.

el opuesto: el sindicato y los trabajadores, advertiremos, salen ganando claramente por cuanto a niveles y formas de determinación salarial. Antes debemos subrayar algunos puntos: la asignación del trabajo se había venido racionalizando en gran medida desde la década previa, en el sentido de limitar la discrecionalidad de los supervisores y en conseguir un respeto a la estructura de puestos y a las funciones en él contenidas.

Estos avances se dieron, otra vez, en la medida en que los trabajadores se negaron sistemáticamente a ser cambiados de una función a otra y en la medida en que el sindicato adquirió fortaleza para respaldarlos. Con la nueva estructura, la empresa pretende ganar flexibilidad para la asignación del trabajo, para lo cual sujeta la movilidad vertical a criterios de versatilidad y evaluación del desempeño, además de criterios de escolaridad y entrenamiento en programas de calidad, en la perspectiva de integrar grupos "naturales" de trabajo con obreros multicalificados y polivalentes capaces de rotar entre distintas funciones.

Mas lo conseguido hasta ahora es un sistema de "cogestión" gerencias/representaciones obreras para asignar y organizar el trabajo en grupos. Por una parte, para la definición de cada uno de los criterios existen comisiones bilaterales que estudian y acuerdan sobre los contenidos de los mismos. Por la otra, la movilidad horizontal y la rotación de tareas, aunque ha avanzado, es rechazada por muchos obreros, creando obstáculos fuertes para el desarrollo de una organización grupal de obreros multifuncionales, e.g., obreros y grupos que se niegan a sustituir las labores de los que faltan o a dejar su área y funciones para asumir las que el proceso de reorganización reclama.

Los resultados dejan hasta el momento un sistema de organización y asignación del trabajo que llamaremos "taylorismo grupal". Lo que los nuevos sistemas han hecho es retirar la discrecionalidad gerencial en la asignación del trabajo y hacer que se respete una vieja estructura de puestos y encargos. A ella se superpone una organización del empleo limitada por la contienda de intereses entre gerencias que quieren reasumir el mando bajo nuevas formas de organización del empleo y obreros que se aferran a su puesto y sus funciones, cobijados en el poder de un sindicato que puede apoyarlos, en ocasiones contra su voluntad.

Determinación de salarios y movilidad

VWP

El sistema de promociones y ascensos sufrió una transformación significativa con el cambio organizativo de 1992, y con el nuevo sistema los trabajadores salieron ganando. En el pasado la movilidad vertical estaba atada a la existencia de vacantes y puestos de nueva creación y al escalafón de categoría bajo premisas de antigüedad; en el momento que una u otro se presentaba, el derecho a ocuparlo se limitaba a los trabajadores con mayor antigüedad en la líneas de escalafón y, en caso de empate, se asignaba a quien tuviera mayor antigüedad en la empresa (CCT, 1990-92). Con el nuevo sistema, los ascensos se tornan periódicos, por lo que los trabajadores pueden ascender sin tener que hacer las grandes esperas que suponía el sistema de vacantes y antigüedades.²⁰

²⁰ Montiel (1991), en su estudio de las trayectorias laborales por el antiguo sistema de escalafón, resumió que los obreros directos en VW tardaban en pro-

En 1994 el sistema de evaluación del desempeño y los criterios de promoción se ajustaron para realizarse cada nueve meses —con cortes mensuales— y se establecieron los siguientes factores para guiar los procesos: conocimientos (basados en capacitación técnica del puesto y general sobre los grupos de trabajo); habilidades; desempeño (ligado a costos, calidad y volumen de producción); mejora continua (los trabajadores deben aportar nueve sugerencias de mejora en el periodo); instrucción a compañeros que lo soliciten; disciplina, orden, limpieza y seguridad en la estación de trabajo; disposición a rotar en la célula, y asistencia (vw de México, *Grupos de trabajo. Sistema de evaluación, 1994*; y CCT 1992-1994 y subsiguientes, cláusula 26, puntos uno a ocho).

Es claro que el propósito de este sistema de evaluación es motivar a los obreros a desarrollar sus conocimientos y habilidades, hacer mayores y mejores contribuciones a la productividad y la calidad, identificarse con el grupo y, en general, comprometerse con las metas de la organización.

Este sistema de evaluación, por tanto, es la contraparte lógica de la nueva estructura organizativa y de los nuevos criterios de asignación del trabajo puestos en práctica con la reorganización de la planta. La interacción del sistema de ascensos, la estructura de puestos y los criterios de asignación de actividades conforman el marco institucional de normas que alienta la movilidad del trabajo. La trama hay que deshilarla entendiendo que la movilidad horizontal, expresada en obreros que pueden saltar a diferentes funciones dentro de su línea de producción y mos-

medio doce años para alcanzar el punto más alto de su "carrera"; esto es, en recorrer las distintas categorías y posiciones salariales de su especialidad hasta alcanzar las superiores posibles. Más adelante veremos cómo estos tiempos se han reducido con los nuevos sistemas

trar así la polivalencia de sus conocimientos y habilidades, pasa a condensar el conjunto de parámetros que regulan la movilidad vertical.

La determinación de salarios se desprende del sistema de puestos y del sistema de evaluación del desempeño enunciados arriba. Los salarios no son determinados más por el criterio fordista de puestos/salarios. Los salarios se ligan ahora a las personas y son las habilidades, conocimientos y contribuciones de cada quien las que definen la posición salarial a la que puede aspirar. Esta determinación salarial corresponde también a una estrategia de recursos humanos objetivada en provocar el compromiso organizacional de los obreros en cuanto grupo de trabajo que persigue objetivos comunes mientras fomenta la competencia individualizada en cuanto personas que buscan una mejor postura en la tabla de ingresos.

Por otra parte, los salarios de estos obreros están en la vanguardia de la industria automotriz mexicana y muy por encima de los salarios medios manufactureros del país, *i.e.*, de 2.75 salarios mínimos (véase cuadro 11). Medido en salarios mínimos, nuestros obreros ganan cuatro salarios mínimos en promedio. Recuérdese que ellos se mueven en una banda salarial de once posiciones, con la primera que corresponde a 3.02 y la última a 5.14 salarios mínimos (véase cuadro 12).²¹

Estos niveles salariales de los obreros no calificados de *vw*, al lado de los sistemas de evaluación del desempeño y asignación de labores que los acompañan, comprueban que la determinación salarial es básicamente interna, es decir, de la empresa, y poco

21 Comparado contra los tres salarios mínimos que en promedio ganaban en 1986, la evolución salarial es más que positiva.

o nada tiene que ver, desde esta perspectiva, con funciones de equilibrio entre oferta y demanda de trabajo del mercado externo. Un elemento adicional que ilustra la plausibilidad de la afirmación es el de la movilidad vertical y los salarios correlativos.

Para empezar, se precisa decir que de los 7,673 obreros que tiene la planta en este subsistema, 724 son eventuales y sus ingresos están muy por abajo del resto, que poseen contrato permanente. Aquí empiezan las diferenciaciones: primero, los permanentes ganan en promedio 4.56 salarios mínimos y los eventuales 3.4. Pero esto sólo en promedio. Segundo, de los permanentes, la gran mayoría (el 66%) se encuentra en las cuatro categorías superiores de salario a las que puede aspirar un "técnico VW" y menos del 1% está en las cuatro inferiores. En cambio, en los eventuales la proporción se invierte, como era de esperarse; sólo el 10% se ubica en las cuatro categorías superiores de salario, mientras el 71% queda en las cuatro inferiores.

Por tanto, la movilidad vertical dentro del nuevo sistema de ascensos ha sido considerable, lo que exhibe dos cosas: primero, comprueba la tesis antes avanzada referente a que el nuevo sistema ha acortado notablemente los lapsos de ascenso en la carrera laboral, y segundo, comprueba que el MIT de VW entraña mecanismos efectivos de promoción desde dentro.

No obstante, el hecho de que el grueso de la movilidad vertical interna sea reservada a los obreros permanentes, como los datos descubren, nos dice que los trabajadores eventuales efectivamente están en condiciones de desventaja y permanecen bajo la influencia del mercado externo. En otras palabras, para el subsistema de obreros no calificados que nos ocupa sí existe un espacio de influencia del mercado

externo sobre la determinación de salarios, se reduce a las posibilidades de los obreros eventuales afectados por condiciones de ingresos y seguridad emparentadas cercanamente con las del mercado externo industrial.

FSB

En el pasado la determinación salarial en la planta era guiada por una norma formal única: tiempo. Los obreros de recién ingreso a este subsistema eran colocados en los grados salariales uno a tres, y pasaban de un punto salarial a otro cada tres meses. Los trabajadores con alguna antigüedad o de reingreso eran colocados en las posiciones cuatro, cinco y seis y progresaban en un lapso de seis a doce meses dentro de cada uno de los seis puntos ascendentes de salario a los que podían aspirar (Humphrey, 1982). Para las diferentes categorías lo anterior significaba que había un tiempo promedio de progresión salarial de tres años diez meses.

Empero, no existía, como no existe hasta ahora, ninguna regla formal que regulara las promociones o ascensos verticales. Los ascensos, cuando se daban, estaban en manos de los supervisores y dependían de una buena dosis de subjetividad de lo que podía ser un "buen desempeño". En realidad la "buena" relación personal con el supervisor y el aceptar sus encargos, como por ejemplo la frecuente demanda de trabajar horas extras, eran la clave para recibir la promoción.

Por supuesto que en esta historia han contado la antigüedad, la experiencia, la calificación formal y la formación que se adquiere en el lugar de trabajo. Pero únicamente dentro de los linderos laxos que deja

un taylorismo irracional, sin los caminos y contrapesos que fijan las normas de regulación, *e.g.*, el sistema clásico de vacantes y de promoción desde dentro de VWP.

Por eso la ubicación dentro de un puesto, un grupo de funciones y un grado salarial ha sido en FSB un camino cerrado las más de las veces. Una vez que un obrero progresa dentro de los niveles salariales de su grado y puesto, su camino se cierra y su futuro es cierto tan sólo hasta el punto en que sabe que puede mantener la misma posición. Un taylorismo así reproduce lo que llamaremos una "estructura de puestos sin futuro" (*dead end jobs*).

Con la nueva estructura de puestos y niveles salariales cambian las distribuciones de tiempos para ascender de un punto salarial a otro; ahora son de entre 3 y 13 meses. Sin embargo, el tiempo total promedio para recorrer todos los puntos permanece igual que el que prevalecía en los setentas: 46 meses. Véase cuadro 13.

El otro cambio en la determinación salarial es que por vez primera se introducen criterios adicionales al factor tiempo para el progreso entre un punto y otro. Los criterios son los mencionados antes, *i.e.*, escolaridad, versatilidad, evaluación del desempeño y capacitación. Lo que se precisa subrayar es que estos criterios sólo se aplican para los puntos de salarios superiores, cinco a siete. Como antes dijimos, estos criterios han sido formulados conjuntamente por comisiones bilaterales gerencias/representaciones obreras (sus contenidos y graduaciones se exponen en el cuadro 14).

Quizás más importante es observar que el efecto inmediato de esta nueva estructura es el de reducir las diferencias y jerarquías salariales, que es el propósito buscado por el sindicato. Tomada en conjunto, la tabla

de salarios —esto es, incluyendo los grados y puntos de progresión salarial para los obreros sin calificación y los calificados—, la brecha salarial entre el menor y el mayor salario se reduce de 5²² a 3 veces (véase cuadro 10). En el mismo sentido opera el hecho de que los aumentos salariales ocurren en intervalos más cortos de tiempo para los obreros de las posiciones menores, y el que sindicato y empresa acordaron un aumento al salario real de 7% distribuido en porcentajes mayores para los trabajadores de las posiciones iniciales (Ford y Sindicato Metalúrgico ABC, 1996).

De esta manera, la nueva estructura comporta un efecto “democratizador” de la relación salarial y de los efectos adicionales en la determinación salarial con los que los trabajadores salen ganando; ganan incrementos efectivos reales y obtienen un punto adicional de progresión dentro de sus categorías. Ganan además en cuanto a desterrar la discrecionalidad gerencial en la asignación de posiciones. Pero la movilidad vertical, insistimos, permaneció indefinida. Para entender esta situación, precisamos traer a observación el hecho de que la industria automotriz de Brasil ha funcionado sin mecanismos de estabilidad en el empleo, y necesitamos reconocer cómo ello ha condicionado un modo particular de funcionamiento de los mercados internos de empleo.

Por cuanto a la magnitud de los salarios, nuestra encuesta ubicó que los obreros de este subsistema ganan en promedio 1, 092 reales, lo que equivale a 9.1 salarios mínimos brasileños de la actualidad y a más de tres veces los salarios promedio manufactureros (véase cuadro 11). Visto en términos comparativos con los trabajadores de VWP, y usando como

22 Este primer dato es tomado de las estimaciones de Humphrey (1982: 75), correspondientes al año de 1974.

unidad los salarios mínimos de uno y otro país, los obreros de FSB prácticamente multiplican por dos lo que devenga el obrero de Puebla.

Seguridad en el empleo

VWP

En vw Puebla, al igual que en cualquier otro corporativo automotriz en el mundo occidental, el tema de la seguridad en el empleo aparece atado a fuertes mediaciones y disputas entre gerencias y sindicato. Así, mientras por una parte los obreros de este subsistema tienen seguridad en el empleo garantizada por su contrato colectivo de trabajo y por los parámetros de la ley laboral,²³ por la otra, la empresa ha normado y utilizado el trabajo eventual como su principal conducto para escapar a rigideces numéricas de empleo.

Al efecto, la empresa se ha reservado la facultad de contratar trabajadores eventuales por tiempo fijo u obra determinada siempre que lo considere necesario, y terminar la relación laboral con ellos en el mismo tenor, siempre que también lo considere necesario (cláusula 24, CCT 1990-92 y subsiguientes). Con independencia de otras consideraciones, como los impactos en salarios y en comportamientos obreros, el trabajo eventual ha sido el recurso de flexibilidad numérica bueno para equilibrar la ecuación costos/beneficios, ahí cuando se trata de sortear los

23 Diversas cláusulas de los CCT regulan la seguridad: particularmente la 13 regula el trabajo de terceras personas; la 20, la contratación a prueba; la 22, los trabajadores eventuales; la 80, los despidos, y la 81, los reajustes: CCT 1994-1996 y 1996-1998.

avatares del mercado de vehículos y los ajustes derivados del despliegue de máquinas y equipos más intensivos en capital.

Pero el trabajo eventual ha sido al mismo tiempo materia de negociación entre gerencias y sindicato, por medio de la cual se protegen indirectamente los linderos del MIT. Esto es así porque la naturaleza prescindible del trabajo eventual, al actuar como el amortiguador que absorbe los impactos de aquellos avatares y ajustes, permite mantener más o menos constante el empleo numérico de los trabajadores de planta. Y aunque los intereses de gerencias y sindicato que van en ello son divergentes —*i.e.*, por parte de la empresa se trata de evitar los costos de reemplazo que significa perder a obreros en los que se ha invertido para obtener su calificación; por parte del sindicato se busca proteger niveles de empleo que significan materia de trabajo, número, finanzas y prestigio sindical—, el resultado es el mismo en términos de mercado interno.

Durante el desplome del mercado de autos en el país motivado por el crac financiero de fines de 1994, la anterior situación emergió nítidamente. La primer medida de la empresa fue recortar 1500 eventuales, pero empresa y sindicato negociaron que no se afectaría a ninguno de los trabajadores sindicalizados (Covarrubias, 1997). Historias similares documentan la misma situación, *e.g.*, el caso de 1982 y 1986, cuando la producción de la planta bajó y se despidió a 4,000 y 1,200 eventuales, respectivamente. Se podrá objetar que esto no siempre ha sido así, ya que en ocasiones obreros de planta han sido recortados, como en 1983 (1,000) y en 1988 (1,500) (Bensusán y García, 1992). Sin embargo, una retrospectiva longitudinal de mayor alcance sustenta plenamente nuestra tesis. Fragmentado el periodo de 20 años que va

de 1977²⁴ a 1996 en cinco subperiodos (ver cuadro 15), advertimos que el trabajo permanente crece en todos los casos (1977-80; 1980-85; y 1990-1996), excepto en uno (1985-90), lo que revela una curva longitudinal de empleo bastante estable. En contraste, la curva longitudinal de trabajo eventual es por completo irregular.

Una historia conectada con lo anterior pero diferente en sustancia y efectos es el trabajo de "terceros" o la disputa en torno a las normas que facultan a la empresa a reubicar empleos periféricos al proceso productivo y hacia procesos de subcontratación. La controversia data desde 1984, cuando por vez primera VW introdujo la cláusula 16 del CCT, donde adquiere la facultad de "encomendar a contratistas los trabajos que no correspondieran a las actividades normales y ordinarias de producción, servicio y mantenimiento de la unidad industrial" (Bensusán y García, 1992: 222). De entonces a la fecha la discusión prevalece: ¿qué es válido definir como periférico? Si se trata de desplazar obreros sindicalizados, ¿cuál es la suerte que seguirán? Los resultados de esta disputa dejan a la fecha una situación en la que el sindicato ha logrado protecciones parciales al mercado interno de empleo, mientras la empresa ha avanzado en desconcentrar una cantidad grande de empleos secundarios.

Las protecciones obtenidas por el sindicato son dos. Primero, los trabajadores desplazados por subcontratación con terceros deben ser reubicados en las áreas que convengan empresa y sindicato, si bien con ellos se llevan su categoría salarial y derechos de escalafón por antigüedad (CCT 1990-1992 a CCT 1996-

24 Este primer año es importante porque, de acuerdo con Montiel (1992: 84), es entonces cuando se inició la política de contratar trabajadores eventuales.

1998). Segundo, un logro sindical previo y mantenido aún durante las transformaciones de 1992 es que la empresa convino en que "concederá planta a un trabajador eventual por cada trabajador indemnizado" (cláusula 16, CCT 1990-1992 y subsiguientes).

La empresa, por su parte, desde principios de esta década previa, pero con más fuerza en los últimos años, ha conseguido terciarizar no sólo actividades facilitativas, como mantenimiento y servicios, sino también productivas.

Las implicaciones de estos procesos van más allá de la cuestión de seguridad, pues abren una tendencia a fragmentar y superponer subsistemas de empleo diferenciados. El apartado del subsistema de terceros analiza esta situación.

Para concluir diré que la disputa en torno a la seguridad en el empleo deja un saldo de reglas que han beneficiado la estabilidad de quienes tienen asegurado un lugar en el MIT, pero que excluye y limita al mismo tiempo las posibilidades de quienes permanecen en sus linderos. El saldo, empero, es inconcluso. Las políticas de subcontratación de la actual etapa productiva suponen efectos mayores sobre los MIT y la seguridad.

FSB

La seguridad en el empleo en la industria automotriz brasileña ha sido sumamente limitada. Lo primero a entender es que ello fue propiciado por el sistema de relaciones industriales del país que se basa en una legislación con escasa protección a la estabilidad en el trabajo. El Código del Trabajo de 1943 había instituido una cláusula de estabilidad en el empleo que imponía la seguridad en el mismo para todos aquellos trabajadores con más de diez años al servicio de una

empresa. En 1966 la cláusula fue cancelada por los militares y en su lugar se instituye el Fondo de Garantía por el Tiempo de Servicio (Moreira, 1995), que como vimos protege mucho menos que la legislación mexicana.

A ello se agrega, en el caso que nos ocupa, el taylorismo irracional en el que se asentaron las relaciones de empleo en la industria. La dinámica instituida desde entonces fue la de apoyarse en un mercado de trabajo de obreros reemplazables, que pueden salir y entrar conforme lo dicten las necesidades de producción y las ecuaciones de costos de los departamentos de finanzas.²⁵

El tercer elemento a considerar es que la región del ABC, donde se asienta la FSB, se convirtió en la zona metalúrgica más importante del país —la zona donde se instalaron las plantas automotrices, de autopartes, de acero y de materiales y equipo—, y con ello en un polo de atracción, formación, movilidad y retención de obreros industriales de la metalurgia.

La mezcla de estos elementos —legislación laboral, prácticas empresariales y crecimiento industrial y del mercado metalúrgico— dieron una conformación particular a los mercados de trabajo de todo el ABC, y no sólo al de FSB. Esta empresa, al igual que otras industrias, acostumbró externalizar la dimensión numérica de sus mercados internos, en la medida en que así podía reducir costos de operación y tenía a la mano una oferta externa de obreros con ca-

²⁵ Apenas en la década previa la función de recursos humanos y de relaciones laborales se profesionaliza y adquiere relieve en la industria automovilística de Brasil. Antes se limitaba a "jefes de personal" con un cuerpo de funcionarios tipo trabajadores sociales y abogados dedicados tan sólo a vigilar cuestiones de servicios médicos, vivienda, despidos, disciplina, etc. Por ello, observa Humphrey (1982), eran los departamentos de ventas y de finanzas los que decidían cuándo era preciso contratar o recortar personal, mientras que los supervisores ejecutaban y la gente de personal formalizaba lo que aquéllos indicaban.

lificaciones diferenciadas y disposiciones efectivas para ser contratados, recontratados o movilizados de una empresa a otra.

Un elemento adicional que ha condicionado los mercados de trabajo —y al que las empresas del ABC recurrieron crecientemente en los 80 conforme la fortaleza del sindicato metalúrgico creció y su oposición a los despidos devino más férrea— es el recurso de las horas extras. Puesto que el costo que impone la legislación brasileña es menor que el que protegen las legislaciones de otros países, México por ejemplo, y no existen restricciones cuantitativas para su uso, Ford empezó a recurrir a ellas consistentemente, y aún hoy lo hace. De esta manera la empresa ha podido mantener un nivel de empleo más estable a la vez que ha evitado las protestas que los despidos masivos generaban. Visto desde un ángulo comparativo, podemos decir que el uso de horas extras en FSB vino a ser para la empresa lo que el empleo de eventuales ha sido para VWP: un mecanismo para responder a las fluctuaciones del mercado con un nivel de empleo más constante.

Desde 1987 el sindicato de ABC ha conseguido algunos acuerdos que han dado mayor estabilidad y protección al empleo, atrás de los cuales estarían las razones de las antigüedades incrementadas que encontramos en nuestra encuesta.²⁶ Un primer acuerdo vino a proteger a los obreros más calificados y elevó los costos de despido. Por cuanto a la protección de los más calificados, se estableció que en caso de recortes saldrían primero los solteros, los de contrato a prueba, los de salario menor y los obreros en edad de retiro (Convenção Metalúrgica, 1993).

26 Los datos de la década previa, tomados de Humphrey (1982), situaron la antigüedad en el empleo en una media de 3 años.

En un segundo acuerdo, las empresas automotrices del ABC acordaron otorgar indemnizaciones adicionales a las estipuladas por la ley; las indemnizaciones son de este orden: medio salario adicional por cada año de servicio más otro medio salario para la esposa y otro tanto para cada hijo del trabajador (Moreira, 1995).

El segundo avance vino con los acuerdos de las *câmaras sectoriais* de mantener los niveles de empleo; en el caso de FSB, esa es la razón por la que entre 1992 y 1994 el empleo no sólo se estabiliza sino que crece ligeramente, para volver a caer con el ocaso de las cámaras iniciado a fines de este último año. El tercer logro sindical fue que las horas extras se paguen al doble de lo que estipula la ley.

Aun así, los trabajadores y sus representaciones continúan sin mecanismos legales más consistentes para proteger el empleo, por lo que el contrapeso sigue residiendo en su capacidad de interlocución y de movilización factual.

Por esta razón los puertos de entrada se han mantenido dentro de una reglamentación laxa o inexistente, al igual que la movilidad vertical de los trabajadores.

En los últimos años un fenómeno —nuevo por su intensidad— vino a introducir un condicionante desequilibrador en los difíciles avances que las partes habían alcanzado. Nos referimos de la terciarización. Pero esto es parte de una historia que hay que abordar por separado.

Capacitación y entrenamiento

VWP

Tradicionalmente, la parte sustantiva de la capacitación que reciben los obreros de este subsistema ocurre en el lugar de trabajo y proviene de sus compañeros de más antigüedad, de los técnicos especialistas y de los jefes. Se trata de un proceso con todas las características del adiestramiento laboral en las estaciones concretas de trabajo identificado por Doeringer y Piore (1971) como *on the job training*, por medio del cual se heredan y reproducen los saberes obreros en mercados internos de corte primario.

Los obreros de nuevo ingreso, colocados generalmente como eventuales, inician su trabajo sin conocimientos y habilidades específicas del puesto que van a desempeñar. La inducción al puesto por los trabajadores más experimentados los lleva de la mano, los instruye y los supervisa paso a paso, hasta que adquieren la soltura necesaria para desempeñar por sí solos la gama de actividades para la que fueron contratados. Esta práctica de transmisión de experiencia y de formación en el lugar de trabajo ha tenido un soporte formal en la contratación colectiva. La cláusula 21 de los CCT, sobre la introducción al trabajo, pone en regla lo que la realidad impone como costumbre.

El otro mecanismo institucional conectado con el tema ejerce una mayor influencia ejecutiva y directriz. Hablamos de la Comisión Mixta de Capacitación, que no sólo da cumplimiento a los preceptos de ley en la materia, sino que también realiza funciones de certificación, dirección, y evaluación de la capacitación (capítulo IV de los CCT). Con los cambios de 1992, las funciones de la Comisión mudaron, reflejando las transformaciones productivas y labora-

les que implicó la reestructuración de la empresa. Antes la Comisión trabajaba sobre los objetivos de adiestrar a los trabajadores de nuevo ingreso, prevenir riesgos de trabajo, actualizar en el puesto y preparar para nuevas actividades. Correspondía a la Comisión también preparar para el ascenso y "certificar", después de un entrenamiento de hasta 90 días, a quienes estuvieran aptos para ascender. A partir de los cambios, la Comisión dejó de ejecutar esta última actividad,²⁷ reflejando las modificaciones en los criterios de ascenso. Alternativamente, la Comisión Mixta ha pasado a asumir nuevas funciones, todas ellas relacionadas con los programas de productividad y calidad y reorganización, como supervisar la operación de los grupos de trabajo y acordar en torno a los métodos de evaluación de la eficiencia de los trabajadores.

Con los nuevos programas organizativos, la capacitación ha devenido más intensa y formal. Los cursos en el aula se han multiplicado y organizado bajo tres ejes: eje integrativo, cuyo objeto es transmitir las líneas principales del trabajo en grupo y de la mejora continua como las bases del nuevo sistema organizativo de la empresa; eje de desarrollo social, enfocado en motivar nuevas actitudes en el empleo, el compromiso organizacional y la puesta en perspectiva de las contribuciones individuo-grupo como la base de la autorrealización personal; y eje de desarrollo técnico, cuyo objeto es proveer herramientas y métodos de trabajo para concretar los nuevos programas de productividad/calidad de la firma y la filosofía proveedores-clientes.

27 Un tipo de certificación que la Comisión Mixta de Capacitación aún sigue extendiendo son los títulos que reconocen como especialista de un oficio —*e.g.*, pintor, hojalatero, etc.— a los obreros que aprueban programas de entrenamiento específicos.

Un indicador de la intensidad que ha adquirido la capacitación en el aula es que en 1996 en la planta de vehículos se impartieron 256,955 horas hombre de instrucción a los obreros de este subsistema, lo que da un promedio de 47 horas por cada trabajador.²⁸ En los cuadros 16 y 17 se presentan los principales cursos impartidos y la distribución de horas hombre por áreas de trabajo.

Por otra parte, la empresa tiene en sus instalaciones una escuela de capacitación en la que son preparados como técnicos industriales los aspirantes a ingresar a ella como técnicos calificados o quienes desean adquirir una formación de este tipo para el mercado externo. Puesto que la empresa ha establecido que los egresados de la escuela que decida contratar recibirán un puesto de planta conforme al grado de conocimientos y habilidades que hayan alcanzado (cláusula 28, CCT 1994-1996 y 1996-1998), ésta ha funcionado como el primer puerto de entrada de los técnicos calificados.

FSB

El entrenamiento y la formación de habilidades de los obreros de FSB es también un capítulo de la mayor relevancia, pero descansa en mecanismos institucionales muy diferentes a los de VWP.

Un mecanismo acostumbrado, que no normado, opera como sigue: al entrar un obrero por primera vez a trabajar recibe un promedio de cinco días de

²⁸ Este nivel de horas-aula de entrenamiento es considerable. Es mejor que las horas-aula que las tres grandes automotrices de EUA imparten a sus trabajadores en ese país (46). No obstante, se queda muy a la zaga aún de las que imparten las corporaciones automotrices europeas y japonesas en sus países de origen, *i.e.*, 173 y 380 horas-aula, respectivamente. Estos datos provienen de DIEESE, São Bernardo (1996).

entrenamiento y de orientación inicial para el puesto que va a ocupar. Durante su primer año de labor un mínimo de 6 y un máximo de 20% de su tiempo de labor se dedicará a entrenamiento, la mayor parte del cual ocurre en su puesto de trabajo y es dirigido por sus jefes y compañeros más experimentados. Después del primer año, un 5% de su tiempo se invertirá en entrenamiento en el aula, mientras el entrenamiento en el puesto de trabajo crece en una banda de 20 a 30% de su tiempo total.²⁹ Transcurrido este periodo, el obrero no sólo domina su función sino que está listo para desempeñar otras funciones. Es, pues, otro caso típico de *on the job training*.

El siguiente mecanismo tradicional de formación para los trabajadores de FSB, al igual que para el resto de obreros automotrices, ha sido el sistema escolar de profesionalización técnica que ofrece SENAI.³⁰ En nuestra encuesta encontramos que el 47% de los obreros de este subsistema había realizado cursos técnicos, principalmente en el SENAI, en electrónica, electricidad, mecánica, soldadura, herramientas y diseño mecánico.

Por otra parte, en FSB la modernización tecnoorganizativa ha implicado también una intensificación en el entrenamiento y la capacitación, la que vino a ser reforzada por la comisión bilateral sindicato/empresa sobre entrenamiento en programas de calidad. Para 1996 los obreros promediaron 46 horas de entrenamiento, un nivel muy similar al de VWP. Una descripción de cursos y del lugar donde ocurren se ofrece en el cuadro 18.

29 Datos proporcionados por la Gerencia de Entrenamiento de FSB.

30 El SENAI es el principal centro de formación técnica industrial del país; funciona como una entidad tripartita bajo programas y contribuciones de empresarios, agencias de gobierno y obreros.

Subsistema de obreros calificados

Quiénes son

Los trabajadores que componen este subsistema son obreros con altos niveles de especialización y profesionalización adquiridos en el aula, pero en particular en sus —con frecuencia— largas trayectorias laborales dentro del MIT de las empresas. Su dominio técnico pasa por dos momentos: uno, primero, en el que devienen expertos de una función especializada como el control de climas, energías auxiliares, la verificación, la lubricación, el torno, la fresa, la pintura, etc. El segundo momento supone que llegan a dominar la lógica funcional de un tramo de producción y están capacitados para controlar e inspeccionar los procesos productivos y las máquinas y herramientas que lo componen.

En el caso de VWP clasificamos en este subsistema a los obreros que en la actualidad la empresa distingue como “especialista vw” y “facilitador vw”, con los primeros que corresponden al momento inicial del dominio técnico descrito arriba, y los segundos al momento más avanzado. Esta distinción formal corresponde a los perfiles tradicionales del técnico especialista y de inspector de producto y de procesos.

En el caso de FSB, clasificamos en este subsistema a los obreros ubicados en los grados “C”, “D” y “E” de la estructura salarial, con los trabajadores de las dos primeras letras que corresponden al primer dominio técnico, y los obreros del nivel “E” que corresponden al dominio más avanzado.

En VWP los obreros calificados suman 2,109 (21.5% del total), 1,439 son especialistas y 670 facilitadores. Nuestra encuesta comprobó los rasgos más importantes que les atribuimos en teoría: son obreros con 18 años en promedio en la empresa; su escolaridad es superior a la de los trabajadores no calificados de VW, pues si bien la mitad de ellos posee hasta educación media básica, 30% alcanza media superior y el resto estudios superiores técnicos o universitarios, y su edad promedio es también superior a las de aquellos obreros, 39.9 años.

En FSB estos obreros suman 2010 trabajadores (35.5% del total), 1477 especialistas y 532 obreros de la mayor calificación profesional. De acuerdo con nuestra encuesta, su antigüedad promedio es de 9.8 años, 27.6% tiene estudios hasta educación media básica, 41.4% de media superior, 31% alcanza estudios universitarios y su edad promedio es de 31.2 años.

Estos básicos de los trabajadores de ambas firmas comprueban las tendencias que adelantábamos arriba. Los obreros calificados de FSB son proporcionalmente muchos más que los de VWP. La afirmación se mantiene incluso en los datos proporcionales de los obreros de la más alta calificación contra el número total de obreros empleados: 6.8% en VW contra 9.3% en Ford. La calificación formal, esto es, escolarizada, es también mayor en São Bernardo. Y más interesante, los datos nos vuelven a hablar de obreros con grados considerables, mucho más que los de los obreros no calificados, de estabilidad en el trabajo. ¡Los trabajadores calificados de VWP han consumido casi la mitad de su vida en la planta! Los obreros de FSB, un tercio de ella. En resumen, de los datos aprendemos que en ambas empresas existen mercados internos con una buena dosis de estabilidad,

cuestión mucho más marcada en el caso de VWP (véase cuadro 19).

Estamos, en suma, ante obreros de la más alta calificación que, gracias a sus largas trayectorias laborales y a su experiencia acumulada en conocimientos y habilidades, constituyen el alma del proceso productivo todo de la firmas. Sus subsistemas de empleo, advertiremos en ambos casos, en tanto obreros bajo la cobertura de los mismos sindicatos que representan a los obreros no calificados, comparten muchas de las reglas que norman la relación laboral de aquéllos. Su posición estratégica en el proceso productivo, empero, los conduce a sujetarse a reglas particulares o matizar aquellas de forma que su relación de empleo toma una identidad propia.

Con todo, al mismo tiempo, el matiz es necesario: esta identidad de las relaciones de empleo de los obreros calificados es nítida en el caso de VW, mientras en el caso de FSB camina por fronteras muy tenues.

Puertos de entrada

VWP

Los puertos de entrada de especialistas y facilitadores ofrecen algunas similitudes y diferencias importantes. Los especialistas avanzan por las vías de ascenso del subsistema de obreros no calificados. Esto significa que sus puertos de entrada comienzan ahí donde se deja de ser un obrero no calificado y se pasa a ser experto en una función especializada. El otro puerto de entrada es la escuela de capacitación en donde los aspirantes a un puesto calificado invierten tres años en obtener un título como especialistas, pues, como

notamos antes, es compromiso de la empresa darles la planta, en caso de contratarlos, en un puesto conforme a su nivel de especialidad.³¹

Debe notarse que no son puertos de entrada distintos necesariamente; un obrero no calificado, después de haber adquirido la planta y de empezar a ascender gracias a su experiencia y antigüedad, puede ser enviado a la escuela de capacitación a completar su formación técnica o a realizar estudios parciales de una especialidad, para incrementar así sus posibilidades de recibir la categoría de especialista. Mas esos no son más que los espacios que abren la posibilidad de obtener la categoría. Las vías de acceso a la categoría de especialistas, así como la entrada a la categoría de facilitador, no dependen del sistema de evaluación del desempeño de los obreros no calificados. Aunque apoyados en él, las categorías son determinadas por la gerencia de la empresa y son factibles sólo a condición de la existencia de vacantes o puestos de nueva creación. Es decir, este subsistema de empleo conservó el mecanismo de vacantes del sistema industrial previo.

La diferencia es que desde 1992 se añadió una serie de mecanismos de discrecionalidad gerencial. En el caso de especialistas hay dos situaciones. Los especialistas de las gerencias de Talleres de Máquinas, Herramientas y Dispositivos, Ingeniería de Planta,

31 El acceso a la escuela de capacitación mantiene un espacio de voz sindical, ya que el sindicato puede proponer al 75% de los candidatos a ella (cláusula 28, CCT 1990-1992 y subsiguientes). Con ello, el sindicato protege un espacio de influencia importante en los puertos de entrada de los futuros especialistas. El contrapeso gerencial es que la empresa convierte en becarios a los estudiantes que visualiza con mayor potencial de ser contratados. Como becarios (con estímulos económicos que se aproximan a un salario mínimo), los estudiantes combinan aula con actividades prácticas dentro del proceso productivo. Las gerencias adquieren mediante ello un filtro adicional para observar y seleccionar a los futuros especialistas.

Transportes Internos y Mantenimiento de las Líneas de Pintura, su posición depende de que la gerencia certifique un "nivel aceptable de eficiencia y responsabilidad" y un "récord limpio" (*Acuerdos y reglamentos del CCT 1992-1994*, p. 12). La posición de los especialistas de Control y Suministro de Materiales, Fundición, Pintura y Prensa, Oficina Central de Montaje, Seguidores de Material, Proceso, Transportes Internos, Recuperación de Material Dañado, Comedores, Abastecimientos, Exportación y Entrega de Unidades, Montacarguistas y Tractoristas, depende de pasar un programa de capacitación particular de tiempos y contenidos variables, y salir adelante de un periodo de prueba de un mes en el que "sin ayuda o asesoría alguna" debe demostrar sus competencias o, de lo contrario, regresar a su puesto anterior (*Ibid.*, p. 18).

Por cuanto a los facilitadores, la empresa dice quién llena el puesto con base en el acuerdo de que sólo podrá ser facilitador quien domine todas las actividades de un grupo de trabajo, ocupe el nivel salarial más alto y muestre capacidad de liderazgo (*Ibid.*, p. 6). El sentido y el alcance de tales reglas que regulan los puertos de entrada a este subsistema permite observar que el criterio decisivo es la calificación y la existencia de vacantes al lado de un mayor peso de la evaluación gerencial. Por eso y porque la calificación es producto de antigüedades y conocimientos acumulados, los puertos de entrada aquí son franqueados generalmente para obreros de planta, a diferencia del subsistema de los no calificados con puertos de entrada eventualizados. Y dado que la adquisición de la planta y, posteriormente, del nivel de obrero especialista y luego de obrero mayormente calificado, pasa por las carreras de los obreros no calificados, el MIT de la empresa funciona como una

estructura eficiente que articula las suertes de los dos subsistemas.

FSB

Todo lo que anotamos resulta válido en el caso de los obreros no calificados. Aquí lo que procede es agregar que si bien los puertos de entrada para estos obreros han estado también abiertos debido a su exposición a ser despedidos y recontratados al arbitrio gerencial, la calificación de sus funciones les otorga una protección de hecho. Por otra parte, aun cuando en FSB no ha existido un sistema formal de promoción desde dentro, de facto estos obreros vienen de recorrer un camino de ascenso de posición en posición gracias al dominio de funciones acumuladas. Su punto de conversión en obreros calificados ocurre de hecho, al igual que en VWP, pero sin la armonización y los límites que las normas de ésta suponen, ahí y en el momento en que existe una vacante calificada que pueden llenar más ventajosamente que la oferta proveniente del mercado externo.

Estructura de puestos y asignación del trabajo

VWP

En vw los llamados especialistas tienen once niveles progresivos de salario que empiezan en la letra "E" y van hasta la letra "P". Los facilitadores tienen seis niveles progresivos de salario, empezando en la letra "L" y terminando en la "R". Su estructura de puestos reducida hoy tan sólo a esas dos categorías refleja un proceso de compactación aún mayor que el de los obreros no calificados.

En el pasado los especialistas, agrupados como personal indirecto, se distribuían en 209 categorías y ocho grupos salariales. Algunas de las categorías más calificadas eran las de controlador del trabajo; los especialistas de electricidad, de presión y de precisión de mantenimiento y los mecánicos de herramientas, de pruebas y de líneas de pintura. Por su parte, el personal auxiliar, los hoy facilitadores, se distribuían en 25 categorías y cuatro grupos salariales. Dentro de ellos quedaban las categorías de auxiliares de transporte, de refacciones, de producción, de proceso, de inspección, de exportación, de entrega de unidades y de abastecimiento. Podemos reconocer en esta estructura de puestos y en la escala salarial la misma lógica de compactación y de ampliación de bandas salariales, seguida con los obreros no calificados. Los supuestos sostenidos allá, por tanto, son válidos en este caso.

La asignación del trabajo para los empleados calificados es altamente flexible y expuesta más a criterios de discreción gerencial, ajustados a las necesidades técnicas, sociales y productivas de los procesos. Los especialistas son sujetos de movilidad funcional por sistema. En uno de los acuerdos anexos al CCT de 1992-94 se estipuló que el personal de esta categoría podría ser movilizadado entre áreas al igual que la maquinaria y equipo con el que laboran, de acuerdo con las necesidades de la empresa. El único límite a la movilidad de que pueden ser objeto es el respeto a su especialidad; esto es, pueden ser desplazados a cualquier área, pero sólo para realizar funciones o resolver problemas de su especialidad (*Acuerdos y reglamentos, Ibid.* p.13). Y ello es comprensible, porque los especialistas en la industria automotriz tradicional se (con)forman para llevar sus conocimientos técnicos ahí donde el proceso productivo más los requiere.

La asignación del trabajo a los facilitadores va más allá, empero, de los linderos de la flexibilidad. Sus nuevas asignaciones los conducen a efectuar labores de dirección y administración, sin perder su filiación original formal: la de obreros calificados. Los facilitadores, antiguamente auxiliares en tareas de inspección, son convertidos en líderes de las células de producción, que a la vez son la unidad básica del sistema de grupos de trabajo introducido desde 1992. El significado formal de la conversión de que son objeto es que el nuevo sistema organizativo mantiene el reconocimiento a su mayor calificación técnica y los hace portavoces de los programas, problemas y avances productivos de las células. El significado de fondo es que pasan a absorber una gran cantidad de funciones reservadas antes al primer nivel de dirección gerencial, *i.e.*, el nivel de los supervisores, los cuales ahora en la función de "coordinadores de grupo", como producto de la transformación fueron reducidos en número,³² ampliado su campo de control, y dirigidos hacia actividades superiores de administración, como la auditoría de la calidad y de inspección de procesos del conjunto de células que conforman un grupo de trabajo.

Como líderes de una célula de producción, los facilitadores reciben de los coordinadores de grupos de trabajo los programas y asignaciones laborales que han de cumplir. Todas sus funciones tienen una naturaleza ejecutiva y de control. Reciben y trasla-

32 Con el sistema de grupos de trabajo y con la delegación de funciones directivas-administrativas hacia los facilitadores implicadas por el mismo, de 1992 a la fecha el número de supervisores se redujo en 35%. Una disminución similar se dio —o está en proceso de alcanzarse— en el resto de niveles directivos de la planta. Esto comprueba que la estrategia de compactación de puestos y estructuras organizativas es general y no sólo al nivel de los subsistemas de empleo obrero. (Datos de la Gerencia de Manufactura).

dan a la célula los programas de actividades; enfrentan, resuelven o canalizan problemas técnicos del proceso de producción; administran los recursos de producción y controlan los parámetros en términos de costos, calidad, tiempo y productividad; controlan los materiales auxiliares y herramientas y vigilan incluso el clima laboral. Más adelante ahondaré en las implicaciones de estos cambios.

Agregaremos aquí que los facilitadores tienden a permanecer en un mismo departamento dirigiendo una célula de producción. Empero, ocasionalmente pueden ser transferidos de una célula a otra, sobre todo dentro del mismo grupo de trabajo o "tramo de control". Las transferencias tienen un matiz de control gerencial; ocurren ahí donde un facilitador tiene problemas inmanejables en una célula, *e.g.*, los obreros no lo aceptan, o sus estándares de productividad y calidad están por abajo de lo esperado. Las transferencias horizontales portan, entonces, un mensaje de premio y castigo: un líder más eficiente, o sea un facilitador bien evaluado por su gerencia inmediata será transferido a la célula problemática para hacerse cargo de ella. El líder en problemas será castigado con la remoción, y en esta situación tendrá tres opciones no excluyentes: el congelamiento en la posición salarial que guarda, una nueva oportunidad en otra célula, o el retorno a la posición de especialista.

FSB

La estructura de puestos y de salarios y la asignación del trabajo de los obreros calificados de la FSB ha seguido los mismos parámetros descritos en lo que se refiere a los obreros sin calificación. La compactación de estructuras, como en aquel caso, es sólo salarial y

no de puestos. Mas esta compactación es en su caso más pronunciada, tal y como ocurrió con los obreros calificados de VWP. Su estructura de salarios se redujo de ocho a tres grados. Por cuanto a la asignación de tareas con el sistema de grupos de trabajo y equipos multifuncionales, son sujetos a una mayor movilidad y diversidad de actividades. En los grupos llamados naturales han pasado a tener mayores responsabilidades, sin llegar a tener el papel de líderes que en VW se concedió a los más calificados: auxilian a los jefes de grupo —los *encarregados*— en labores de inspección y de control, contribuyen más al entrenamiento de otros para facilitar la rotación de tareas y la versatilidad y cubren las posiciones de los ausentes. En los grupos multifuncionales son ellos los que llevan la representación obrera, pues su mayor calificación les permite interactuar con ingenieros, gerentes y analistas en el análisis de problemas y en la determinación de programas de mejora continua que afectan a uno o más tramos de producción.

Con la introducción de equipos automatizados de última generación han asumido también funciones de nuevo corte, como las de análisis, control y ejecución de procesos asistidos por computadoras.

Determinación de salarios y movilidad

VWP

El análisis de los mecanismos que rigen la promoción y ascensos de los trabajadores de este subsistema reúne criterios muy distintivos.

Por cuanto a los especialistas, un acuerdo adicional al CCT 1992-94 estableció un mecanismo particular para su ascenso de una posición salarial a otra.

Primero se definió que, amén de cumplir con los puntos dos a ocho de la cláusula 26 del sistema de evaluación del desempeño de los obreros no calificados, deben demostrar eficiencia y responsabilidad, a evaluarse por la gerencia, basados en el cumplimiento de actividades y en la calidad del trabajo. El siguiente criterio establecido fue un factor tiempo diferenciado que substituye por los plazos de nueve meses fijados en el punto uno de la misma cláusula. Los plazos de su promoción quedaron como sigue:

- Para ascender de la posición "E" a la "G", seis meses efectivos en cada posición;
- Para ascender de la posición "G" a la "I", nueve meses efectivos en cada posición;
- Para ascender de la posición "I" a la "K", doce meses efectivos en cada posición;
- Para ascender de la posición "K" a la "M", quince meses efectivos en cada posición.
- Las posiciones superiores a las que pueden aspirar, "O" y "P", se sujetaron a criterios adicionales de eficiencia y calidad y a un criterio de proporcionalidad especialistas/obreros de planta del 30% para cada departamento: 18% en el nivel "O" y 12% en el "P" (*Ibid.*, pp. 12-13).

Por cuanto a los facilitadores, las reglas que rigen su movilidad agregan el conjunto formado por las reglas de los obreros no calificados más las reglas de los especialistas. Agregan también los criterios de discrecionalidad gerencial citados antes, *i.e.*, dominio de las funciones del grupo, nivel salarial superior y liderazgo. En realidad ocurre que una vez que se es facilitador las posibilidades de movilidad vertical se reducen dramáticamente. Y ello es comprensible porque el facilitador ocupa el último escalón al

que puede aspirar un obrero y las posiciones no son muchas: un facilitador por célula.

Mientras los especialistas tienen la posibilidad de saltar un día a la posición de facilitador, los facilitadores tienen posibilidades estrechas de saltar a otro nivel. Hacerlo significa que mudan totalmente de relación de trabajo, pues donde topa la cima de su carrera se encuentran los linderos de un subsistema de empleo completamente diferente; es decir, el subsistema de directivos y administrativos. El problema es que el propósito preciso de su cambio de funciones que los transformó de profesionales de productos y procesos en obreros calificados con funciones de dirección y de administración es cohesionar un nuevo sistema de organización industrial que tiene como objetivo desdibujar las barreras tayloristas entre concepción y ejecución.

De ahí que si en algún nivel obrero cobra mayor sentido la estrategia de fragmentación de bandas salariales es con los facilitadores; un *broadbanding* sin costos adicionales en una estructura de puestos plana adquiere la virtud de prolongar los tiempos de estancia en un mismo puesto sin agotar la capacidad de estímulo de la estrategia de compensación.

La fijación de salarios aparece envuelta en toda la gama de reglas anteriores, erigiendo una trama más compleja de estrategias de compensación. Son los obreros mejor pagados, cierto, pero cada ascenso lo consiguen sólo después de pasar por tiempos cada vez más prolongados y pruebas y demostraciones de conocimientos y habilidades crecientemente refinados. El hecho central es que su salario queda determinado por una mezcla modificada de los criterios de evaluación del desempeño de los obreros semicalificados, reglas de discrecionalidad gerencial y el viejo mecanismo de escalafón y de vacantes.

Este último punto es de significados cruciales; nos devuelve la realidad de que en viejas empresas automotrices (*brownfield worksites*), como la que nos ocupa, las transformaciones organizativas y de los MIT pueden ser profundas en muchos sentidos pero también pueden encontrar barreras en otros que imponen la necesidad de estrategias de operación híbridas. Porque en este caso, llegado a un punto de la categoría de especialista, así como al momento de aspirar a facilitador, cuentan tanto las reglas de la nueva organización del trabajo (*i.e.*, reglas de eficiencia, calidad, compromiso organizacional y trabajo en grupo) como las reglas del viejo sistema organizativo (*i.e.*, plazas vacantes, nueva creación y tabla salarial ligada a antigüedades). El resultado es que en vw los obreros de este subsistema conservan mucho de las reglas que en el viejo trabajo fabril han regulado el empleo técnico; esto es, salarios y funciones conectadas a calificaciones, puestos y años de labor.

Por cuanto a la magnitud de sus salarios, los especialistas ganan un promedio de 3.62 salarios mínimos y un máximo de 6.94; para los facilitadores estos números son de 5.35 y 7.84 (ver cuadro 20).

La mitad de los especialistas y facilitadores se encuentran en el último tercio superior de las categorías salariales a las que pueden aspirar, mientras sólo el 13% está en el tercio inferior y el resto en el tercio medio. Esta distribución de salarios entre especialistas y facilitadores nos refiere que el ascenso hacia los niveles superiores es claro pero más empinado naturalmente que el de los obreros del subsistema industrial, lo que comprueba, por lo demás, su exposición a reglas más elaboradas y complejas.

FSB

La determinación de salarios de estos obreros está sujeta a criterios de tiempo más exigentes que la de los obreros no calificados, pues si bien oscila también en una banda de tres a trece meses, la entrada a la posición salarial cinco supone cumplir con un año adicional de servicio. Para los no calificados este tiempo es de ocho meses. Así, un obrero calificado toma cuatro años y dos meses en recorrer las siete progresiones salariales posibles que comprende su categoría.

Por otra parte, apenas en 1993 se dio un primer paso en instituir un mecanismo de movilidad vertical para ocupar las categorías calificadas; en efecto, la "Convenção Metalúrgica" de 1993 del ABC introdujo en su cláusula 38 que:

para ocupar las vacantes de niveles superiores, la empresa dará preferencia a una reubicación interna de los empleados actualmente en funciones.

El hecho es extraordinario. ¡Por vez primera en la historia de la industria automotriz del ABC se esboza algo para el llenado de vacantes y la movilidad vertical! Así sea tan sólo con respecto a los "niveles superiores".

Por cuanto a la magnitud de sus salarios, nuestra encuesta los ubicó en un promedio de 1, 216 reales, lo que es igual a 10.13 salarios mínimos brasileños de hoy, hecho que supera con mucho los salarios promedio de los obreros calificados de VWP, aun de los que ganan más.

Seguridad en el empleo

VWP

Las reglas sobre la seguridad en el empleo de estos obreros son las mismas que afectan a los obreros no calificados. Las diferencias son que en este subsistema el trabajo eventual es irrelevante, por un lado, y que la seguridad de facto que poseen es mucho mayor.

Del total de especialistas y facilitadores, sólo el 9% son empleados eventuales, y de éstos el total corresponde a los primeros. Es decir, todos los facilitadores y 87% de los especialistas son empleados permanentes. En nuestro caso, por tanto, se comprueba la proposición de que a mayor calificación mayor seguridad en el empleo. Mas también se comprueba la proposición de que a mayor calificación mayor permanencia. Recuérdese que la antigüedad media de estos obreros resultó de 18 años.

FSB

La seguridad en el empleo de estos obreros es mayor que la seguridad de los no calificados, aunque ha estado expuesta a las mismas irregularidades e informalidades que afectan a aquéllos. Uno es el hecho de que la Convenção Metalúrgica de 1993 estableció una cláusula que los protege: la idea citada antes de que los despidos afectarán primero a los trabajadores a prueba, a los de menor ingreso, a los solteros y a los en edad de retiro. Otro es el hecho de que su permanencia en el empleo es de facto mayor que la de los obreros no calificados: 9.8 contra 7.1 años. De esta manera, en el caso de FSB se cumple por igual la

doble proposición de que a mayor calificación, mayor seguridad y mayor permanencia en el empleo.

Capacitación y entrenamiento

VWP

Los obreros calificados comparten las reglas, sistemas y programas de capacitación que giran alrededor de los obreros no calificados. Hay diferencias, empero, que vale la pena enumerar.

Primero está el hecho de que son ellos, en particular los más calificados, a los que toca dar y/o supervisar la capacitación y el entrenamiento para el puesto a los obreros que toman una vacante, un puesto de nueva creación o asumen funciones diferentes. Son los que hacen posible, pues, el *on the job training*, aunque también, claro está, son objeto de él.

Segundo, los obreros más calificados y los facilitadores con frecuencia son parte de las comisiones mixtas de capacitación.

Tercero, su entrenamiento tiene lugar principalmente en la escuela de capacitación de VW, como antes se señaló.

La escuela ofrece las siguientes especialidades: mecánica de dispositivos, electricidad, electrónica de servicios, técnico en torno, técnico en rectificación, electrónica de instalaciones, mantenimiento de máquinas, mantenimiento general, diseño industrial, mecánica de producción y técnico de producción. Sus cursos tienen una duración variable ligada a los programas específicos que se desea dominar o los procesos nuevos que se desea introducir, pues son los primeros receptores de los programas para introducir desde una nueva función hasta un nuevo modelo de vehículo y línea de producción.

Cuarto, con el sistema de grupos de trabajo, los facilitadores reciben un entrenamiento que enfatiza las habilidades funcionales y humanísticas necesarias para su operación. Algunos de los cursos que han recibido aparecen en el cuadro 21.

FSB

Los obreros calificados de FSB, cuando ascienden o toman una posición por vez primera, consumen entre el 6 y el 10% de su tiempo laborable por un año en entrenamiento en su estación de trabajo. Pero, a diferencia de los obreros no calificados, consumen más tiempo en entrenamiento en el aula: entre el 11 y el 20% del tiempo anual. Durante su segundo año de labor en la categoría calificada, los dos tipos de entrenamiento se empatan en el consumo de tiempo: del 11 al 20% del total anual laborable.³³ Estos datos nos indican la gran cantidad de horas que necesita la empresa para formar un técnico calificado de alto nivel; nos reflejan también que la magnitud de este tiempo es explicablemente mayor que el invertido en un obrero no calificado.

El otro método de formación profesional de los obreros calificados es el sistema escolarizado de educación. No es fortuito que nuestra encuesta obrera indicara que sus niveles de educación formal son, en verdad, elevados. Por último, diremos que el entrenamiento específico que están recibiendo para enfrentar la modernización tecnoorganizativa es esencialmente el mismo que el de los obreros no calificados, tanto en intensidad —ellos son parte del promedio de 46 ho-

³³ Datos proporcionados por la Gerencia de Entrenamiento de FSB.

ras anuales referido arriba— como en contenido. El cuadro 22 permite comprobarlo.

Subsistema de terceros

Este subsistema de empleo está constituido por trabajadores empleados por empresas de terceros y agencias de personal proveedoras de servicios particulares, vinculadas a VWP y FSB bajo regímenes de subcontratación. Formalmente el subsistema de terceros no forma parte del mercado interno de trabajo de nuestras plantas, pero funcionalmente gira alrededor de él y lo afecta cada vez más. Por esa razón aquí se le trata como un punto de referencia obligado que el modelo de análisis debe incorporar.

Para plantas automotrices de viejo corte como las de nuestro análisis, la terciarización corresponde a una estrategia integral conocida como *outsourcing*, que no es otra cosa que dejar de hacer "aquello en lo que no se es el mejor", encontrar a quien lo es y entregarle aquellas partes del proceso en donde pueda ofrecer mejor calidad y más bajo costo de operación (entrevista con los gerentes de manufactura y de relaciones laborales de ambas firmas).

Se trata de un proceso de racionalización productiva y laboral que pretende, por una parte, reducir costos de producción y, por la otra, liberar capacidades gerenciales a fin de concentrarlas en las labores principales de la firma como son el estampado, la carrocería, el ensamble final y la pintura.

El punto relevante es que mientras el proceso de *outsourcing* avanza, surgen subsistemas adicionales de empleo cuyo único punto de contacto con la empresa es su dependencia de su capacidad y ritmo productivo, pero cuya dinámica en términos de rela-

ción laboral es desplazada a los centros de las empresas y agencias subcontratadas. Con ello, los MIT se multiplican y se diferencian a la vez que aparecen entrelazados en relaciones de producción que integran una cadena de empleo bajo la lógica de procesos productivos globales. Subsistemas de empleo y de producción como el de obreros no calificados y el de obreros calificados se reconcentran al punto medio del proceso productivo, y de él se desprenden en relaciones de empleo variadas los MIT terciarizados.

Definimos a estos MIT como subsistemas de empleo primario subordinados. El término lo tomamos de Gordon *et al* (1982), pero nuestra conceptualización es diferente.³⁴ Son primarios porque pertenecen y giran en torno a una actividad productiva central como es la de la industria automotriz. Son subordinados en un doble sentido: por su dependencia del MIT central del corporativo, de él se desprenden, y porque sus relaciones de empleo permanecen sensiblemente a la zaga de las del MIT central.

VWP

Antes mostramos que el proceso de subcontratación en VW no es nuevo. Con la introducción de la cláusula 16, en 1984, la empresa adquirió la facultad de subcontratar "labores no ordinarias y normales del proceso de producción" y con ello, decíamos, se inició una disputa laboral que se prolonga hasta hoy. De entonces y hasta principios de los 90 la empresa se concentró en terciarizar, principalmente, activida-

34 Estos autores basan su clasificación tan sólo en la ecuación bifactorial de control y movilidad del trabajo resultante de diversos balances de fuerzas entre gerencias y sindicatos. Mi modelo de aproximación es claramente diferente.

des de servicios y mantenimiento como limpieza de instalaciones, mantenimiento básico de éstas y servicios de climas, carpintería, empaque y estiba.

Lo singular de la nueva etapa iniciada en 1992 es que la subcontratación se convierte en una estrategia central del proceso todo de transformación organizativa y que, en ese sentido, se enfoca ya no sólo a actividades periféricas de servicios y mantenimiento, sino también a actividades productivas.

Algunas de las fases y actividades productivas que en los últimos cinco años se han entregado a terceros son la producción de arneses, cubiertas de defensas, vestiduras de asientos y hojalatería. En conjunto se estima que entre el 10 y el 15% del proceso productivo se ha entregado a terceros.³⁵ A la par se ha profundizado en terciarizar actividades de servicio como logística y distribución de materiales. Las estimaciones del total de empleos terciarizados son diversas; algunas gerencias nos hablaron de alrededor de 2,000 empleos; algunos dirigentes sindicales los situaron en una franja de 2,000 a 2,500.

Debe notarse que, al menos hasta ahora, estos empleos terciarizados no han significado pérdidas numéricas de empleo para el sindicato. La razón es que éste cuenta con las cláusulas de protección al empleo, citadas antes, que le permiten negociar la reubicación de los desplazados o la adquisición de una planta para un eventual por cada obrero que decida retirarse en lugar de reubicarse. Debe notarse por igual, sin embargo, que en un futuro este mecanismo puede entrar en crisis, una vez que la empresa enfrente un mercado sin la bonanza de estos últimos años, pues ha sido esta bonanza la que le ha permitido reubicar a los trabajadores desplazados hacia lí-

35 Entrevista con un gerente de nave que pidió el anonimato.

neas de producción que se están expandiendo, producto de estrategias de crecimiento productivo del consorcio. En sentido opuesto, debe notarse que si bien el *outsourcing* es hoy una estrategia organizativa central, el proceso de avance no es lineal ni mucho menos. La empresa hasta hoy no ha podido avanzar en él tanto como desea: la razón es muy simple, la oferta posible de proveedores no ofrece la calidad, en primer lugar, e incluso los costos competitivos necesarios para profundizar el proceso. En la práctica, VW ha aprendido que mientras pocos proveedores ofrecen el equilibrio necesario entre calidad y costos, los más pueden ofrecer uno u otro pero no ambos.³⁶

Nuestra investigación encontró que en cuatro empresas proveedoras de VW, dos de servicios y dos de producción, hay características comunes de empleo como las siguientes:³⁷ condiciones de contratación y de trabajo estrictamente apegadas a la ley, no más, no menos; salarios en una banda del mínimo a \$46 diarios; escasa protección al empleo, pues privilegian la contratación eventual y sindicalización dudosa (sindicatos de "protección")³⁸ o inexistente.

FSB

El curso de la terciarización en FSB es similar al de WWP. En un primer momento, de 1987 a 1994, la em-

36 Un caso reciente es ilustrativo. Ocurrió con el área de comedores, no con una línea productiva, obsérvese: la empresa tuvo que frenar su decisión de terciarizar el área —la cual integran 200 obreros sindicalizados—, ¡porque no hubo proveedor que superara el balance de la propia área en términos de calidad y costos!

37 Realizar un análisis de sus MIT rebasa nuestros propósitos. Los puntos que se refieren son únicamente a fines de ilustración.

38 Hablamos ya de los sindicatos que literalmente venden contratos de protección a las empresas, a espaldas o en contra de la voluntad de los traba-

presa se concentró en deshacerse de actividades periféricas como limpieza, seguridad, transporte, comedores, conservación y mantenimiento de instalaciones, construcción, enfermería, servicios gráficos y procesamiento de datos. En la actualidad la estrategia se ha dirigido a áreas productivas, como vestiduras y preparación de pinturas, y se implementa un programa abocado a hacer de la planta un *consórcio industrial*; esto es, como anotamos arriba, un programa que lleve a los proveedores principales a ubicarse en las instalaciones de São Bernardo, facilitando así la estrategia de justo a tiempo y de *kanban* que viene implementando la firma.

Desde que el programa empezó, se estima que 4,000 obreros han sido afectados; 2,000 de ellos corresponderían a puestos perdidos y el resto a trabajadores que han sido reubicados en otras áreas de la planta (DIEESE, 1997). Debe observarse que el total de los 2, 000 puestos perdidos corresponde a obreros que se retiraron voluntariamente, bajo el programa de *demissões voluntárias* que el sindicato de ABC y las industrias automotrices de la región acordaron desde 1987. El contenido del programa dio un punto de equilibrio a los intereses de las empresas —de avanzar en racionalizar sus estructuras de empleo e impulsar la terciarización— y de las representaciones obreras —de eliminar la discrecionalidad empresarial en recortar obreros. En el marco del programa, específicamente FSB aceptó no despedir a ningún obrero de áreas que fueran a ser afectadas, sino ofrecerle a elección las opciones de transferencia o de liquidación —esta última, por cierto, en términos superiores a los de ley, como por ejemplo el 41.5% adicional por año

jadores. El problema ha sido que hay gerencias dispuestas a comprarse los como “póliza contra dificultades laborales”, como juntas de conciliación dispuestas a registrárselos. Al respecto, véase Covarrubias.

de servicio. El sindicato, por su parte, se comprometió a no interferir en el proceso y dejar la decisión final en el nivel individual (Moreira, 1995). Más recientemente, estos mismos términos de negociación han sido aplicados para el cierre de la planta de motores de FSB y convenir su traslado a la planta de Taubaté de la misma firma (*Acordo Coletivo de Trabalho*, 1996).

Con todo y que estas protecciones al empleo son importantes en un contexto como el brasileño de magra protección institucional, los obreros de FSB han padecido pérdidas numéricas en tanto no poseen ningún mecanismo de compensación, como el que, por ejemplo, ha permitido al sindicato de VWP conservar su número de miembros.

En cambio, y a contrapelo de lo anterior, lo que la representación obrera de São Bernardo ha conseguido es penetrar en algunas empresas subcontratistas, conservar la filiación sindical y mantener las condiciones de ingreso y de trabajo.

Tal aconteció con la empresa AVAPE, dedicada a limpieza y preparación de comida, y con la empresa Renner DuPont, especializada en la elaboración de pinturas. A manera de ilustración, citaremos la cláusula primera del *Protocolo de entendimiento* firmado entre esta última empresa y el sindicato del ABC, en diciembre de 1995:

La empresa se compromete a contratar a los empleados desligados por FSB en razón de la terciarización la contratación de ese personal será realizada, al mínimo, con las mismas condiciones de remuneración y beneficios proporcionados por FSB al momento de su desligamiento.

Mas el problema es que en la mayoría de las empresas el sindicato no ha logrado avanzar, y es des-

de ellas de donde provienen las quejas: jornadas de trabajo mayores con salarios y condiciones laborales menores a las de FSB.

CAPÍTULO 5

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La evidencia y el análisis que hemos presentado comprueba que VWP y FSB operan dos subsistemas de empleo diferenciados para sus obreros industriales. El hallazgo es por demás importante. En primer lugar, muestra la falacia de considerar a los sistemas de empleo de las empresas como entidades unitarias. Con ello no estamos implicando que no pueda haber empresas con sistemas de empleo que articulan prácticas únicas para todos sus empleados; las puede haber, el problema y el reto de la investigación es descubrirlas y recrearlas con evidencia suficiente y una teoría de interpretación adecuada.

2. En segundo lugar, los hallazgos muestran el error conceptual en que caen aquellos investigadores que rechazan la existencia de los MIT en las industrias de la región, así como aquellos que desestiman la aplicabilidad de una teoría de los MIT a nuestra realidad. Los resultados que alcanzamos comprueban que en VWP y en FSB existen mercados internos de empleo, apoyados en una gama muy amplia de reglas instituidas y costumbres individuales y grupales en torno al ingreso, la asignación, la organización, la movilidad, la promoción y la formación de la fuerza de trabajo. La evidencia más contundente sobre la existencia de dichos mercados nos habla a la vez de que han propiciado un grado de estabilidad en el empleo nada despreciable; la encontramos en el hecho de que

los subsistemas de empleo no calificados se integran por obreros que han trabajado entre 7 y 8 años en promedio en sus firmas respectivas; mientras los subsistemas de obreros calificados se integran por obreros que han dedicado entre un tercio y la mitad de sus vidas en promedio a sus firmas respectivas.

3. En tercer lugar, los hallazgos indican la pertinencia de nuestra propuesta analítica. El uso de las estrategias de recursos humanos y las prácticas de empleo de las firmas como unidad de observación permitió distinguir con claridad la manera como se han constituido y evolucionado dos subsistemas de empleo obrero, más un tercero que se desprende de ellos, con los cuales interactúa. En el mismo tenor, los descubrimientos mostraron la pertinencia de los determinantes del modelo para entender y explicar las modalidades específicas que asumen los subsistemas de empleo de cada empresa.

4. Los hallazgos nos dicen que los MIT de los obreros de VW son diferentes de los MIT de los obreros de Ford, a la vez que sus subsistemas constitutivos se separan y se condicionan en el ámbito de cada una de ellas. El descubrimiento es relevante, puesto que estamos ante empresas con una serie de características comunes, por cuanto a sus historias productivas (ambas provienen de la vieja guardia de la industria automotriz y ambas están en procesos de reorganización industrial), sus historias laborales (las dos han vivido relaciones de trabajo altamente conflictivas y a las dos les toca tratar con un sindicalismo de gran fortaleza), y sus estrategias actuales de modernización industrial (ambas empresas impulsan programas de reorganización del empleo en búsqueda de estructuras y procesos que incrementen la productividad y calidad). Dicho de otra manera, el hallazgo es relevante porque comprueba nuestra tesis

de que empleos con características similares pueden organizarse bajo estrategias de recursos humanos alternativas o diferentes. Pero el hecho nos deja ante la necesidad de explicar estas diferenciaciones.

5. La manera como podemos resolver esta aparente complejidad es acudiendo a los factores ambientales externos e internos de las firmas que nuestro modelo especificó como factores mediadores:

- Los sistemas de relaciones industriales de cada país, en efecto, ejercen una influencia considerable en la conformación de los mercados de trabajo de las empresas. En el caso mexicano, el carácter tutelar y protector de la relación de trabajo que sanciona la legislación laboral crea un espacio de posibilidades más propicio para conseguir y defender la mayor estabilidad en el empleo que encontramos en VWP; mientras que la ausencia de estos elementos en el caso brasileño se convierte en un factor que alienta las prácticas gerenciales de contención de costos y reemplazo laboral, contra el cual tienen que luchar las representaciones obreras, como advertimos en el caso de FSB; a ello se agrega la imposibilidad legal e histórica de organizar trabajadores y contratar colectivamente en los lugares de trabajo.
- Un sindicalismo de la fortaleza, representatividad y militancia como el de los metalúrgicos de FSB, empero, puede encontrar vías para substituir y equilibrar lo que la legislación no le ofrece. Las iniciativas del sindicato de FSB han creado un conjunto de mecanismos formales e informales, con los que los obreros han mejorado su posición en el empleo, incrementado sus ingresos y resistido aquellas prácticas gerenciales de movilidad que les parecen lesivas a su interés colectivo.
- Las estrategias productivas de las firmas devienen en un factor fundamental en la conformación de

los MIT, particularmente ahora que éstas se ven impulsadas a profundizar la reorganización del empleo, en respuesta a las presiones de la competencia y la globalización de mercados.

6. En efecto, nuestro estudio encontró que ambas empresas están aplicando estrategias similares de reorganización con base en el trabajo en equipo, la búsqueda de la recalificación y polivalencia obrera, y la terciarización de segmentos periféricos y secundarios de sus procesos productivos. Mas los resultados obtenidos por una y otra firma y los impactos en los MIT que estos procesos provocan son divergentes. Dos elementos puntuales producen la diferencia:

- Uno son las estrategias de recursos humanos y el peso de sus historicidades y particularidades. En el caso de FSB, dichas estrategias provienen de un taylorismo poco profesionalizado, que se acostumbró a organizar el empleo con base en mecanismos contingentes y arbitrarios, respaldado por el imperio de la fuerza militar y una ley laboral de fronteras poco definidas. En cambio, en VWP las estrategias de recursos humanos han seguido líneas de actuación muy profesionalizadas, amparadas en una ley laboral mucho más precisa, e impulsadas por una larga experiencia de confrontación y negociación con la representación obrera.
- El otro elemento mediador se asocia con la capacidad propositiva de las partes para promover sus intereses, en un momento tan dinámico y conflictivo como el que hoy viven las firmas. El mayor reto de ambas empresas es que sus programas de reorganización no pueden avanzar sin generar un compromiso definido obrero con sus estrategias de productividad y calidad; situación que de fac-

to las hace especialmente vulnerables a ambientes laborales conflictivos. Por otra parte, los obreros de FSB han contado con un sindicato no sólo propositivo, sino con capacidad para defender sus posturas, dentro y fuera de la fábrica, amparado en la fortaleza de la CUT. Los obreros de VWP cuentan con un sindicato propositivo también, aunque no tanto, pero cuya mayor limitante es que su capacidad de respaldo se inicia y termina en los linderos de la fábrica.

7. En medio de estas coordenadas, la reorganización productiva y del empleo en FSB deja un saldo de subsistemas de empleo obreros estructurados bajo líneas de lo que hemos denominado "taylorismo grupal", *i.e.*, equipos de trabajo y estructuras salariales compactas armonizados con puestos rígidos, mandos centralizados y mecanismos de movilidad inciertos. Deja también un proceso de transformación comandado por instancias de cogestión, donde representaciones obreras y empresariales negocian los parámetros de los procesos de reubicación, pago, entrenamiento y multifuncionalidad de la fuerza de trabajo. La presencia de un taylorismo con esas características al lado de una cogestión obrera que aprovecha los procesos de transformación para "democratizar" las relaciones de empleo —*i.e.*, reducir las diferencias en ingresos y condiciones de trabajo de los distintos tipos de obreros—, tornan tenues las fronteras de diferenciación entre el subsistema de obreros no calificados y el de obreros calificados.

Las coordenadas de VWP que condicionan la reorganización productiva y del empleo, en cambio, arrojan un saldo de subsistemas de empleo más diferenciados, estructurados bajo líneas híbridas de transformación, *i.e.*, sistemas flexibles para la orga-

nización de los obreros no calificados, con mecanismos claros de movilidad vertical, rotación de tareas, salarios ligados al desempeño, y protecciones variables al empleo; sistemas más sujetos a la discrecionalidad gerencial para los obreros calificados, con delegación del mando, estructuras compactas, ascensos taylorizados, y alta movilidad horizontal.

8. Los mercados externos han afectado de maneras cambiantes los MIT de las dos plantas, pero condicionados siempre por las estrategias internas, productivas y de empleo, de las firmas y no a la inversa. En el pasado, en FSB los MET proveyeron una fuerza de trabajo abundante y móvil, suficiente para soportar una estrategia de subsistemas de empleo reemplazables. En VWP se ciñeron a programas de contratación de trabajo eventual, cuyo efecto ha sido proteger a la empresa de las oscilaciones en el mercado y, al mismo tiempo, proteger las fronteras del mercado interno. En el presente, empero, el peso de los MET crece ante los programas de subcontratación y terciarización de las firmas. Los MIT se fragmentan y los fragmentos se desplazan hacia subsistemas de empleo subordinados, con efectos inmediatos sobre el número y las condiciones de trabajo.

9. Por último, nuestros hallazgos comprobaron una proposición clásica, válida para los subsistemas de obreros calificados de ambas empresas: la mayor calificación genera no sólo mayores ingresos, sino que también crea mayor seguridad, estabilidad y permanencia en el empleo. Al mismo tiempo, la mayor calificación se asocia con la posición funcional obrera en cada subsistema de empleo y, hoy en día, tiene que ver con los procesos de transformación industrial y organizativa de las firmas, pues la multifuncionalidad obrera que suponen y el *layout* técnico más moderno que introducen conduce a la necesi-

dad de intensificar el entrenamiento y la escolaridad formal de la fuerza de trabajo.

Recomendaciones

Las recomendaciones que un trabajo como este puede sugerir derivan del radio y alcance de sus implicaciones. Éstas son académicas y de política laboral e industrial.

Las primeras son más evidentes y directas; las segundas merecen una elaboración en más detalle. Procederemos en ese orden.

Académicas

Esta investigación se propuso rescatar el estudio de los mercados de trabajo internos de las empresas como un campo de conocimiento valioso y pertinente, y se basó en un modelo analítico original para abordar la realidad latinoamericana. Como mostramos, el estudio de mercados internos de trabajo es valioso porque provee una ventana insustituible para observar las prácticas de empleo de las firmas y sus mediaciones internas, pero también sus mediaciones institucionales externas y la forma como éstas penetran y condicionan las opciones al alcance de los agentes productivos. En otras palabras, el estudio de los MIT ofrece la oportunidad única de observar los impactos que políticas institucionales —como la legislación y los aparatos gubernamentales del sector, los programas de entrenamiento y capacitación industrial profesional, las políticas salariales, dentro de otras— ejercen en el nivel más concreto al que están destinadas; esto es, al nivel de la firma y de sus estra-

tegas para alcanzar productividad y rentabilidad. El estudio de los MIT permite también observar los efectos y reacciones que acusan las firmas como producto de las características de los MET, *e.g.*, la existencia o inexistencia de un mercado de trabajo con las calificaciones específicas que reclaman sus estrategias productivas. Y ambas razones, a la vez, nos hablan de la pertinencia científica de estudiar los mercados internos: en ellos reside una mar de evidencia para validar, replicar y falsear lo acertado o erróneo de aquellas políticas.

Interpretado adecuadamente, lo anterior nos indica que el estudio de los MIT es valioso y pertinente no sólo para la comunidad científica, sino también para los funcionarios encargados de programas y estrategias laborales, cuyo fin último sea incrementar la competitividad y productividad de las firmas, y, en última lectura, de la economía en su conjunto.

Por todo ello es recriminable, aunque comprensible por lo que antes dijimos, el que los estudios de los MIT estén apenas en su infancia y abandonados a recetas descriptivas de salón. La primer recomendación surge así, natural:

1. Es deseable —y urgente— que los centros de estudio e instituciones relacionadas con el mundo del trabajo promuevan programas de investigación sobre los MIT de las empresas.

Obsérvese que hablamos de programas de investigación, y no de investigaciones aisladas, pues sólo mediante ellos se obtendría la certeza y prontitud requerida para cubrir semejante laguna de estudio. Algunas líneas de lo que podría ser dicho programa son:

- Investigaciones de los MIT inter e intra sectoriales e inter e intra actividades económicas.

- Investigaciones de los MIT inter e intra regiones;
- Investigaciones de los MIT por tipos de empresas; por su tamaño: pequeñas, medianas, grandes; por su tipo de capital: nacional, extranjero y mixto; por el destino de sus productos: mercados nacionales y mercados extranjeros.
- Investigaciones de los MIT en el sector público y en empresas paraestatales.
- Investigaciones de los MIT en subsistemas de empleo diferentes de los que este estudio abordó. Por tanto, investigaciones de los MIT en presumibles subsistemas de empleo con dinámicas diferenciadas de las de los obreros industriales, *e.g.*, subsistemas de empleados administrativos, de directivos, de funcionarios, etc.
- Investigaciones sobre los impactos que programas gubernamentales específicos del sector laboral e industrial ejercen sobre las estrategias de recursos humanos de las firmas y sus políticas de empleo.
- Investigaciones sobre los MIT en perspectiva internacional, como los que esta investigación intentó, pues mucho podemos aprender del reflejo que alcanzamos ante el espejo que proveen otras latitudes.
- Relacionado con lo anterior, investigaciones comparativas internacionales sobre los efectos en los MIT de programas gubernamentales equivalentes. Por ejemplo, Brasil tiene un programa similar al Acuerdo Nacional de Productividad mexicano; sin embargo, su concepción y estrategias se separan en varios puntos. Una investigación de los efectos de ambos sobre las estrategias de recursos humanos y las prácticas de empleo de algunas de sus firmas respectivas nos diría mucho de lo efectivo y adecuado de las líneas que aquí se han seguido, así como también nos hablaría del costo de lo que aquí se ha omitido.

Por otra parte, este, como todo trabajo pionero, en la virtud lleva a la par sus mayores limitaciones. La principal, que al no tener un referente equivalente con el cual dialogar, le es negada toda posibilidad de replicación empírica y teórica, *i.e.*, confrontar resultados similares y divergentes de otros estudios. De aquí se desprende la segunda recomendación:

2. Es deseable impulsar investigaciones que pongan a prueba el modelo de análisis que ensayamos y discutan sus resultados.

Por último, el método de investigación por nosotros aplicado, el de estudios de caso, tiene la virtud de permitir el detalle fino y la profundidad de apreciación que, al menos, nosotros intentamos lograr. Pero comporta, como bien se sabe, limitaciones para generalizar. Esto se puede superar de dos formas: emprendiendo estudios representativos extensos, sectoriales, regionales, etc., como los que sugerimos arriba, y emprendiendo estudios que combinen el análisis de los MIT, bajo estudios de caso, con el de los MET, bajo criterios cuantitativos. El problema, en esta última opción, es el de conseguir trabajar desde marcos conceptuales compatibles con variables comunes. Por tanto:

3. Es deseable tanto llevar las líneas de investigación arriba esbozadas hacia universos representativos como combinar el estudio de los MIT y el de los MET bajo una perspectiva conceptual unitaria.

De política laboral e industrial

Los resultados de nuestro estudio permiten señalar algunas observaciones interesantes en materia de política laboral e industrial.

La legislación laboral mexicana, en verdad, provee un marco sólido para proteger el empleo y estabilizar las relaciones de trabajo en los planos inmediato y mediato. Esta realidad emerge con mayor nitidez cuando advertimos las dificultades por las que han atravesado los mercados de trabajo y las relaciones de empleo en Brasil por carecer, dentro de otras cosas, de un marco institucional legal como el que ofrece la legislación mexicana. La observación adquiere significado teniendo en cuenta las presiones que han existido en el país, desde principios de esta década, por modificar la ley laboral.

Con la nueva Constitución brasileña de 1988 empresas y trabajadores lograron sacudirse un grave lastre que afectaba sus relaciones laborales y su libertad para organizarse y contratar libremente, *i.e.*, las atribuciones de las dependencias gubernamentales del trabajo para certificar o rechazar sindicatos. Este lastre, como sabemos, afecta también a las "partes" en México; sin embargo, sabemos por igual que el problema no se origina en la ley sino en los excesos en sus atribuciones en que han incurrido las dependencias administrativas del trabajo.

Por ello, uno se siente inclinado aquí a decir que es preciso defender la ley que tenemos. Empero, la afirmación requiere cierta calificación. La legislación, creemos, en efecto debe ser revisada en aquellas partes que afectan la productividad de las empresas, como la cláusula de antigüedad, y aplicada efectivamente en su letra y espíritu, lo que significa eliminar las atribuciones que aquellos organismos ejercen; pues ello, como quedó demostrado en Brasil, es un obstáculo para que los agentes productivos interactúen libremente y alcancen los acuerdos que, finalmente, son los que permiten dar estabilidad a la relación de trabajo y a los

programas de productividad. Así, nuestras sugerencias primeras son:

1. Defender la ley laboral de cualquier intento apresurado de reforma; evaluar sus aciertos y problemas a la luz de la experiencia histórica nacional en materia de estabilidad de los mercados de trabajo y de las relaciones de empleo, y a la luz de los aciertos y problemas que generan las legislaciones de otros países.

2. En materia de registro de organismos sindicales, regresar a la letra y el espíritu de la ley y, a la par, no permitir la conformación de sindicatos espurios bajo contratos de "protección".

Una experiencia brasileña de la que podemos aprender es la de las *câmaras sectoriais*, pues fueron un espacio privilegiado de interacción entre los actores productivos y el gobierno para promover los procesos de reestructuración industrial, y vinieron a dar el primer y decisivo impulso a la explosión productiva en el sector automotriz que vive el país desde hace seis años: la conflictividad laboral que frenaba al sector se redujo notablemente; la productividad y los salarios crecieron; el empleo se estabilizó, y las inversiones extranjeras se multiplicaron. Todo ello convirtió al mercado automotriz del país en el de más rápido crecimiento entre los países de nueva industrialización. Ante esos resultados, uno se siente inclinado a decir que en México sería de utilidad impulsar proyectos similares, porque, con independencia de que en Brasil fueron abandonadas por el gobierno, en una decisión fuertemente cuestionada hasta hoy, lo cierto es que con las *câmaras* se demostró el enorme potencial de desarrollo que existe para nuestros países en el fomento de políticas sectoriales basadas en la negociación tripartita.

Con esquemas similares ajustados a nuestra realidad, el país tiene la oportunidad de recobrar el impulso a políticas de desarrollo sectorial, que provean mecanismos complementarios al libre mercado para una más efectiva modernización industrial. Por tanto:

3. Es deseable que las dependencias gubernamentales relacionadas con la industria y el trabajo promuevan la conformación de espacios de negociación tripartita —gobierno, empresas y sindicatos—, desde los que:

- Se compatibilicen programas de fomento a la productividad y modernización de las industrias, con programas de fomento al desarrollo de los mercados internos de trabajo, señaladamente la estabilidad en el empleo y el entrenamiento y capacitación para elevar los niveles de calificación y multifuncionalidad de la fuerza de trabajo.
- Se confeccionen programas que articulen el crecimiento de la productividad con los salarios, más una base de progresión salarial nominal ajustada a los movimientos de los precios.
- Se convengán mecanismos específicos para promover el involucramiento obrero con los programas de calidad y mejora continua de las firmas.

Las estrategias de terciarización de segmentos productivos y de empleo de las firmas, como vimos, responden a procesos con mucho irreversibles o, al menos, de largo plazo, pues el crecimiento de la competencia y la globalización de mercados obligan a las industrias a crear programas cada vez más agresivos de racionalización y especialización productiva y, por consiguiente, de las prácticas de empleo.

Lo que importa subrayar es que la terciarización del empleo no tiene por qué ser necesariamente un proceso de efectos perversos sobre los trabajadores; lo es y lo será ahí donde los trabajadores se dejan a merced de empresarios voraces cuya imaginación en materia de estrategias de recursos humanos no dé para otra cosa que el mantener una posición competitiva por medio de la depresión de costos laborales. En estos casos, la promoción a la organización sindical y la aplicación estricta de la ley laboral son una vía inmediata de protección al empleo a fin de evitar que la terciarización devenga en una forma camuflada de informalización, *i.e.*, empleos sin las protecciones legales básicas.

Una vía más prometedor, empero, consiste en crear mecanismos institucionales para que los mercados de empleo terciarizados se articulen dentro de una estrategia integradora de desarrollo de subsistemas de trabajo diferenciados. El punto de partida es promover redes de colaboración en materia de mercados de empleo entre las empresas centrales que terciarizan y las empresas satélites que subcontratan. La colaboración podría darse en varios niveles: a) el desarrollo de programas comunes de entrenamiento y capacitación, a partir de centros compartidos de instrucción, que permitan distribuir costos y maximizar el intercambio de experiencias; b) el desarrollo de grupos multifuncionales de obreros calificados interempresas, que se pueden desplazar a través de pisos de fábricas distintas, a fin de contribuir a sincronizar los procesos de mejora continua entre empresa central y empresas satélites, contribuir a resolver cuellos de botella que frenan la productividad y calidad de las plantas, y proponer programas de rotación de personal interempresas abocados al desarrollo de calificaciones obreras más amplias; c) posibilitar la

movilidad de trabajadores entre empresas y hacer con ello un “escudo” común de protección al empleo; así, las empresas que requieran desplazar trabajadores ante cambios en el mercado de productos podrán tener espacios flexibles y temporales de reubicación de empleos en compañías de la red que estén en condiciones de acogerlos; y d) el intercambio de información en materia de estrategias de recursos humanos y la armonización, hasta donde sea posible, de estrategias comunes de salarios y condiciones de trabajo.

Si, agregado a lo anterior, se posibilita que los sindicatos obreros afectados por la terciarización organicen y contraten con las empresas proveedoras, a fin de proteger su “materia de trabajo” y sus marcos de relación laboral, se estaría haciendo de la terciarización toda una oportunidad para establecer mecanismos efectivos de aliento a la productividad y al impulso de mercados internos de empleo. Se trataría de mercados de empleo, hay que enfatizar, capaces de reunir las virtudes de flexibilidad, estabilidad y calificación obrera. La terciarización, de ser una amenaza para el empleo, pasaría a ser su opuesto. Por tanto:

4. Es deseable que las dependencias gubernamentales de industria y trabajo promuevan una estrategia integradora de subsistemas de empleo diferenciados, con las características antes descritas, a partir de:

- Sensibilizar a las firmas sobre las ventajas que representa el desarrollo de redes de colaboración en materia de mercados de empleo;
- Reunir y ofrecer asesoría profesional para crear tales redes de colaboración; y
- Apoyar la constitución de centros compartidos de instrucción con recursos financieros para obras y acciones de entrenamiento.

Bibliografía

- Abreu, Alice R. de Paiva, Bila Sorj y José Ricardo Ramalho (1995), "Terceirização x precarização. Os impactos sociais da reestruturação industrial no Rio de Janeiro", presentado en el *XIX International Congress of LASA*, Washington, D.C., septiembre.
- Ampudia, Nora Claudia (1988), "Los efectos de la liberación comercial en el empleo", *Investigación económica*, no. 185, julio-septiembre.
- Arbix, Glauco (1996), *Uma aposta no futuro, os primeiros anos da Câmara Setorial da Indústria Automobilística*, São Paulo, Editora Página Aberta Ltda, SP.
- Banco Mundial (1995), *World Development Report 1995. Workers in an Integrating World*, Washington, D.C., Oxford University Press.
- Beccaria, Luis y Néstor López (1994), "Reconversión productiva y empleo en Argentina", *Estudios del trabajo*, no. 7, primer semestre.
- Béjar, Alejandro (1991), "Economic Crisis and the Labor Movement", en Middlebrook (ed.), *Unions, Workers, and the State in Mexico*, Center for U.S.-Mexican Studies, Universidad de California en San Diego, San Diego.
- Bensusán, Graciela (1986), "La legislación laboral heredada de las luchas revolucionarias", en *75 años de sindicalismo en México*, México, Instituto Nacional de Estudios de la Revolución.

_____ y Carlos García (1992), "Entre la estabilidad y el conflicto: Relaciones laborales en Volkswagen de México", en Arteaga, Arnulfo (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Fundación Friedrich Ebert.

Bizberg, Ilan (1989), "La crisis del corporativismo mexicano", Mimeo.

Breña Garduño, Francisco (1987), *Ley federal del trabajo*, México, Harla.

Boito Jr., Armando (1994), "The State and Trade Unions in Brazil. Latin American Perspectives", issue 80, vol. 21, no. 21, invierno.

Burawoy, Michael (1979), *Manufacturing Consent*, The University of Chicago Press.

Carrillo V., Jorge y Alfredo Hualde (1990), "Mercados internos de trabajo ante la flexibilidad: análisis de las maquiladoras", en Bernardo González-Aréchiga y José Carlos Ramírez (coords.), *Subcontratación y empresas trasnacionales*, México, Colegio de la Frontera Norte, Fundación Friedrich Ebert.

Casar, José I., Sergio Kurczyn, Carlos Márquez y Susana Marvan (1985), "El empleo manufacturero en México: crisis y perspectivas en el corto plazo", *Economía de América Latina*, no. 13, 1er. semestre.

Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Ford-São Bernardo do Campo, documentos internos.

Convenção Metalúrgica 1993, AMFAVEA, Sindicato Metalúrgico de ABC.

Cook, Maria Lorena (1994), "National Labor Strategies in Changing Environments: Perspectives from Mexico," presentado en la *Conference on Labor, Free Trade, and Economic Integration in the Americas: National Labor Unions Responses to a Transnational World*, Duke University, agosto.

Covarrubias V., Alejandro (1992), *La flexibilidad laboral en Sonora*, Hermosillo, El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert.

_____ (1997), "Industrial Restructuring and Labor Response. Flexible Convergence in the Auto Industry of Mexico and Brazil", manuscrito.

_____ y Pilar Barrientos (1993), "Sindicalismos y relaciones laborales en Sonora: ¿Un obstáculo frente a la productividad y el libre comercio?", *Sindicalismo y relaciones laborales y libre comercio*, CENPROS-El Colegio de Sonora.

De la Garza, Enrique (1986), "Estilos de investigación sobre la clase obrera en México", *Nueva Antropología*, vol. VIII, no. 29, abril.

_____ (1990), "Reconversión industrial y cambio en el patrón de las relaciones laborales en México", en Anguiano, Arturo (coord.), *La modernización de México*, México, UAM-Xochimilco.

_____, Jorge V. Carrillo y Francisco Zapata (1994), "Los estudios sobre el trabajo en México", en *El estado de la cuestión en América Latina*, no. 23-24.

Doeringer, Peter B., y Michael J. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts D.C., Heath and Company, Lexington.

Dunlop, John (1966), "Job Vacancy Measures and Economic Analysis", en *The Measurement and Interpretation of Job Vacancies: A Conference Report*, Nueva York, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press.

Edwards, Richards (1979), *Contested Terrain, The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, Inc.

Escobar Latapí, Agustín (1986), *Con el sudor de tu frente. Mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara*, Guadalajara, Jalisco, El Colegio de Jalisco.

Ford São Bernardo y Sindicato dos Metalúrgicos ABC (1996), *Nova estrutura salarial horista*, São Bernardo do Campo Gráfica e Editora FG.

Ford São Bernardo (1996), *Acordo coletivo do trabalho*.

French, John D. (1992), *The Brazilian Workers' ABC. Class Conflict and Alliances in Modern Sao Paulo*, The University of North Caroline Press.

Gabayet, Luisa (1988), *Obreros somos. Diferenciación social y formación de la clase obrera en Jalisco*, Guadalajara, Jalisco, El Colegio de Jalisco.

García, Brígida, *Desarrollo económico y absorción de fuerza de trabajo en México* (1988), México, El Colegio de México.

- García, Brígida (1989), "La importancia del trabajo no asalariado en la economía urbana", *Estudios Demográficos Urbanos*, vol. 4, no. 3, septiembre-diciembre.
- Gonçalves Ribeiro, Ivan (1994), "A experiência das câmaras setoriais," en Ministerio do Trabalho y Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (eds.), *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*, Editora Página Aberta LTDA.
- Gordon, David, Richard Edwards y Michael Reich (1982), *Segmented Work, Divided Workers*, Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press.
- Hofrichter, David (1993), "Broadbanding: A 'Second Generation' Approach", *Compensation & Benefits Review*, septiembre-octubre .
- Humphrey, John (1982), *Controle Capitalista e Luta Operária na Indústria Automobilística Brasileira*, Brasil, Edit. Vozes Ltda y CEBRAP.
- Kerr, Clark (1954), "The Balkanization of Labor Markets," en E. Wight Bakke, *et al.*, *Labor Mobility and Economic Opportunity*, Cambridge, Massachussets, MIT Press.
- LeBlanc, Peter V. (1992), "Banding - The New Pay Structure for the Transformed Organization", *Perspectives in Total Compensation*, American Compensation Association, vol. 3, no. 3, marzo.
- Lemos de Almeida, Marilis y Sonia M. G. Larangeira (1995), "O mercado de trabalho nos anos 90: emprêgo, desemprrêgo, precarização - as regiões metropolitanas de São Paulo e de Porto Alegre", manuscrito.

Llamas Huitrón, Ignacio (1989), *Educación y mercado de trabajo en México*, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana.

Marshall, Adriana (1981), *El mercado de trabajo en el capitalismo periférico, el caso de Argentina*, México, PIS-PAL-El Colegio de México.

Martin, B. Scott (1994), "Forward or Backward? Corporatism and Industrial Restructuring in Brazilian Autos," presentado en *The Politics of Inequality*, a Research Conference Sponsored by the Institute of Latin American and Iberian Studies and the Italian Academy for Advanced Studies in America, Nueva York, Columbia University, marzo.

Montiel, Yolanda (1991), *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, México, SEP.

Moreira Cardoso, Adalberto (1995), "Globalização e relações industriais na indústria automobilística brasileira: um estudo de caso", Proyecto Comparativo Internacional: Transformación Económica y Trabajo en América Latina, *Avances de Investigación* no. 2, septiembre.

Morris, John T. (1995), "The Political Geography of Industrial Restructuring in Mexico: the Case of the Automobile Industry," presentado en Latin American Studies Association XIX International Congress, Washington, D.C.

Oliveira, Orlandina de (1989), "La participación femenina en los mercados de trabajo urbanos en México: 1970-1980", *Estudios demográficos y urbanos*, El

Colegio de México, vol. 4, no. 3, septiembre-diciembre, .

Organización Internacional del Trabajo (1996), *El empleo en el mundo, 1996/97. Las políticas nacionales en la era de la mundialización*, Suiza.

Osterman, Paul (1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets," *Industrial Relations*, vol. 26, no. 1, invierno.

_____ (1992), "Internal Labor Markets in a Changing Environment: Models and Evidence," en David Lewin, Olivia S. Mitchell, y Peter D. Sherer (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison, Industrial Relations Research Association.

Portes, Alejandro y Richard Schauffler, *The Informal Economy in Latin America: Definition, Measurement, and Policies*, DC, US Department of Labor, Bureau of International Labor Affairs.

PREALC (1990), "Empleo en América Latina y la heterogeneidad del sector informal", *Documentos de Trabajo*, no. 346.

Pries, Ludger (1992), "Del mercado de trabajo y del sector informal. Hacia una sociología del empleo: trabajo asalariado y por cuenta propia en la ciudad de Puebla", *Ajuste estructural, mercados Laborales y TLC*, El Colegio de México-Fundación Friedrich Ebert-El Colegio de la Frontera Norte, México, D.F., Ed. El Colegio de México.

—— (1993), "Volkswagen: ¿Un nudo gordiano resuelto?", *Trabajo*, no. 9, México.

—— (1994), "Production Structure and Work Relations in the Mexican Automobile Industry: From Dualism to Convergence?", presentado en *the International Conference Cars and Continentalism*, México.

Rendón, Teresa y Carlos Salas (1992), "El mercado de trabajo no agrícola en México. Tendencias y cambios recientes", en *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, El Colegio de México-Fundación Friedrich Ebert-El Colegio de la Frontera Norte, Mexico, D.F., Ed. El Colegio de México.

Riveros, Luis (1995), "Minimum Wages in Latin America: The Controversy about their likely Economic Effects", presentado en *Labour Market Policy and Latin America Under Economic Integration Conference*, Toronto, diciembre.

Ruiz-Tagle, Jaime (1993), "Desafíos del sindicalismo chileno frente a la flexibilización del mercado del trabajo", *Economía & trabajo*, año I, no. 1.

Sabel, Charles (1982), *Work and Politics*, Cambridge Cambridge University Press.

Salles Gonçalves, Francisco Luiz (1994), "A evolução dos acordos e conflitos coletivos no período recente do sindicalismo brasileiro (1977-1993)," en Ministerio do Trabalho y Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho (eds.), *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*, Editora Página Aberta LTDA.

Shaiken, Harley (1994), "Advanced Manufacturing and Mexico: A New International Division of Labor", *Latin American Research Review*, vol. 29, no. 2.

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC & DIEESE (Subseção Metalúrgicos do ABC) (1996), "Reestruturação produtiva e política industrial. Indicadores e informações relevantes", no. 2.

—— (1997), "Reestruturação productiva e emprêgo na indústria metalúrgica do ABC, - uma visão atual", documento interno.

Tavares de Almeida, Maria Hermínia (1975), "O sindicato no Brasil: novos problemas: velhas estruturas", *Debate e Crítica*, no. 6, julio.

The Financial Times (1996), 19 de abril.

Time (1995), 18 de diciembre.

Tokman, Víctor y Daniel Martínez (1995), "The Impact of Labour Costs on Competitiveness and Worker Protection in the Manufacturing Sector of Latin America", presentado en *Labour Market Policy in Canada and Latin America Under Economic Integration Conference*, diciembre.

Touraine, A. (1971), "La Organización profesional de la empresa", en *Friedmann y Navielle, Tratado de sociología del trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.

Tuman, John P. (1995), "Unions and Restructuring in the Mexican Automobile Industry: A Comparative Assessment," presentado en *Latin American Studies*

Association XIX International Congress, Washington, D.C.

vw de México (1994), *Grupos de trabajo. Sistema de evaluación.*

———, *Contratos colectivos de trabajo 1992-1994, 1994-1996, 1996-1998.*

Williamson, Oliver E., Michael L. Wachter, and Jeffrey E. Harris (1975), "Understanding the Employment Relation: the Analysis of Idiosyncratic Exchange," *Bell journal of economics*, vol. 6, no. 1, primavera.

**ANEXO ESTADÍSTICO Y DE CUADROS
INFORMATIVOS**

Cuadro 1

Principales aspectos de la legislación laboral de México y Brasil

	México	Brasil
Libertad y autonomía sindical	Sí, de acuerdo con la ley	Sí, pero en el principio de <i>unicidade sindical</i> (un sindicato por categoría profesional, por localidad)
Organización sindical en los lugares de trabajo	Sí	No, debido al principio anterior; permanece un sindicalismo de "puertas afuera", aunque empresas y representantes sindicales pueden crear comisiones internas de representación, y registrarlas como parte de sus <i>acordos coletivos</i>
Instrumento jurídico de contratación colectiva	Sí, contratos colectivos entre empresas y sindicatos individuales, o entre organizaciones empresariales y organizaciones sindicales	Sí, <i>convenções coletivas</i> entre órganos sindicales de los trabajadores y órganos empresariales más <i>acordos</i>

Cuadro 1 (cont.)

Principales aspectos de la legislación laboral de México y Brasil

	México	Brasil
Temporalidad de la contratación	2 años / 1 año para salarios	1 año
Ámbito territorial de negociación	Variable	Localidades municipales por rama de actividad
Mediación en la resolución de conflictos	Estatizada. Resoluciones obligatorias para las partes de las juntas de conciliación y arbitraje, locales y federales	Estatizada. Resoluciones obligatorias para las partes de las <i>delegações regionais do trabalho</i> y de los <i>tribunais regionais do trabalho</i>
Derecho de huelga	Sí	Sí
<i>Otros ámbitos de intervención gubernamental:</i>		
- Reconocimiento (certificación de sindicatos)	Sí	No (derogado en 1988)
- Impuesto sindical	No	Sí

Cuadro 1 (cont.)

Principales aspectos de la legislación laboral de México y Brasil

	México	Brasil
Seguro de desempleo	No	Sí (limitado a 6 meses)
Jornada de trabajo semanal	48 horas. Jornadas diurnas, nocturnas y mixtas con duraciones diarias máximas de 8, 7 y 7 y media horas, respectivamente	44 horas
Salario mínimo	Sí	Sí
Pago de días festivos	Pagados al 100%	Pagados al 30%
Límite/pago de horas extras	3 horas máximo por día 3 veces a la semana. 100% de pago extra. Tiempo extra que exceda 9 horas semana se paga 200%	2 horas máximo por día. 50% de pago extra

Cuadro 1 (cont.)

Principales aspectos de la legislación laboral de México y Brasil

	México	Brasil
Reglas de contratación	Contratación con el trabajador individual. La contratación establece tipos y periodos de duración de la relación de trabajo, dentro de ellos el trabajo eventual	La contratación no establece tipos ni periodos de duración de la relación de trabajo. Establece el derecho de la empresa de tener trabajadores a prueba durante tres meses
Claúsula de exclusión	Sí	No
Determinación de salarios	La costumbre es por unidad de tiempo. Pero puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión o precio alzado	Por hora de trabajo
Protección al empleo	Contenido tutelar de protección al empleo. Restricciones legales a despidos injustificados. Derecho a permanecer mientras subsista la materia de trabajo o la causa de la relación laboral.	Ausencia de un contenido definido de protección al empleo. La empresa puede despedir y los trabajadores no tienen contrapesos para defenderse, como los de la relación laboral y la materia de trabajo. <i>Fundo de Garantía por</i>

Cuadro 1 (cont.)

Principales aspectos de la legislación laboral de México y Brasil

	México	Brasil
	<p><i>Indemnización de ley:</i> Pago de doce días de salario por cada año trabajado en caso de despido justificado o separación del trabajador. En caso de despido injustificado las indemnizaciones consistirán: en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados si la relación de trabajo fue por tiempo determinado menor de un año; si excede de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de 20 días para cada uno de los siguientes años de servicio; si la relación de trabajo fue por tiempo indeterminado, la indemnización es de 20 días de salario por cada uno de los años de servicio</p>	<p><i>Tempo de Serviço</i> (integrado por el 8% del salario mensual del trabajador). 40% del Fondo adicional en caso de despido injustificado. <i>Indemnización de ley:</i> Aviso previo de la empresa; un mes por cada once meses de servicio; partes proporcionales de los beneficios al momento del despido.</p>

Cuadro 2
México y Brasil
Seguridad social y costos laborales no salariales

	Tipos de programas de seguro social					Contribuciones que financian la seguridad social		
	X=Sí; 0=No	Vejez, invalidez y muerte	Enfermedad y maternidad	Accidentes de trabajo	Desempleo	Subsidios familiares	Trabajador (% del salario)	Empleador (% de la nómina)
Brasil	X	X	X	X	X	Hasta 10	Hasta 23	Hasta 33.5
México	X	X	X	0	0	5.2	24.6	29.8

Fuentes: US Social Security Administration, Office of Research and Statistics, *Social security programs throughout the world 1995*; OIT, *Condition of work digest: Maternity and work*, vol. 13, 1994.

Tomado de: OIT, *El empleo en el mundo, 1996-1997. Las políticas nacionales en la era de la mundialización*, 1996.

Cuadro 3
México y Brasil
Ratificación de las convenciones básicas de la OIT

	# total de ratificaciones	<i>Libertad de asociación</i>		<i>Trabajo forzado</i> (#29)	<i>Discriminación</i>		<i>Protección a menores</i> (#138)	<i>Consultas tripartitas</i> (#144)
		Derecho de organización (#87)	Contratación colectiva (#98)		De empleo y ocupación (#111)	Remuneración igual (#100)		
Brasil	76	-	X	X	X	X	-	X
México	76	X	-	X	X	X	-	X

Fuentes: World Development Report, 1995.
Workers in an Integrating World.
Banco Mundial, 1995.

Cuadro 4

México
Principales plantas automotrices, ubicación y
afiliación sindical

Compañía	Ubicación	Afiliación sindical
Chrysler	Distrito Federal	CTM
Chrysler	Estado de México	CTM
Chrysler	Coahuila	CTM
Ford	Estado de México	CTM
Ford	Chihuahua	CTM
Ford/Mazda	Sonora	CTM
GM	Distrito Federal	CROC
GM	Estado de México	CTM
GM	Coahuila	CTM
GM	Coahuila	CTM
GM	Guanajuato	CTM
Nissan	Morelos	Independiente
Nissan	Estado de México	CTM
Nissan	Aguascalientes	CTM
Mercedes Benz	Estado de México	CTM
Renault	Durango	CTM
Volkswagen	Puebla	Fesebes

Fuentes: Herrera Lima y Cruz Guzmán Sánchez (1994); Morenos Brid (1992); Roxborough (1984); *Contrato colectivo*, General Motors-Silao, Guanajuato (1992-1994).

Tomado de Morris (1995).

Cuadro 5

México
Huelgas en la industria automotriz terminal

Unión	1970-1980		1982-1992	
	Número	Días perdidos	Número	Días perdidos
Chrysler-Toluca	0	0	0	0
Ford-Cuautitlán	3	43	3	122
GM-DF	6	227	1	2
GM-Toluca	0	0	0	0
Nissan-Cuernavaca	6	74	5	35
Volkswagen-Puebla	4	31	7	131

Fuente: Tuman, John P. (1995).

Cuadro 6

Autolatina (Ford/vw)
Huelgas, paros laborales y días perdidos

Año	Horas-hombre	Huelgas	Paros
1987	4.271	7	17
1988	21	0	7
1989	11.056	12	28
1990*	1.340	9	18
1991	2.158	12	22
1992	84	3	17
1993	90	2	20
1994	94	3	17

* 51 días de huelga en São Bernardo do Campo

Fuente: Autolatina.
Tomado de: Arbix, Glauco (1996).

Cuadro 7

Peticiones de huelgas y huelgas estalladas en
la industria automotriz y de autopartes
de México (1984-1994)

Año	Declaraciones	Huelgas
1984	101	3
1985	129	8
1986	156	16
1987	194	8
1988	149	9
1989	160	5
1990	159	7
1991	162	2
1992	165	6
1993	194	6
1994	184	7

Fuentes: STPS, *Prontuario laboral*, 1985-1989; *Estadísticas laborales*, 1990-1994.

Tomado de: Morris, JohnP. (1995).

Cuadro 8

Sindicalización y salarios nacionales y en la industria automotriz

	México	Brasil
Tasa de sindicalización nacional (1)	33%	25%
Principal organización de los trabajadores (2)	Confederación de Trabajadores de México (CTM)	Central Única dos Trabalhadores (CUT)
Tasa de sindicalización en las plantas de ensamble y estampado automotriz (3)	100%	100%
Salario mínimo nacional (1997) (4)	US \$93	US \$120
Salario medio de la industria automotriz (1997) (5)	US \$326.5	US \$1250 mensuales

Fuentes: (1) *World Development Report*, 1995, *op. cit.*

(2) (3) Subseção DIESE, *Ibid.*, y Morris, John P. (1995).

(4) Estimaciones propias de acuerdo con los salarios mínimos de cada país definidos por los Ministerios del Trabajo, y conversión a dólares de las monedas respectivas: México, 1 dólar=7.9 pesos; Brasil, 1 dólar=1 real.

(5) México: Base de datos propia sobre salarios en empleo en la industria automotriz. Brasil: Subseção DIESE, *Ibid.*

Cuadro 9

Subsistemas de obreros no calificados
 Datos básicos de los trabajadores
 (1997)

	VWP	FSB
Número de obreros	7673	3651
Edad x (años)	34	30.8
Antigüedad x (años)	7.9	7.14
Escolaridad (%)		
Hasta media básica	63	30
Hasta media superior	28	59
Carrera universitaria o técnica	9	11

Fuentes: Encuesta propia (para elaborar ambos cuadros)

Cuadro 10

Ford São Bernardo
 Tabla salarial y salarios mínimos para cada posición
 Obreros no calificados (marzo 1997)

Puntos ----- Grados	1	2	3	4	5	6	7
A	3.21	3.45	3.68	3.94	4.21	4.51	4.84
	3.56	3.83	4.08	4.37	4.67	5.01	5.37
B	3.68	3.94	4.21	4.51	4.84	5.17	5.54
	4.08	4.37	4.67	5.01	5.37	5.74	6.15

Cuadro 10A

Ford São Bernardo
 Tabla salarial y salarios mínimos para cada posición
 Obreros calificados (marzo 1997)

Puntos ----- Grados	1	2	3	4	5	6	7
C	4.21	4.51	4.84	5.17	5.54	5.97	6.46
	4.67	5.01	5.37	5.74	6.15	6.63	7.17
D	4.84	5.17	5.54	5.97	6.46	6.99	7.53
	5.37	5.74	6.15	6.63	7.17	7.76	8.36
E	5.97	6.46	6.99	7.53	8.12	8.77	9.47
	6.663	7.17	7.76	8.36	9.01	9.73	10.51

Fuente: Comissão de Fábrica dos Trabalhadores da Ford - São Bernardo do Campo.

Cuadro 11

México Brasil
 Costo laboral real en salarios mínimos en la industria manufacturera
 (1990, dólares estadounidenses)

	1975	1980	1985	1990	1995
Brasil	1.69	1.92	1.33	1.48	3.30
México	3.60	3.51	1.90	2.06	2.75

* El deflactor usado es el WPI promedio para países industrializados (FMI-*International Financial Statistics Yearbook*, 1994)

Fuente: Para México: *International Comparisons of Hourly Compensation Costs for Production Workers in Manufacturing*, Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, dic. 1994. Para Brasil: *International Differences in Wage and Non Wage Labor Costs*, CED-Banco Mundial, 1989.

Tomado de: Riveros, Luis (1995).

Cuadro 12
vw Puebla
Categorías, niveles y salarios
(1996)

Técnico vw	
Nivel	Salario diario
A	\$66.60
B	\$ 69.59
C	\$ 72.99
D	\$ 76.20
E	\$ 79.68
F	\$ 85.10
G	\$ 91.33
H	\$ 96.71
I	\$ 102.67
J	\$ 107.67
K	\$ 113.21

Fuente: Volkswagen de México, *Contrato colectivo* 1996-1998.

Cuadro 13

Ford São Bernardo
 Criterios vigentes de progresión entre puntos salariales

	1	2	3	4	5	6	7	Total
A/B	3	4	6	8	12	13		46
No calificados								
C/D/E	3	4	6	12	12	13		50
Calificados								
 Plazos mínimos (en meses)				 Plazos mínimos (en meses)				 Criterios

Fuente: Ford São Bernardo/Sindicato dos Metalúrgicos ABC (1996).

Cuadro 14

Ford São Bernardo
Sistema de criterios y notas para
ascender entre los puntos 5-7

Puntos	Nota mínima
5	3.0
6	5.0
7	7.5

Escolaridad	Notas para los grados	
	A/B	C/D/E
Primaria completa o nivel equivalente	0.5	0.0
Educación media básica/ formación y calificación profesional de 450 hrs.	1.0	0.5
Educación media básica/ Senai formación y calificación profesional de 650 hrs.	1.5	1.0
Preparatoria	2.0	1.5
Preparatoria	2.0	2.0

Versatilidad

Criterios:

- Definición de actividades claves de un sector amplio.
- Evaluación del peso relativo de cada una de las actividades, en los puntos 5,6 y 7.
- Autoregistro de tiempo en que es ejecutada cada una de las actividades.

Cuadro 14 (cont.)

Ford São Bernardo
Sistema de criterios y notas para
ascender entre los puntos 5-7

Evaluación del desempeño	
Evaluación progresiva	Nota
A	0
B	0.5
C	1.0
D	1.5
E	2.0

Entrenamiento y programas de calidad	
Cursos con duración de	Notas
11 a 34 horas	0.75
35 a 56 horas	1.75
57 a 75 horas	2.25
76 horas o más	3.00

Fuente: Ford São Bernardo/Sindicato dos Metalúrgicos ABC (1996).

Cuadro 15

Trabajo permanente y eventual en vw
(Periodos seleccionados)

Año	Planta	%	Eventuales	%	Total
1977	4618	86	729	14	5347
1980	7072	69	3155	31	10227
1985	19714	89	1260	11	10974
1990	8779	54	7398	46	16177
1996	8868	91	914	9	9782

* Datos correspondientes a obreros directos e indirectos

Fuente: Datos 1977 a 1985, Montiel (1991; cuadro 13).

Datos 1990, Bensusán y García (1992).

Datos 1996, Base de datos de vw de México.

Cuadro 16

vW Puebla
 Horas-hombre de instrucción.
 Informe 1996. Planta de vehículos

Área	Técnicos
Estampado	13157
Hojalatería	24902
Pintura	15087
Montaje I	28393
Montaje II	80332
Arneses	316
S-13	40859
C-1	35839
Áreas <i>staff</i>	16809
Total	255694

Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales, Volkswagen de México.

Cuadro 17

vw Puebla (1996-1997)
Principales cursos de capacitación

	Técnicos vw	
Desarrollo	Técnico	Integración
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de evaluación • Inducción y calidad • Cambio, crecimiento, compromiso • Trabajo cooperativo • Clima organizacional • Solución de problemas • Propuestas y mejoras • Administración del tiempo • <i>Kanban</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial • Herramientas manuales • Cabrio • Manufactura clase mundial • Proyecto C-1 • TPM • Análisis sistemático de problemas • Sold. por resistencia • Norma vwm • Moderadores PMC • Cabrio en piso • Seguimiento Excel • Videoproducción • QRK entrenadores • <i>Team</i> pintura limpia 	<ul style="list-style-type: none"> • PMC • QRK • Célula desplazada • Sensibilización al cambio • Visión, misión • Trabajo en equipo • Taller PMC

Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales, vw de México.

Cuadro 18

Ford São Bernardo
Obreros no calificados. Cursos y lugares de ocurrencia (1997)

Entrenamiento del operador	En el puesto de trabajo (S/N)	En el aula (S/N)
Habilidades básicas (e.g., matemáticas, lectura, lenguaje)	S	S
Ciencia básica (e.g., química, física)	N	N
Control estadístico de procesos	S	S
Orientación específica sobre la compañía (e.g. estructura organizacional, historia, líneas de productos)	S	S
Operación de maquinaria	S	S
Trabajo en equipo y habilidades de comunicación	S	S
Métodos para la solución de problemas	S	S
Diseño de experimentos	N	N
Procedimientos de seguridad	S	S
Procedimientos para cuarto limpio	S	S

Fuentes: Gerencia de Entrenamiento, Ford São Bernardo.

Cuadro 19

Subsistemas de obreros calificados
 Datos básicos de los trabajadores
 (1997)

	VWP	FSB
Número de obreros	2109	2010
Edad x (años)	39.9	31.2
Antigüedad x (años)	18	9.8
Escolaridad (%)		
Hasta media básica	50	27.6
Hasta media superior	30	41.4
Carrera universitaria o técnica	20	31.0

Fuentes: Encuesta propia (para elaborar ambos cuadros).

Cuadro 20

vw Puebla
Categorías, niveles y salarios
(1996)

Especialistas	
Nivel	Salario diario
E	\$ 79.68
F	\$ 85.10
G	\$91.33
H	\$ 96.71
I	\$ 102.67
J	\$ 107.67
K	\$ 113.21
L	\$ 117.76
M	\$ 122.58
N	\$ 129.57
O	\$ 137.49
P	\$ 152.82

Facilitadores	
Nivel	Salario diario
L	\$ 117.76
M	\$ 122.58
N	\$ 129.57
O	\$ 137.49
P	\$ 152.82
Q	\$ 162.22
R	\$ 172.69

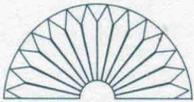
Fuente: Volkswagen de México, *Contrato colectivo 1996-1998*.

Cuadro 21
vw (1996-1997)
Principales cursos de capacitación

Facilitadores vw
<ul style="list-style-type: none">• Entorno y necesidad de cambio• Concepto de grupos de trabajo• Dinámica de grupos• Técnicas de resolución de problemas• Sistemas de administración de resultados• Matriz de habilidades• Técnicas de producción (calidad, seguridad integrada, costos industriales y tiempos predeterminados)

Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales, vw de México.

Esta edición consta de 400 ejemplares
y se terminó de imprimir en el mes de diciembre
de 2000 en los talleres de "Imparcolor",
Boulevard Serna y Rosales,
tel.: (6) 217-10-40, Hermosillo, Sonora.
La edición estuvo a cargo del Departamento de
Publicaciones de El Colegio de Sonora.
Diseño de portada: Guadalupe Zúñiga.



EL COLEGIO DE SONORA

ISBN



9 789686 755305 >