

ISSN 0186-1840  
noviembre-diciembre, 1996  
año 13, \$ 20.00

# EL Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

80

## *Trabajo y estrategia empresarial*

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
casa abierta al tiempo



Azcapotzalco

FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG  
Fundación Friedrich Ebert  
Representación en México



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo

**Rector General**

Dr. Julio Rubio Oca

**Secretaría General**

Mtra. Magdalena Fresán Orozco

**Rector de la Unidad Azcapotzalco**

Lic. Edmundo Jacobo Molina

**Secretario de la Unidad**

Mtro. Adrián de Garay Sánchez

**Directora de la División de Ciencias  
Sociales y Humanidades**

Mtra. Mónica de la Garza Malo

**Secretaría Académica DCSH**

Lic. Concepción Huarte Trujillo

**Jefe del Departamento de Economía**

Dr. Ernesto H. Turner Barragán

**Coordinador de la Carrera**

Mtro. Víctor Sosa Godínez

**Jefa del Departamento de Sociología**

Dra. Paz Trigueros Legarreta

**Coordinadora de la Carrera**

Mtra. Ana Ma. Durán Contreras

# EL Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

**Director:** Luis Méndez

**Subdirector de Investigación:** Augusto Bolívar

**Subdirectora Administrativa:** Miriam Alfie

**Jefa de Redacción:** Norma I. Veloz

**Consejo de Redacción:** Miriam Alfie, Augusto Bolívar, Carlos García, Marco Antonio Leyva, Luis Méndez, Raúl Rodríguez, Miguel Ángel Romero, Sergio Sánchez, Norma I. Veloz

**Coordinadores de las secciones fijas**

**Análisis de Coyuntura:** Augusto Bolívar, Luis Méndez

**Conflictos obrero-patronales:** Marco Antonio Leyva, Sergio Sánchez, Norma I. Veloz

**Economía Nacional:** Rosa Albina Garavito

**México-EU:** Miriam Alfie, Leticia Calderón, Silvia Vélez

**Reseñas y Orientación bibliográfica:** Raúl Rodríguez

**Consejo Editorial**

Hugo Aboites, Jaime Aboites, Miriam Alfie, Arturo Anguiano, Augusto Bolívar, Leticia Calderón, Alejandro Carrillo, Miguel Ángel Casillas, Hugo Contreras, Michel Chauvet, Adrián de Garay, Enrique de la Garza, Jorge Fernández, Rosa Albina Garavito, Celso Garrido, Manuel Gil, Lucino Gutiérrez, Alenka Guzmán, Luis Hernández, Cristian Leriche, Marco Antonio Leyva, Luis Méndez, Julio Moguel, Juan Mora, Jacqueline Ochoa, Sylvia Ortega, Nora Pérez-Rayón, José Luis Piñeyro, Enrique Quintana, José Othón Quiroz, Juan Reyes del Campillo, Miguel Ángel Rivera, Rosario Robles, Raúl Rodríguez, José Antonio Rojas, Miguel Ángel Romero, Silvia Vélez, Norma I. Veloz, Godofredo Vidal, Francisco Zapata

**Editora:** Teresa Garza

**Relaciones Institucionales:** Raúl Rodríguez Guillén

**Coordinación Administrativa:** Adriana Corona M.

**Distribución:** Adriana Corona, Alejandro Díaz, Víctor H. Ramírez

**Diseño y producción:** Amacalli Editoriales, S.A. de C.V.

# EL Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

Es el producto de un proceso de investigación, que recoge diversas experiencias teóricas y metodológicas.

Por otra parte, es el resultado de la conjugación de intereses teóricos de una serie de investigadores, que han adoptado como desafío el referirse a la realidad inmediata, intentando superar, aunque sea en mínima parte, el sentido común.

Es un proyecto universitario en el mejor de sus sentidos, pluralista, abierto a la crítica, por tanto no sectario. Pretende entregar un instrumento de expresión a los académicos de nuestra Universidad y a aquellos que compartan estos principios, con la idea de que la referencia a lo real no se reduce a las investigaciones de largo plazo, ni al juicio periodístico, sino que es posible también referirse al presente en forma rigurosa.

*Fundadores: Rosa Albina Garavito, Augusto Bolívar, Edmundo Jacobo Molina*

- Informes, correspondencia y suscripciones a:  
Adriana Corona Miranda  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco. División de Ciencias Sociales y Humanidades, Av. San Pablo 180 Edif. E, cubículo 004, Col. Reynosa Tamps., México, DF, Tel. 724 45 36 y 724 43 09  
Apartado Postal 32-031, México 06031, DF

*Representantes en provincia*

Cuernavaca, Mor.: Miguel Melo González, Tels. 17 00 44 y 13 90 83  
Hermosillo, Son.: Francisco Javier Machado Mendivil, Tel. 18 14 94  
Jalapa, Ver.: Prof. Lauro Trujillo A. y/o Lic. Olivio Jarvio Fernández, Tel. (9128) 14 63 82  
Michoacán: Lic. Guillermo Vargas Uribe  
Monterrey: Raúl Rubio, Francisco Veloquio y César Gutiérrez, Tel. 40 30 45  
Lic. Sergio Marroquí R., Tel. 337 60 53  
Puebla: Germán Sánchez Daza, Tel. 45 03 70  
Toluca: Lic. Héctor Rojas Ortiz, Tel. (9172) 13 03 46, Fax. 13 03 56  
Torreón: Rafael Zuno Sandoval  
Tijuana: Víctor Alejandro Espinoza, Tel. 88 00 38  
Veracruz: Raúl Arias y Héctor Amezcua  
Zacatecas: Rodolfo García Zamora, Tel. 280 22  
Zumpango, Edo. de Méx.: Rubén González Mora, Tel. 91779 625 29, 91591 7 14 06, Fax: 91591 7 02 02

**Foto de portada:** Arturo García Campos

Los artículos firmados son responsabilidad del autor.  
Certificado de Licitud de Título No. 5306.  
Certificado de Licitud de Contenido No. 4086,  
ambos de fecha 18 de julio de 1990.  
El uso exclusivo del título de la revista está reservado ante la Dirección General de Derechos de Autor por la UAM



GRUPO EDITORIAL  
S.A DE C.V.  
Av. México Coyoacán 421, Xoco, Col. General Anaya, México, D.F.  
Tels. 604-1204 y 688-9112

# EL Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

80

Noviembre-Diciembre, 1996

## INDICE

Presentación	3
<hr/>	
<b>El problema</b>	
<hr/>	
El mundo del trabajo en el Informe de Gobierno 1996 <i>Javier Rodríguez</i> <i>Janette Góngora</i>	5
El acuerdo para la Nueva Cultura Laboral: del concepto a la estrategia <i>Marco Antonio Leyva</i> <i>Rogelio Mendoza</i>	11

Sindicatos y nuevas formas de organización del trabajo: entre el discurso y la realidad <i>Cristina Bayón</i>	21
--	----

### Los sectores

Las estrategias empresariales ante la apertura comercial: el caso del calzado en Guanajuato <i>Elena de la Paz Hernández</i>	30
---	----

Cambio organizacional y nuevas formas de capacitación en la industria química y electrónica <i>Arturo A. Lara</i> <i>Adriana Díaz-Berrio</i> <i>Adriana Martínez</i>	37
---	----

Modernización tecnológica y organización del trabajo en el sector bancario <i>Ana María Rosado</i>	48
---	----

Cambios en la organización del trabajo: la planta externa de Telmex <i>Amparo Muñoz</i>	54
--	----

### Estudio de caso

Estrategias y calidad en la industria textil <i>José Eduardo Terán</i> <i>Juan Martínez</i>	60
---	----

### Análisis de coyuntura

En la formalización de las reglas del ejercicio del poder: las elecciones de 1997 <i>Pilar Berrios</i> <i>Augusto Bolívar</i>	63
---	----

### Conflictos obrero-patronales

La industria automotriz en los ochenta: menos accidentes pero más graves <i>Silvia Tamez</i> <i>Lilia Castillo</i> <i>Nancy Molina</i> <i>Claudia Bodek</i>	76
---	----

### Economía nacional

Dos visiones contradictorias sobre la marcha de la economía mexicana <i>Miguel Ángel Vite</i>	83
--	----

### México-Estados Unidos

La universidad estadounidense <i>Arturo A. Ramos</i>	99
---	----

### Reseñas

Poder y dominación en Ferrocarriles Nacionales de México, 1970/1988 <i>Juan Manuel Hernández</i>	106
---	-----

Nueva cultura productiva. Estrategias empresariales y sindicales <i>Fernando Escobar</i>	107
---	-----

### Orientación bibliográfica

Educación y capacitación en México	108
La organización del trabajo	110



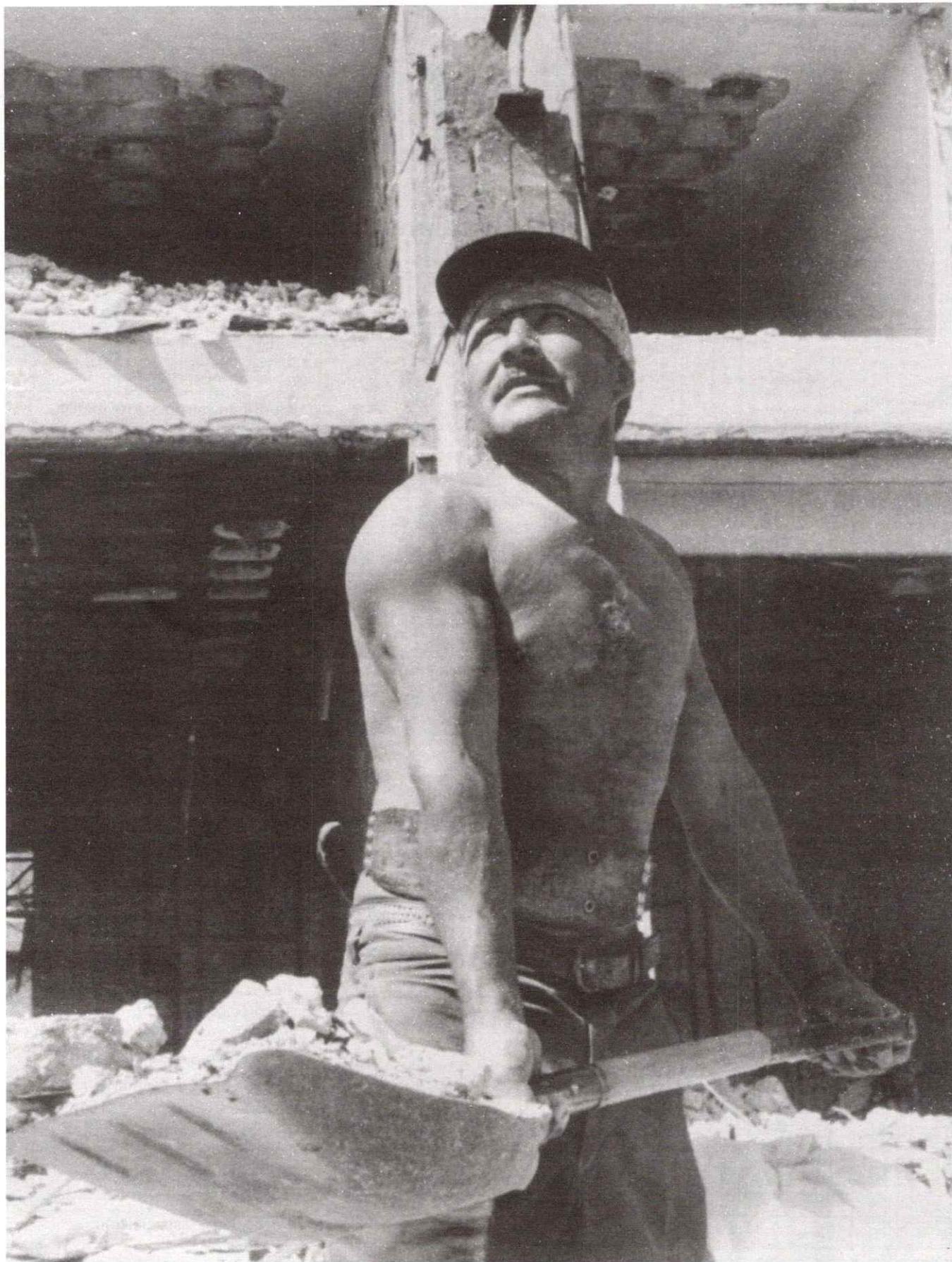


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

# Presentación

**T**rabajo y estrategias empresariales, es el tema que aglutina los trabajos presentados en este nuevo número de *EL Cotidiano*. Es un hecho que en los últimos años, el mundo del trabajo se está modificando velozmente, es un hecho también que las estrategias empresariales para asegurar el "continuum" del crecimiento económico, bajo la lógica del mercado, se están modificando constantemente. Ante ello, es obligada la reflexión y el análisis actualizado para contar con elementos que nos permitan en nuestros diferentes ámbitos de acción individual y colectiva enriquecer nuestra visión y práctica cotidiana. Podemos encontrar diferentes explicaciones y posturas acerca de las grandes transformaciones económicas, sociales y políticas por las que atraviesa el mundo contemporáneo, no obstante, existe el consenso entre analistas e investigadores sociales de que estamos atravesando por una profunda reestructuración que no es uniforme sino llena de matices y con múltiples direccionalidades. De ahí también, la nueva complejidad del análisis social y del diseño de estrategias atinadas para revertir los efectos negativos sobre la sociedad y sus actores acarrear los actuales procesos de reestructuración económica internacional.

Trabajo y Estrategias Empresariales, es el tema porque consideramos que la moneda está en el aire y los actores requerimos conocer ambos lados, sólo así podremos determinar su caída. En las visiones de futuro de las estrategias empresariales resaltan: la innovación tecnológica constante en los procesos productivos; la transformación de los modos de organización del trabajo; el impulso de la desconcentración de las actividades productivas, a través de la configuración de redes pequeñas y medianas empresas orientadas a la producción por lotes, con nuevas formas de competencia en el mercado basadas en la cooperación en el desarrollo de la investigación de productos y tecnología, uso de tecnología flexible y recalificación de la fuerza de trabajo; así como la implantación de un nuevo pacto social productivo que dé por finalizada la lucha de clases y en su lugar imponga consensos entre capital y trabajo para incrementar la productividad. Desde esta óptica es central la recomposición social a partir de la intervención en la subjetividad de los trabajadores para constituir nuevas identidades y culturas laborales.

Al respecto, se pueden encontrar numerosos ejemplos que exponen una tendencia optimista de las grandes transformaciones en el mundo del trabajo, también existe abundante información que mira los cambios con recelo y de manera pesimista, sin duda la discusión es compleja; asimismo, responde a situaciones económicas, políticas y sociales específicas y diversas.

En *EL Cotidiano*, ocupados siempre de mantener una discusión actualizada sobre los temas de coyuntura que también hacen el futuro, nos dimos a la tarea de agrupar una serie de ensayos y reflexiones acerca de Trabajo y Estrategias Empresariales, con la finalidad de coadyuvar en el debate a través de la diversidad de voces y pensamientos.

No queremos que este número circule entre nuestros lectores, sin hacerlos partícipes de la profunda tristeza que nos embarga por la irreparable pérdida de nuestro querido compañero y entusiasta colaborador:

**César Augusto Gutiérrez González**

**Fallecido en la ciudad de México,  
el sábado 21 de septiembre de 1996.**

**César se encontraba preparando un ensayo para este número, desafortunadamente, ahora, ya no está con nosotros, además de los buenos recuerdos y de la añoranza, nos corresponde dedicarle este número: a César, amigo, compañero, militante, intelectual, sociólogo, periodista.**

**A César por sus búsquedas, por recorrer caminos en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática; a César por su compromiso con los sindicalistas;**

**a César**

**Carlos García Villanueva\***  
**Marco Octavio Leyva Peña\***

# El mundo del trabajo en el Informe de Gobierno 1996

Javier Rodríguez L.\*  
Janette Góngora S.\*\*

*Las cuentas del plan económico de Zedillo son limitadas en su alcance y propósitos toda vez que no se traducen en mayor empleo, mejor ingreso, en suma, en más y mejores niveles de vida para la población trabajadora. Además, las cuentas señalan que persistirá el embudo para los empleados y los salarios, y que la lógica del libre mercado eliminará por sí misma a las empresas nacionales incapaces estructuralmente de reconvertirse para competir en la globalización.*

## Contexto laboral del informe

A dos años de la actual administración, la política laboral continúa desarrollándose bajo los lineamientos de las políticas de ajuste económico que se vienen aplicando en el país desde el sexenio pasado. El empleo, el salario y la seguridad social continúan deteriorándose, a pesar de que en el último año los indicadores macroeconómicos han mostrado síntomas de mejoría del modelo Neoliberal, el cual privilegia el desarrollo económico nacional vía su inserción y competitividad en el mercado mundial, descuidando así el mercado interno que sería la base de un desarrollo sustentable a largo plazo y que permitiría un menor impacto del ajuste económico hacia los trabajadores y sus niveles de bienestar social.

Ante los fenómenos de globalización, la concepción sobre el empleo, el salario y la seguridad social se modifican, privilegiando el empleo productivo, competitivo y de calidad ubicado en los sectores de exportación; favoreciendo el salario por productividad y la seguridad social privada e individual. Ello cambia la concepción y dinámicas productivas basadas en el derecho social al trabajo, el salario remunerador y la seguridad social pública. De ahí la crisis institucional del Estado Mexicano que había venido generando sus mecanismos de regulación econó-

mica y social con base en la participación y distribución social de la riqueza generada por el trabajo productivo.

Ahora, para hacer frente a los requerimientos competitivos de la economía globalizada, las políticas económicas del Estado se han tenido que orientar hacia fórmulas que contemplan únicamente a los sectores e individuos más aptos excluyendo a una parte considerable de la sociedad. Es por ello que hoy nos encontramos en una sociedad más desigual y polarizada. Este fenómeno se repite de la misma manera en el mundo del trabajo, en el que se observan procesos de segmentación y precarización del empleo, el salario y la seguridad social. Hoy, la política laboral sólo contempla prioritariamente algunos sectores productivos, aquéllos de la gran industria, del comercio y de servicios que cuentan con la infraestructura tecnológica y organizativa más moderna y capaz de competir en el mercado mundial. El resto, la pequeña y mediana empresa, así como el sector público no cuentan con mecanismos de fondo que aseguren su mejoramiento y su existencia a largo plazo. Es más, estos sectores son los que han resentido de manera más aguda las políticas de ajuste; en el caso de la pequeña y mediana empresa, la crisis financiera de 1994 provocó que muchas de ellas ante la incapacidad de pago de sus préstamos e intereses, quebraran y despidieran a sus trabajadores; y en el caso del sector público la disminución del gasto social implicó, entre otras cuestiones, el cierre de la contratación y el despido de trabajadores eventuales y por honorarios.

\* Profesor-Investigador del Depto. de Sociología UAM-Iztapalapa.

\*\* Investigadora del Depto. de Relaciones Sociales UPN.

Asimismo, como producto de la redefinición de la política laboral, los mercados de trabajo tienden a diferenciarse cada día más, entre un sector formal fragmentado en un reducido grupo de empresas arropadas en la modernidad competitiva de la exportación y un gran grupo compuesto fundamentalmente de pequeñas y medianas empresas orientadas al mercado interno y caracterizadas por un bajo nivel de desarrollo tecnológico y escasa capacidad competitiva; y un sector informal que se desarrolla al margen de la legalidad laboral, fiscal y de regulación económica.

En este contexto, las características del empleo, el salario y la seguridad social son cada vez más desiguales y muestran una tendencia a la polarización. Por ello, las relaciones laborales que los regulan, así como el marco institucional en que se desenvuelven se complejizan al presentarse mayores desequilibrios en la contratación, las condiciones de trabajo y el acceso a la seguridad social, lo cual en el actual modelo de desarrollo se traduce en que las condiciones de trabajo, reproducción social y negociación de las demandas colectivas se individualicen sin presentar alternativas de mejoría social amplias e incluyentes.

### ¿Y el empleo?

Así, en la coyuntura actual, la composición del mercado de trabajo ha entrado en una fase de recambio en donde los factores que parecen dominarla se inscriben en la lógica de la exclusión y la informalidad; de acuerdo con INEGI en 1995 del total de la PEA en México hacia el sector formal se dirigía el 32.2%, y hacia el informal el 33.6%, mientras que los desempleados y subempleados sumaban un 34.2 por ciento.

Además, según una encuesta del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), mostró que para julio de 1995 en el 60% de las empresas encuestadas, la plantilla de personal disminuyó; en el 30% no hubo cambios y en sólo el 10% hubo aumentos de la plantilla. La misma encuesta revela que la disminución del empleo entre las pequeñas empresas fue del 35%, entre las medianas del 25% y entre las grandes sólo del 15 por ciento.<sup>1</sup>

En cuanto a la creación de nuevos empleos, en esta coyuntura, es evidente que los puestos de trabajo generados, no sólo son insuficientes sino absolutamente escasos; para 1996 según información de la firma consultora Ciemex-Wefa, se muestra que habiendo un crecimiento probable del 1.2% del empleo, éste se verá rebasado por el rezago acumulado, respecto de 1994, de 1.4 millones de nuevos demandantes de trabajo.

### ¿Y el salario?

En el caso de los ingresos de los trabajadores, se observa una tendencia decreciente del salario, que al reducir el poder adquisitivo de los trabajadores genera un efecto

negativo hacia el mercado interno; se calcula que el salario mínimo real de 1995 es inferior en 3.2 veces al de 1976 y que el costo de la canasta básica crece a un ritmo superior al de la media inflacionaria, ejemplo de ello, es que la inflación acumulada para agosto de 1995 era de 37.88%, mientras que la acumulada de la canasta básica fue de 44.07 por ciento.<sup>2</sup> Asimismo, el costo de la Canasta Obrera Indispensable (COI), ha sido en este año, casi dos y medio veces superior al salario mínimo de 1995.<sup>3</sup> Según la misma firma Ciemex-Wefa, en este año, los salarios descenderán un 10.8% que sumado al 13.4% de 1995, eliminando así, todo el crecimiento del salario conseguido durante el sexenio pasado.

### ¿Y la seguridad social?

La seguridad social, también ha sufrido grandes cambios. La tendencia ha sido hacia la privatización e individualización. El inicio de estos cambios ha sido el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), en el cual al trabajador se le asigna una cuenta personalizada en una institución bancaria privada para acumular en ella sus propios fondos de pensión provenientes de su aportación por ley y los que desé sumar de su ahorro personal. Los cambios han continuado con la reforma la Ley del IMSS, en donde uno de los cambios nodales ha sido la transformación del Seguro de Retiro, conocido como seguro de Invalidez, Vejez, Cesantía y Muerte (IVCM), por otro esquema de autoseguramiento para el retiro, en donde el trabajador de manera individual acumula en las Afores para su jubilación.

Este esquema privatizador de la seguridad social, individualiza las contribuciones que hacen la seguridad social y replantea la concepción misma de la seguridad social, que nace bajo el principio de la justicia social distributiva por otra de justicia social conmutativa, en la cual le otorga al individuo a partir de su contribución y tiende a desproteger a aquellos que no tienen la posibilidad de contribuir.

Dos hechos llaman la atención: primero, el supuesto de que el trabajador con empleos eventuales y salario insuficiente para asegurar su consumo individual y familiar cotidiano, pueda ahorrar y aportar a un fondo común para una pensión jubilatoria que garantice su sobrevivencia en la vejez, esto es en sí, una situación que incrementa las desigualdades; el segundo, es que ha cambiado el principio de solidaridad social establecido a partir de cuotas tripartitas y pensiones colectivas, por un sistema de cuotas individualizadas, con pensiones del mismo carácter y un sistema de atención a la salud derivado de la aportación individual.

### Segundo Informe de Gobierno: fondo y perspectiva laboral

El Segundo Informe de Gobierno, muestra datos que confirman que el modelo económico seguido en este

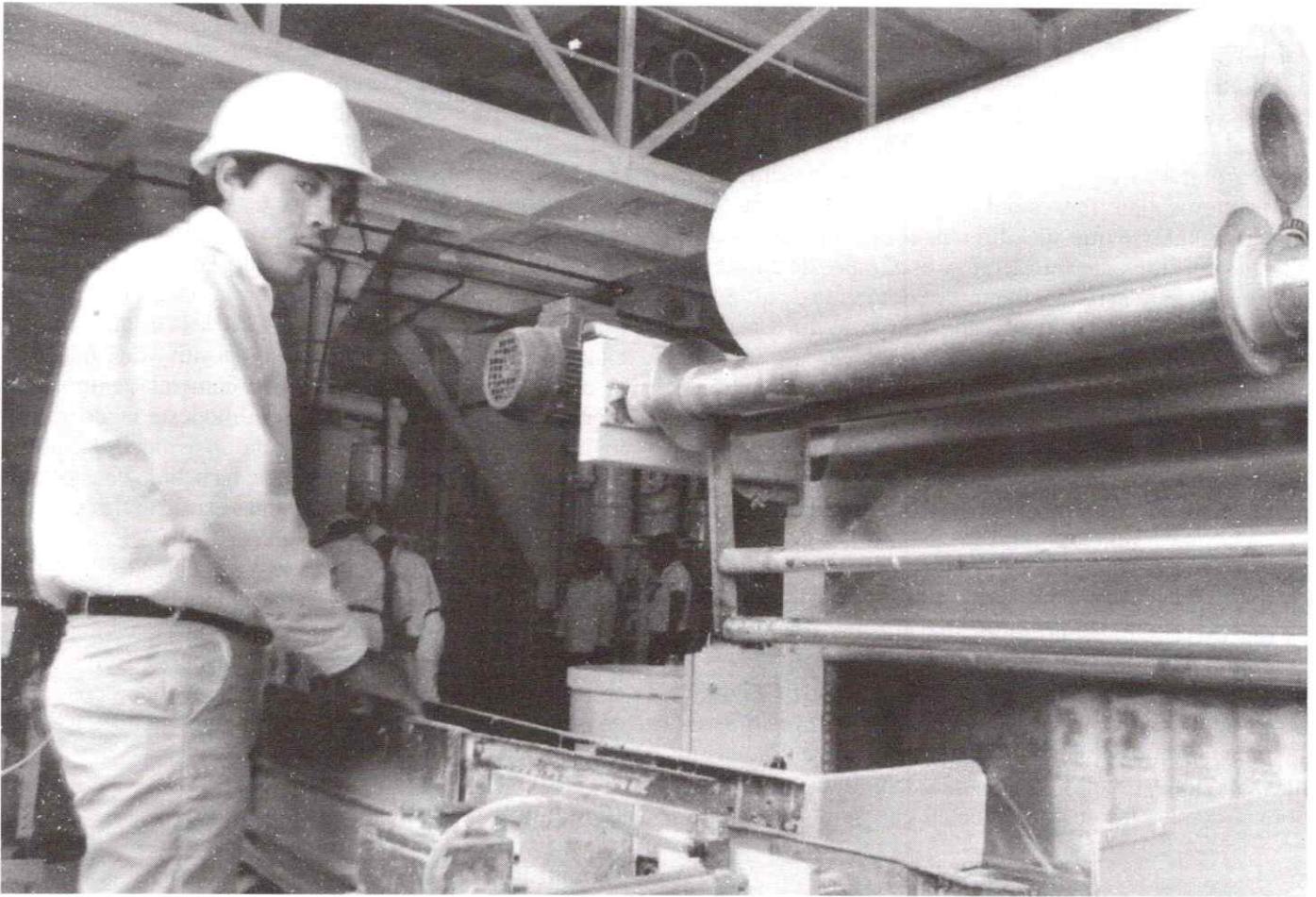


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

periodo de la administración zedillista, no dista del que se ha desarrollado en el país desde mediados de los años ochenta. Es más, se continúa sosteniendo las mismas tesis plateadas desde el inicio de las políticas de ajuste, que en términos generales se pueden identificar los siguientes aspectos: primero, se mantiene el esquema de desarrollo económico aplicado desde el sexenio pasado, que parte del reconocimiento de la crisis estructural de la economía y en la coyuntura de la crisis financiera, y que plantea como única alternativa para superarla la implantación de los principios neoliberales en la economía nacional. Entre los principios aplicados se encuentran: la disciplina fiscal, monetaria y cambiaria, para asegurar la estabilidad coyuntural de la macroeconomía y crear factibilidad para estimular la inversión productiva, sobre todo, la extranjera. Segundo, se continúa promoviendo el programa de reforma estructural de la economía que básicamente consiste en abrirla a los flujos internacionales de capital, comercio y tecnología, insertando al país en la globalización, gestando en la base de la economía una reestructuración modernizadora que le dé la capacidad para competir en el mercado mundial y le permita una recuperación económica en el mediano y largo plazo.

En relación al crecimiento del PIB del 7.2% en el segundo trimestre de 1996, comparado con igual periodo

de 1995,<sup>4</sup> para los fines que nos ocupan, vale señalar que el PIB industrial aumentó en 12% en el segundo semestre de 1996, el agropecuario en 4%, el de los servicios en 5% y el sector de comercio restaurantes y hoteles en 8%,<sup>5</sup> no obstante, el crecimiento del PIB reportado es intenso sólo en las actividades de las empresas ligadas a la exportación y bajo o nulo en las que producen para el mercado interno. En cuanto al consumo interno permanece empantanado por el desplome de los ingresos familiares y empresariales, los intereses y adeudos a la banca impagables, las reestructuraciones y programas de apoyo que no prosperan por insatisfactorios, por la inactividad económica y por una vasta cadena de insolvencias.<sup>6</sup>

Respecto a la inflación, el informe señala que ésta se ha reducido, al pasar en el periodo de enero a agosto de 1995 del 38%, al 18.5% en el mismo periodo de 1996. La política antiinflacionaria ha llevado a la reducción del medio circulante en un 28.7% de junio de este año con respecto a diciembre de 1994. Ciertamente se ha controlado la inflación pero los costos de la política aplicada han derivado en las restricciones al crédito y las altas tasas de interés que funcionan como inhibidoras de la reactivación económica. En 1995 desaparecieron 15 mil 600 empresas medianas y pequeñas, en tanto que las 500

mayores elevaron su margen de utilidad a 8.9% respecto del 1.4% de 1994.<sup>7</sup>

En cuanto al empleo, en el informe se señala que la tasa de desempleo paso de 7.6% en agosto de 1995, a 5.8% al mes de julio pasado. Asimismo, se dice que se recuperó el 100% de los afiliados al IMSS perdidos en los primeros siete meses del año pasado. No obstante, cabe preguntarse qué sucedió con el millón y medio de puestos perdidos durante 1995, y el número de empleos no creados para satisfacer la nueva demanda de quienes aún no se incorporaban al mercado de trabajo. En este contexto, los 500 mil empleos que se esperan crear este año no podrán evitar que se sumen otro millón de mexicanos más al subempleo y desempleo que según cifras también oficiales del INEGI para junio del 96 ya sumaban 10.9 millones. Respecto al salario, estudios económicos muestran que sólo una minoría de los trabajadores, los que se ubican en las empresas de exportación, han tenido incrementos salariales cercanos a la inflación. De ahí que la política de distribución del ingreso es regresiva y concentradora del ingreso y del poder económico.<sup>8</sup>

En síntesis, las cuentas del plan económico de Zedillo son limitadas en su alcance y propósitos toda vez que no se traducen en mayor empleo, mejor ingreso, en suma, en más y mejores niveles de vida para la población trabajadora. Además, las cuentas señalan que persistirá el em-

budo para los empleados y los salarios, y que la lógica del libre mercado eliminará por si misma a las empresas nacionales incapaces estructuralmente de reconvertirse para competir en la globalización.

Los resultados de la actual política económica han sido recientemente evaluados en un informe de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), en donde se señala que el proyecto económico que se sigue en México desde el sexenio pasado ha mostrado ser un fracaso toda vez que: 1) se basó en la búsqueda de cierta estabilidad a través de un fuerte déficit de la balanza comercial; 2) se sustentó en un fuerte flujo positivo de capitales y se acompañó de una liberalización comercial extremadamente rápida y generalizada; 3) la modesta recuperación lograda en el presente, luego de la crisis de 1994, no ha beneficiado a la clase popular; 4) no ha habido una aceleración del crecimiento y los problemas estructurales se mantienen; 5) el fracaso del programa económico salinista, al decir del informe del organismo internacional, llevó a la crisis de las pequeñas y medianas empresas y a una parte financieros privados lo que no significa una mayor cuota de participación en las instituciones financieras, ya que de lo contrario resulta difícil aplicar cualquier política económica de desarrollo con flujos de capitales muy grandes y extremadamente inestables.<sup>9</sup>

### El balance sociolaboral del periodo

Durante los dos años de la actual administración se puede decir que existen serias dificultades para implantar la política social, pues a diferencia del sexenio anterior en donde la política social del régimen se sustentó en buena medida en el Programa de Solidaridad, descuidando a las instituciones tradicionales que se encargan de la política social del Estado. En la actualidad, si bien es cierto que se ha tratado de recuperarlas e impulsarlas, se está haciendo bajo una nueva concepción que dista en mucho del sentido con el que fueron originalmente creadas, aquel de la promoción de la justicia social distributiva. No obstante, el gobierno no puede cortar de tajo las funciones de las instituciones sociales, ya que siguen desempeñando un rol fundamental para la legitimidad social y política del gobierno. En este sentido, la política de reformas a la seguridad social obedece a los lineamientos de la política neoliberal, como lo muestra la argumentación del informe: "Estoy plenamente convencido de que, por su efecto positivo en el ahorro interno, en el largo plazo la reforma al sistema de pensiones será la que más contribuya al crecimiento sostenido de la economía".<sup>10</sup>

Así, a partir de 1997, según el texto presidencial, cada trabajador contará con una cuenta individual de su propiedad, que generará rendimientos atractivos y responderá mejor a su trayectoria laboral. El Estado financiará las pensiones vigentes y aportará una cuota adicionada a cada cuenta individual, será mayor para los trabajadores de menores ingresos.<sup>11</sup> Lo que constituye sin más la

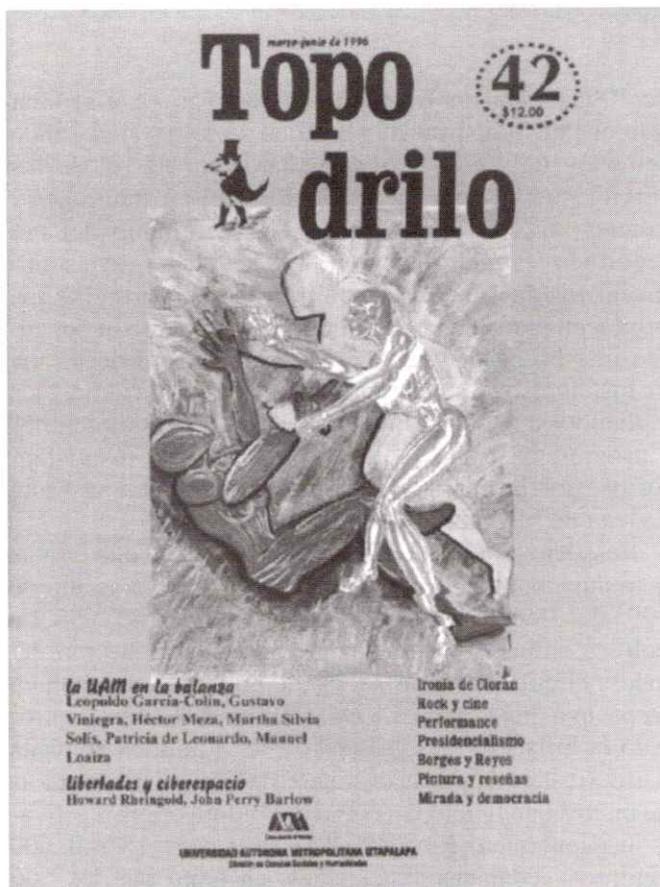




FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

operación del plan de reforma de la seguridad social, la cual ha sido consensada de manera limitada por los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

En cuanto a la responsabilidad del gobierno con la seguridad social, en el informe se dice que es mayor con quienes menos tienen y debe cumplirse a través de instrumentos, así, de cada cien pesos que el gobierno programa gastar, 54 de ellos se destinan a mejorar las condiciones de vida, y poco más de la quinta parte de todo el gasto programable se destina a salud y seguridad social<sup>12</sup> A lo que cabe preguntarse, en un México en donde la mayoría de la población sufre los impactos de las medidas de ajuste, los que menos tienen son los más, esto es, la seguridad social si aún se concibe como responsabilidad del gobierno deberá enfrentar a una cobertura mayor de la población y no sólo a aquella completamente excluida del trabajo y del desarrollo social, esto es la población en extrema pobreza. No obstante, el gobierno se propone llevar servicios de salud a quienes carecen de ellos a través de un paquete básico de salud a zonas más pobres y aisladas.<sup>13</sup> Lo cual es loable de principio, pero insuficiente porque en los hechos se está traduciendo en una política selectiva entre los pobres.

Podemos pensar que la actual política social, actúa sobre la base de la compensación redefiniendo la concep-

ción misma de lo que habíamos venido entendiendo como responsabilidades del Estado Nacional el conjunto de la población mexicana. Esto es, en la actualidad se está privilegiando la atención y cobertura de los más desprotegidos de aquellos ya imposibilitados de acceder al mercado de trabajo y a la seguridad social conmutativa. A aquellos que no podrán ni hoy ni mañana aportar cuotas para crear su propio fondo que cubra sus gastos de seguridad social. La línea divisoria entre los que según los administradores del gobierno distingue a los que podrán acceder a los nuevos esquemas de seguridad social con base en el aporte individualizado, es ilusoria ya que el parámetro se ha establecido a partir de quienes ganan más de dos salarios mínimos, que serán cálculos gubernamentales capaces de auspicarse ellos mismos su seguridad social.

El mundo del trabajo en México revela condiciones precarias y no hay indicios de reversión pese al señalamiento presidencial de que ya entramos en la fase de recuperación, pues ésta supone la articulabilidad con los mercados de trabajo en primera instancia y esto no se ha dado. La única vertiente señalada por el Ejecutivo relativa a ello fue en relación a los esquemas de capacitación para el trabajo que impulsa: las 930 mil becas de capacita-

ción y entrenamiento. Lo cual es un producto acotado a la línea de redefinir los mercados de trabajo en el país sobre la base de las competencias laborales, la movilidad de los trabajadores y su productividad. Este tipo de perfil de trabajadores, competentes y certificados, no existen hoy y en cambio son millones los que requieren un empleo de manera inmediata, ingresos y seguridad social. Como tal, parece una paradoja de difícil solución.

### Las dificultades y los retos

Tras este breve recuento, podemos identificar algunas líneas en que se desarrolla la política laboral del régimen:

- política de contención salarial para mantener el saneamiento de la economía, pese a haberse señalado en este segundo informe que el país ya superó la etapa de emergencia económica y que ahora se instala en la de recuperación.
- Política de constricción del empleo público hasta su mínima expresión de acuerdo al esquema de redimensionamiento del sector público.
- Política de empleo hacia los sectores económicos basados en el cambio paulatino pero rotundo del mercado de trabajo sobre un esquema de capacitación del trabajo que así quede seleccionado para la nueva etapa de desarrollo económico a partir de la lógica de las competencias laborales.
- Política de contención de la conflictividad laboral desde las instancias de mediación pública existentes.
- Política de recambio de las instituciones de seguridad social para convertirlas en elementos que soporten políticas de inversión productiva, con la tendencia a transitar hacia un modelo de seguridad social basado en una orientación privada e individualista de la seguridad social.

En este marco de políticas laborales y económicas se puede señalar que continúa prevaleciendo en el ámbito laboral, la lógica de individualización de las relaciones laborales por sobre las relaciones colectivas con lo que se plantea una dura disyuntiva para el sindicalismo pues la base que sustenta el edificio de las relaciones laborales en el país, desde hace décadas, es el esquema de negociación colectiva de las relaciones de trabajo. Al lado de este desafío, está en riesgo el otro mecanismo relativo al nivel político, en donde el sindicalismo ha planteado su fuerza en la negociación social del trabajo, a partir de ser reconocido como interlocutor válido en el ámbito del diseño y operación de las políticas públicas dirigidas a procurar las condiciones de reproducción social de los trabajadores y sus familias.

Con el peligro latente de individualizar la contratación colectiva, existe también otro riesgo: la individualización

del salario, esto es, nuevos esquemas de ingreso, en donde se abandona el salario remunerador y se instaura el salario por productividad ligado a esquemas de incentivos, bonos y otros recursos tendientes a propiciar la productividad del trabajo.

En suma, la individualización de la contratación y del salario se presenta hoy como un desafío para el sindicalismo nacional, ya que ponen en entredicho la razón de ser del sindicato como organización de representación colectiva de los trabajadores que han negociado los mercados de trabajo sobre la base de la negociación colectiva del contrato, los salarios y la seguridad social.

De tal modo que en la coyuntura, la fuerza de las organizaciones sindicales ha disminuido para incidir en las políticas públicas defendiendo el empleo, los ingresos, las condiciones de trabajo y la seguridad social. También, en cuanto al control político que tradicionalmente han desempeñado los sindicatos, existen riesgos, en la medida que se prevarican las condiciones de vida de los trabajadores, existen mayores posibilidades de tender a la conflictividad y no al consenso.

Más allá de lo expresado en el informe de gobierno, existen cuestiones que no pueden dejarse de lado que indudablemente redefinirán el mundo laboral en el país y que han aparecido en la agenda sindical en los últimos dos años: el sistema de normalización y certificación de las competencias laborales, la polémica desatada en torno a la libertad de afiliación sindical a partir de los fallos de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y los acuerdos sobre la "Nueva Cultura Laboral". Sin embargo, estos temas aún no tienen un impacto real en el mundo del trabajo, se encuentran en la fase de su negociación entre los actores sociales del mundo del trabajo.

### Notas

<sup>1</sup> Véase *Evidencias*, núm. 650, agosto de 1995.

<sup>2</sup> Véase *Entorno Laboral* núm. 832.

<sup>3</sup> De acuerdo con información del CAM de Economía de la UNAM.

<sup>4</sup> *El Financiero*, 19 de agosto, de 1996 p. 625.

<sup>5</sup> *El Financiero*, 21 de agosto, de 1996 p. 29.

<sup>6</sup> Para una réplica de las cifras del informe véase, "Análisis Económico", suplemento de *La Jornada*, 2 de septiembre de 1996.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> El informe de la UNCTAD fue presentado por el secretario general de 1996 de ese organismo Rubens Ricuperó, en *La Jornada*, 18 de septiembre de 1996, p. 49.

<sup>10</sup> Ernesto Zedillo Ponce de León, Segundo Informe de Gobierno (versión sintética leída ante el congreso de la Unión el día 1o. de septiembre de 1996), suplemento especial de *La Jornada*, 2 de septiembre de 1996.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*

# El acuerdo para la Nueva Cultura Laboral: del concepto a la estrategia

Marco Antonio Leyva P.\*  
Rogelio Mendoza M.\*\*

*La búsqueda de alternativas sindicales implica pensar sindicalmente los problemas del trabajo. Con el corporativismo, los sindicatos se apropiaron de una cultura estatal desde la cual formaron concepciones de sociedad, de poder y del trabajo. En la actualidad, se intenta impregnar a los sindicatos de una forma de concebir, diagnosticar y resolver problemas desde las culturas y estrategias empresariales. Así se vende la idea de que acabando con la lucha de clases se incrementará la productividad y por ende la ganancia de las empresas.*

## Introducción

Hoy aparece como una problemática fundamental en la agenda sindical la Cultura Laboral. Con beneplácito los empresarios ven cómo las cúpulas sindicales oficiales –al menos una parte de ellas– firman acuerdos para constituir una Nueva Cultura Laboral. Esta situación no es nueva, recordemos por lo menos, que desde el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se quiso imponer por decreto la llamada “democracia industrial” y elevar la productividad a través del Acuerdo Nacional para Elevar la Productividad y la Calidad, ambas propuestas por sus formas de pactarse y por sus intereses políticos que perseguían, mostraron rápidamente su ineficacia y su fracaso. No fueron más que una moda sexenal.<sup>1</sup>

Es cierto que ante la crisis económica, hasta ahora más estructural que coyuntural, la búsqueda de alternativas para salir de ese *impasse se pueden considerar* como un esfuerzo loable y no discutible de principio. Sin embargo las diferencias aparecen a partir de las concepciones sobre el modelo de desarrollo que se impulsa, cómo se está aplicando y cuáles son sus costos sociales. Asimismo, no

creemos que existan actores sociales que estén en desacuerdo con el objetivo de incrementar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que se producen en el país, las diferencias afloran cuando se discute ¿Qué se entiende por productividad, cuáles son sus formas de medición y cuáles serían los mecanismos que permitirían una distribución de la riqueza así producida, que no solo beneficie a un sector de la población, sino que tenga una cobertura nacional? Algo parecido pasa con la Cultura Laboral.

No se trata aquí, de rechazar por principio las propuestas empresariales y sindicales oficiales, por el contrario si en estas propuestas como la de la Cultura Laboral, se deposita parte significativa de la orientación de la restructuración del capital en el país entonces es necesario reflexionar sobre sus supuestos, concepciones, formas de aplicación y sus posibles impactos. Si la productividad y la calidad no han podido materializarse por decreto, mucho menos se puede transformar una cultura por medio de pactos y sobre todo cuando estos no son representativos y obedecen más a intereses políticos que a una real transformación productiva. Incluso habría que preguntarse: ¿por qué cambiar la Cultura Laboral? ¿Acaso la actual es un obstáculo para lograr niveles de competitividad aceptables? ¿Qué tanto conocemos de la Cultura Obrera y de las Culturas Laborales para sustentar que

\* Profesor-Investigador de la UAM-Iztapalapa.

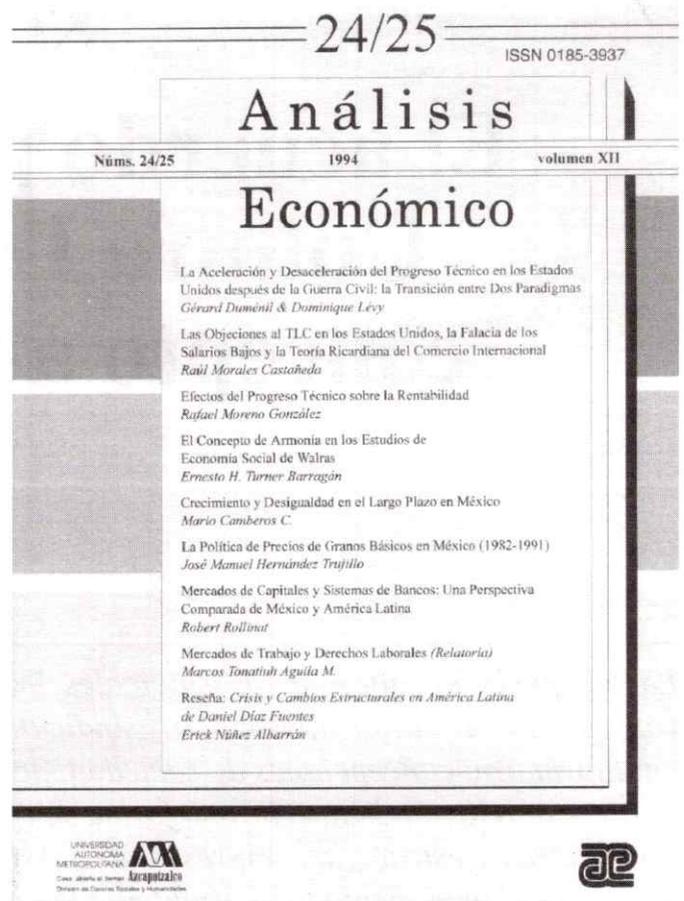
\*\* Alumno de la maestría en Sociología del Trabajo, UAM-Iztapalapa.

éstas son un lastre? ¿No acaso podemos afirmar que existe un déficit de estudios empíricos sobre la Cultura Laboral que nos coloca en posición de plantear más interrogantes que afirmaciones y que relativiza el sostener la necesidad de renovar una vieja cultura con su cauda de valoraciones y representaciones que es identificada a priori como responsable de la baja productividad? ¿Puede la dinámica cultural ser explicada desde la economía, es decir, la recomposición de los mercados explica el envejecimiento de la Cultura Obrera y Laboral y la inminencia de la emergencia de una cultura de nuevo cuño de la que depende el éxito de la producción, el empleo y el salario?

Son muchas las preguntas que pueden hacerse, ante tal caudal de incógnitas, este trabajo tiene el objetivo de acercarnos a algunos problemas que se derivan de la "pactitis" que nos acoge actualmente y en la cual se fundamentan las soluciones políticas para algunos de los problemas graves que hieren a la sociedad mexicana, y al mismo tiempo, contribuir a la discusión acerca de las temáticas que abordan hoy día los estudios sobre el trabajo cada vez más instrumentales al capital y más lejanos a la clase obrera.

### Los orígenes de un concepto

La noción de Cultura Laboral, aparece como respuesta a las insuficiencias evidentes, de las explicaciones acerca del carácter y naturaleza de la cultura de los grupos vinculados con los mundos del trabajo. Con el concepto de Cultura Obrera se aspiraba a dar una visión general y única de tal cuestión, heredera o contagiada de la tradición marxista que daba por sentada la centralidad del sujeto obrero, su misión e intereses y que concebía a la "clase obrera" como un sujeto homogéneo siempre igual a sí mismo. La investigación más detallada, y más reciente, reveló el carácter heterogéneo de este "sujeto", particularmente a partir de la publicación del trabajo seminal de E.W. Thompson, *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, para quien la noción de clase obrera sólo tiene sentido a condición de ser considerada un proceso dinámico y donde sus actores no resultan o se constituyen de manera mecánica como resultado de fuerzas externas a ellos, sino que participan activamente en su propia constitución, resistiendo o concediendo, pero participando al fin. La clase obrera vista como proceso, constituye un momento de articulación del mundo objetivo y todos sus elementos y la subjetividad de los actores que se articula a través de la experiencia y que reporta una posibilidad infinita e inmensurable de combinaciones o manifestaciones. La Cultura Obrera se presentaba como un universo donde la diversidad y riqueza de elementos eran la característica principal y donde factores de toda índole, algunos anteriormente descartados para explicar el fenómeno, hacían insostenible el concepto de Cultura Obrera como capaz de dar cuenta de la múltiple dimensionalidad de los mundos del trabajo.



El concepto de Cultura Laboral aparece así como una construcción de carácter analítico que alude o pretende dar cabida a toda la suerte de posibilidades, determinantes e influencias que participan en la constitución de las subjetividades de los individuos y grupos que participan de las acciones relacionadas con el trabajo o por lo menos, es un concepto que no cancela de entrada ninguna posibilidad de explicación de la conformación de tales subjetividades de los actores en cuestión y que, aun más, acudiría a espacios diversos de creación y recreación de estas realidades, dentro y fuera de la fábrica, dentro y fuera de las organizaciones sindicales y en su caso de las empresariales. En todo caso el concepto de Culturas Laborales ha tomado carta de naturalización en las discusiones referidas al trabajo y constituye una perspectiva novedosa cuyos alcances explicativos aún estamos por conocer y si se puede, por construir.

No obstante, el concepto de Cultura Laboral, como muchos otros construidos en las ciencias sociales, corre el riesgo de convertirse en una moda adoptada inopinadamente por la comunidad de investigadores sociales de nuestro país en particular o puede jugar el papel de tabla de salvación para los desencantados de los viejos paradigmas omniabarcadores, y así poder localizar un referente *ad hoc* para las perspectivas fragmentadas de quienes se reclaman de la posmodernidad y que pierda de vista

la visión de conjunto del movimiento social y político. De este modo el gran riesgo o, para utilizar términos menos trágicos, el problema estriba en la necesidad de no dejar de lado el hecho fundamental de poder vincular el análisis de particularidades con el proceso social.

La adopción de las perspectivas de las culturas laborales debe establecer una actitud de vigilancia epistemológica respecto de su propio trabajo y de las formas y criterios con que se seleccionan las temáticas de los estudios referidos al mundo del trabajo. Vigilancia epistemológica que sea capaz de demostrar la pertinencia tanto teórica como empírica de los casos u objetos de estudio y que en su caso sea capaz de reconocer las motivaciones extrateóricas o las exigencias o demandas de grupos sociales que permean los mundos académicos y que lleva a soslayar problemas que son vistos como *demode*<sup>2</sup> con aires de los años sesenta y que sin embargo constituyen realidades de tan celebrado fin de milenio. Una vigilancia epistemológica que no puede obviar otra desde la perspectiva política y que apunta a la problematización de los estudios del trabajo y la sociedad que la enmarca y que nos debe hacer cuestionar la relevancia o no de las actuales temáticas de los estudios del trabajo y de las cuales la discusión, Vieja Cultura Laboral vs Nueva Cultura Laboral, nos ofrece un ejemplo palpable.

Como se apunta arriba, la caracterización de la Cultura Laboral Mexicana como obstáculo para el impulso de la productividad nos traslada de inmediato a escenarios donde la Cultura Laboral, como pretexto, se problematiza en el terreno de la productividad, las formas y mecanismos necesarios para lograr su efectividad y en la necesaria modificación del tipo de relaciones laborales prevalentes en la actualidad en nuestro país. En todo caso el conocimiento, aún rudimentario, de la naturaleza y características de las Culturas Laborales Mexicanas convierten en un sin sentido la pretensión de modificar esa “caja negra” que son las subjetividades obreras, en todo caso esto solo es posible a condición de obviar dos cuestiones: una es la flagrante ignorancia de la propia información referida a las Culturas Laborales Mexicanas; la segunda estriba en identificar Cultura Laboral con otra cosa, identificación que oculta o permite movilizar intereses que poco a poco tienen que ver con pretensiones explicativas. Por ejemplo, reducir la caracterización del cambio de la Cultura Laboral a la modificación de la actitud del trabajador hacia la empresa o hacia el proceso de trabajo; al deducir de esto la posibilidad de aumentar la capacidad productiva; al pretender la permanencia de los empleados actuales y la creación de otros puede garantizarse a condición de la transformación de la actitud hacia el trabajo.

Sin embargo el o los usos sociales de los conceptos acuñados en las disciplinas científicas, constituyen un espacio y referencia por lo demás totalmente distinto de los que les dieron origen. Los conceptos acuñados en las ciencias, se inscriben en complejos circuitos sociales donde los usos concretos a los que son sometidos les

imprimen cargas significativas específicas. La significación del concepto de Cultura Laboral en boca de los empresarios, de los representantes del Estado o de los dirigentes de las cúpulas de los sindicatos oficialistas adquiere una connotación totalmente distinta. Aquí, el concepto construido originalmente para dar cuenta de un aspecto de la realidad del trabajo adopta un carácter ideológico que ya no puede ser explicado o discutido a partir de criterios epistemológicos; esto es, como concepto ideológico la noción de Cultura Laboral, signada y decretada en el documento cuya firma señalamos al inicio, debe evaluarse más allá de los criterios de validez o de error.

Como concepto ideológico, la Nueva Cultura Laboral debe ser discutida atendiendo a los intereses, objetivos, valores y estrategias de corto, mediano y largo plazo de los actores que participaron de la firma del documento y referirse al ambiente y contexto nacional e internacional que le da marco.

### La dimensión estratégica de la Nueva Cultura Laboral

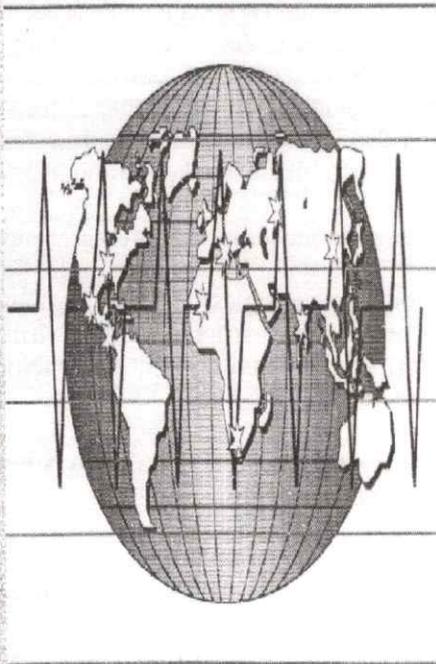
Siguiendo a Thomas Kochan, uno de los principales exponentes de la vertiente teórica del análisis de los sistemas de relaciones industriales, apunta la necesidad de ampliar la visión analítica al referirnos a las negociaciones colectivas o a la firma de convenios o decretos entre los distintos actores del sistema de relaciones industriales a saber, empresarios y sus organizaciones; obreros y sus organizaciones; y el Estado y sus instituciones.<sup>3</sup> Tal ampliación de visión apunta a la consideración de por lo menos tres niveles: uno sería el propio nivel de la negociación donde se consideran las estrategias mismas de la negociación y elaboración de los acuerdos, normas etcétera; otro nivel es la dimensión estratégica, que se refiere a los proyectos de largo plazo de los actores que no se deducen directamente de la observación de los documentos resultantes de la negociación colectiva; finalmente el autor se refiere al nivel del piso de fábrica donde la problemática o la manifestación concreta de los niveles antes mencionados se expresan en acciones referidas al control del proceso de trabajo, a formas de supervisión, etcétera.

Aún, la propuesta analítica de Kochan, sugiere la elaboración de un corte horizontal que atravesaría dimensiones tales como el ambiente cultural, legal, económico, de las presiones o exigencias del mercado, y que le imprimen un sesgo particular a las acciones emprendidas en función de las distintas estrategias de los actores. El análisis estratégico apuntaría a identificar en el momento de la negociación los objetivos ulteriores para lo cual es el establecimiento de la negociación colectiva o la firma de pactos constituye un momento que se explica sólo a condición de referirlo a esas finalidades no explícitas.

La aparición del discurso de la Nueva Cultura Laboral en nuestro país encuentra su correlato con el argumento de la aparición de transformaciones en los mundos del

El corazón  
del mundo  
no deja  
de latir.

Por eso,  
diariamente  
le tomamos  
el...



**PPRULSO**

La noticia al alcance de su oído

DE LUNES A VIERNES

Pulso de la mañana: 8:30 hrs.

Pulso de la tarde: 14:30 hrs.

Pulso de la noche: 20:00 hrs.

EN FINES DE SEMANA

Pulso sabatino: 14:30 hrs.

Pulso dominical: 14:30 hrs.



Cultura con imaginación

trabajo y que supone la aparición de *Nuevas Formas de Organización del Trabajo*, adopción de usos tecnológicos modernos y automatizados, el cambio de la filosofía del trabajo orientada ahora a la relación con el cliente, que pone el acento en la calidad y que exige una suerte de nueva ética del trabajo que solo puede resultar de la adopción de una actitud distinta hacia el trabajo.

Aparecen aquí una serie de interrogantes que muy probablemente los signatarios del acuerdo para el establecimiento de la nueva cultura no pueden resolver y que tienen que ver con cuestiones tales como: ¿qué tanto las nuevas formas de organización del trabajo se han convertido en un modo cotidiano de hacer en la industria mexicana a todos sus niveles? ¿En qué grado se implementan nuevos usos tecnológicos y en qué ramas? O por ejemplo no queda claro, o por lo menos no lo explicitan de ese modo, si lo que se pretende es la instalación de una Nueva Cultura Laboral o de una Nueva Relación Laboral que fundada en el reconocimiento de la coincidencia de objetivos entre capital y trabajo, posponga o relegue la subjetividad obrera y su cultura, "vieja", por una docilidad comprometida con la productividad que dé sustento a la competitividad.

Desde esta óptica, los "Principios para la Nueva Cultura Laboral" se suman a los intentos anteriores de acortar el camino entre los fines y necesidades del sector empresarial y para los cuales el sistema legal mexicano en materia laboral representa un obstáculo. Intentos como el ANEPC de 1992 a la propuesta de la democracia industrial, también durante la administración salinista.

### Trabajo y cultura del trabajo

En su artículo, "¿Hacia donde va la sociología del trabajo?", Juan José Castillo hace un llamado de atención a que no siempre las modas intelectuales tocan los puntos sensibles de las situaciones sociales concretas y los puntos apremiantes del trabajo. En México los graves problemas del empleo, del salario, la concentración de la riqueza, la restructuración del mercado de trabajo, la flexibilidad laboral, el corporativismo sindical, entre otras, tienden a alejarse de la agenda sindical y en su conjunto son desplazados hoy por la panacea de la Nueva Cultura Laboral.

No es que no sea necesario reflexionar los problemas laborales desde el ángulo de la cultura, esto es una exigencia política en búsqueda de reconstruir mecanismos de poder y dominación no directamente determinados desde el Estado, pero esenciales para entender los procesos de dominación de la fuerza de trabajo. Sin embargo, esta reflexión hay que realizarla en términos de contextos históricos específicos para introducirnos en la lógica de las propuestas empresariales y estatales.

El análisis de los valores, actitudes, ética y símbolos entre otros, no es algo nuevo en los estudios del trabajo. Un caso ejemplar está relacionado con el análisis del *fordismo* que en su estrategia de construir una nueva

norma de productividad y de consumo incidió especialmente en la cultura de los trabajadores. La constitución de la producción en masa con su respectivo tipo de empresa moderna, para aquellos tiempos, tuvo uno de sus pilares fundamentales en el cambio de la forma salarial *taylorista*, salario diferencial por pieza, por el famoso “*five dollar*”. En abstracto y en primera instancia, el aumento salarial es deseable y recomendable, pero recordemos que Henry Ford, afirmaba que el “*Five dollar*” fue uno de los mejores negocios de su vida, ya que esa estrategia salarial, sumada desde luego a otras como la tecnológica, el uso de la cadena de montaje, le permitió sustanciales incrementos en la productividad y la ganancia.

Así, en la conformación de la empresa moderna, realizable bajo la orientación de la Administración Científica del Trabajo se requería un nuevo perfil de trabajador, tanto técnica como políticamente, proceso que tuvo una de sus etapas más importantes en el *taylorismo* y que es retomado, con sus especificidades, durante el *fordismo*. Este último no solo trajo consigo incrementos salariales para instaurar nuevas formas de consumo o el establecimiento de la cadena de montaje y sus necesarias consecuencias técnicas y transformaciones de los procesos productivos, sino que también generó nuevas formas de explotación y dominación. El “*five dollar*” coadyuvó a la generación de nuevas formas de control social y laboral, solo los obreros que exhibían un comportamiento social y productivo de acuerdo al delineado por los directivos de la *Ford* se hacían merecedores de esta norma salarial.<sup>4</sup>

Las estrategias empresariales, tanto en sus discursos como en su aplicación práctica incorporan planteamientos para cambiar, en términos de las necesidades del capital, el comportamiento productivo y social de la fuerza de trabajo, situación que podemos reconocer nuevamente en la actualidad.

Desde los años setenta, en los países desarrollados, se plantea que asistimos a una fuerte reestructuración capitalista en búsqueda de formas alternativas de acumulación de capital y que tienen uno de sus apoyos más fuertes en la recomposición de los mercados, proceso económico-político que ha modificado las estrategias empresariales de competencia y de producción. La forma dominante de la organización de la producción anterior se sustentó en la generación de grandes volúmenes de mercancías con el objetivo de bajar costos unitarios e incrementar las ganancias a partir de las ventas masivas. Esta estrategia empresarial se apoyó en competir a partir del abatimiento de los costos unitarios de los productos. Este tipo de producción masiva y con escasa variedad en los productos, se acompañó de una forma de organización del trabajo que se basó en la separación de las labores de diseño y planeación de las de ejecución. Estas exigencias perfilaron un tipo de trabajador acorde a las nuevas formas de competitividad, de producción y de productividad. La separación de la concepción y la ejecución del trabajo se consiguió con la fragmentación del proceso de trabajo

que propició la especialización e individualización de la actividad laboral. La estandarización y fragmentación del proceso de trabajo, la homogeneización de la fuerza de trabajo en términos productivos trajo como consecuencia la simplificación del trabajo, monotonía y rutina. Esta estrategia de producción entra en crisis y empieza a emerger otro tipo de empresa, la empresa flexible.

La crisis de la acumulación capitalista, que se apoyaba en la producción masiva, se ha explicado de distintos modos que van desde quienes ponen el acento en las innovaciones tecnológicas, las rigideces organizacionales y de las relaciones laborales hasta la crisis del Estado de Bienestar.

El discurso de la empresa moderna se basa en la especialización flexible, en nuevas formas de organización del trabajo y de relaciones laborales flexibles, tal composición productiva requiere de un nuevo perfil de trabajador.

La empresa moderna debe tener capacidad de ajuste y adecuación a las necesidades altamente cambiantes del mercado. Esto demanda, además de la aparición de consumidores cada vez más exigentes, la creación de una estrategia empresarial para competir con pequeños lotes de mercancías afianzados en la calidad y la productividad. La aparición de este tipo de producción es posible gracias a la aplicación de innovaciones tecnológicas sustentadas sobre todo en el uso de la microelectrónica y en la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo como: la polivalencia, el alargamiento de tareas, el enriquecimiento de tareas, círculos de calidad, trabajo en equipo, calidad total, por mencionar solo algunas formas técnicas de la nueva racionalización del trabajo.

La empresa moderna, al integrar innovaciones tecnológicas y nuevas formas de organización, posibilitan una mayor integración del proceso productivo, es decir, entre las tareas de planeación, diseño y fabricación. Esta integración productiva requiere que la fuerza de trabajo tenga un perfil diferente al individualizado y especializado toda vez que necesita hacer uso de todas las capacidades productivas físicas, mentales o intelectuales del trabajador. El incremento de la calidad o de la productividad hoy supone la participación del trabajador más como una exigencia de las nuevas formas de organización del trabajo que resultado de una estrategia sindical. Por otra parte, en lugar de la especialización del trabajo se busca su enriquecimiento para evitar los efectos negativos de la rutina y la monotonía, así como para dejar al trabajador en condiciones de enfrentar los cambios derivados de las exigencias del mercado. Desde luego, todos estos cambios se sugiere que se acompañen de la aparición de una Nueva Cultura del Trabajo a cultura organizacional que conlleva nuevos valores, percepciones, símbolos y razonamientos sobre el trabajo.

¿Quién estaría en desacuerdo con la gestación de una Nueva Cultura Laboral? En abstracto, consideramos que, al igual que con respecto a elevar la productividad, nadie, pero el contextualizarla en términos de situaciones nacio-



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

nales esta afirmación se torna problemática y aparecen diferencias en concepciones, diagnósticos y formas de aplicación.

En nuestro país existe un severo déficit en cuanto a diagnósticos sobre las transformaciones del trabajo. Suponemos más de lo que sabemos, hay poca investigación empírica. En contraparte las cúpulas empresariales intentan con desesperación apropiarse de discursos y estrategias que en otros países han sido exitosos, como el caso japonés, pero sin que medie la reflexión sobre su factibilidad y mucho menos sobre los costos sociales de tales estrategias productivas. En este panorama se puede proponer que el discurso de la Nueva Cultura Laboral en México se mueve en un terreno ajeno aún al de la empresa flexible que se supone que existe y que puede ser generalizable en el país.<sup>5</sup>

¿Cómo sostener entonces un discurso de la Nueva Cultura Laboral si los diagnósticos en que se funda son endeble y insuficientes? Veamos algunos puntos de discusión:

1. no está plenamente demostrado que la producción en masa esté en crisis y a punto de desaparecer. Asimismo, la especialización flexible a pesar de sus contados éxitos requiere de mayor análisis y sustentación empírica. Ambas estrategias de producción

tienen seguidores y detractores lo que supone un rico espacio de discusión teórica e indagación empírica que está muy lejos aún de prefigurar un vencedor de tal debate.

2. Hoy se presenta a la nueva organización del trabajo como un intento de humanizar el trabajo. Al *taylorismo-fordismo* se le presenta como una forma de organización del trabajo que degrada al trabajador e incrementa el control del proceso de trabajo. Ante esta situación la participación del trabajador que implica su aportación en creatividad, socialización del trabajo y recuperación de las actividades de concepción y diseño, se ve como un progreso a la tradicional forma de organización del trabajo, también en este punto las discusiones están al orden del día. Para unos investigadores, las NFOT intensifican el trabajo y son formas de control de la fuerza de trabajo sutiles y altamente sofisticadas. Por ello, se pone en duda la existencia de alguna forma única de organización del trabajo. Lejos de una concepción lineal, resultaría más sostenible la coexistencia de varias formas y la posibilidad de que ocurran combinaciones aún no pensadas. El simple discurso de la eliminación de los efectos negativos del trabajo no puede conducir a la adopción irreflexiva de un

nuevo discurso gerencial. La humanización del trabajo y las NFOT tienen que ser reflexionados a través de la constitución de relaciones de poder dentro y fuera de los espacios productivos.

3. La participación de los trabajadores en la gestión de la empresa es un viejo debate que acompaña al capitalismo desde su nacimiento. En este punto también existen debates interesantes sobre las ventajas y desventajas de esta opción, ¿Hasta dónde debe llegar la participación de los trabajadores, al nivel de la gestión o llegar a participar de las acciones de la empresa? ¿La participación de los trabajadores como gestores de la empresa anula su identidad, se produce un fenómeno de desclazamiento?

Llevando la reflexión al contexto nacional se tendrían cuestionamientos interesantes a la lógica de la Nueva Cultura laboral:

1. A pesar del modelo neoliberal, aplicado desde la década de los ochenta con el fin de hacer competitiva a la industria nacional frente a la globalización, la empresa moderna está lejos de ser una realidad a partir de la aparición de empresas transnacionales que han incorporado innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales no se puede presuponer que éstas sean la regla y no la excepción. Por el contrario, estamos ante un proceso heterogéneo que tiende a la polarización de la estructura productiva y donde su reestructuración se ha fincado más en la modificación de las relaciones laborales que en la innovación tecnológica u organizacional.<sup>6</sup>
2. En el país es difícil sostener una visión lineal de formas de organización del trabajo. Por el contrario existe evidencia empírica de formas de hibridación organizacional. Asimismo, tampoco se da una relación mecánica entre innovaciones tecnológicas, organizacionales y de flexibilidad de relaciones laborales. Es posible encontrar zonas de rigidez combinadas con flexibilidad en los espacios productivos. Por lo tanto, habría que problematizar qué se entiende por empresa flexible y la tesis de que a la nueva empresa tiene que estar acompañada de una Nueva Cultura Laboral.

En el contexto reseñado, de predominio del *taylorismo* y de situaciones de hibridación más bien se puede pensar que la apuesta a la eficiencia de la empresa tradicional se fincará en el esfuerzo empresarial de edificar una Nueva Cultura Laboral sin modificar sustancialmente las condiciones concretas de producción. Más bien el movimiento de modernización de las empresas debe ser al revés.

3. En este país en particular es problemático pensar en modificar la Cultura Laboral al margen de la trans-

formación del sistema de relaciones industriales. La mejora sustancial de las condiciones de vida de los trabajadores depende básicamente del cambio de la cultura y prácticas estatales que de la generación de una Nueva Cultura Laboral como lo quieren ver los empresarios.

### La Cultura Laboral en tiempos de la flexibilización

El documento de la Nueva Cultura Laboral se mueve en tres ejes fundamentales; uno estaría dirigido a la constitución de una suerte de nueva identidad obrera, con actitudes específicas referidas al trabajo y a la importancia de la adopción de esta actitud para garantizar su propia sobrevivencia, esto es, la única garantía de que el obrero siga siéndolo radica en la renuncia a identificación como tal; de aquí desprendemos el otro eje, ya que, sostener lo anterior exige refuncionalizar el supuesto de la coincidencia de intereses entre el capital y el trabajo; el tercer eje relaciona los dos anteriores al problema de la productividad y la competitividad explícitamente; manera un tanto velada apunta hacia la flexibilización de algunos espacios de la relación laboral.

Los "Principios de la Nueva Cultura Laboral" son pactados en un momento particular de la vida económica del mundo en general y de nuestro país en particular. La crisis mundial que afecta los ciclos de realización de las mercancías y el convencimiento de la impertinencia de las economías a escala, ha trasladado al mercado el comando de la orientación de los procesos productivos donde los criterios de flexibilidad en todas sus acepciones se convierten en una suerte de lugar común que como en el caso antes señalado, la Cultura Laboral, permite a los empresarios hacer un uso ideológico de este concepto que justifique o allane el camino hacia la precarización del trabajo o, como apunta Juan José Castillo, hacen del concepto de flexibilidad una metáfora que presenta al trabajo como una aventura.

Una vez establecida la ineludible necesidad de la flexibilización, adoptando ésta el carácter de evento natural, que siempre estuvo allí y al cual tendremos que adaptarnos inexorablemente rebasado el nivel de los por qué habrá que pasar al momento de los cómo.

En nuestro país dicho momento se encuentra con una serie de limitaciones de carácter legal, o de rigideces, para utilizar el argot en boga, que limitan la capacidad de los empresarios para manipular, disponer o usar de manera flexible la fuerza de trabajo, rigideces cuya modificación o eliminación se enfrenta aún a trabas de carácter social, político o por lo menos idiosincrásico, esto debido a que la modificación de la legislación laboral mexicana, en el nivel formal, convoca una serie de voces y disputas en las que los empresarios no encuentran salida a sus necesidades inmediatas y a las que habrá de dar satisfacción dando un rodeo o tomando un atajo a partir del manejo de Nueva Cultura Laboral como estrategia.



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

El documento se organiza del siguiente modo:

- Preámbulo.
- Objetivos centrales.
- Principios básicos.
- Principios de ética.
- Principios en materia de derechos laborales.
- Procuración e impartición de justicia laboral.
- Principios en materia económica.

De este modo, el documento en cuestión arranca con la invocación de las exigencias que la globalización impone a todas las economías que aspiren a no parecer por improductividad y falta de competitividad, coloca pues la justificación o el imperativo de la modificación de la cultura fuera de la posible competencia de alguno de los actores, el mundo cambia y cambia así. Reconoce sin embargo que nuestro país no escapa a los efectos de la mundialización de la economía, efectos que se manifiestan ya en las contrataciones colectivas, y que desde luego no satisfacen las expectativas del capital, y que resultan del diálogo objetivo entre empresas y sindicatos que comparten, desde luego, la supuesta coincidencia de objetivos.

La Nueva Cultura Laboral resulta así de "...la profunda convicción de que la concertación y la construcción de consensos, constituyen los métodos idóneos para superar cualquier confrontación, contribuir a afianzar la cultura democrática y alcanzar el desarrollo de nuestro país, con justicia social".

Estamos en presencia de una reedición del supuesto de la coincidencia de intereses entre el capital y el trabajo y que implica la subordinación de las identidades obreras a la finalidad consensuada que supone el logro de las metas de productividad.

El documento apunta como objetivo fundamental o básico el revalorar el trabajo humano, lo que no es discutible literalmente, pero que de inmediato es referido a ámbitos colocados fuera del espectro de intereses específicos de los trabajadores, esto es, "como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de *productividad y competitividad*". Para inmediatamente referirse a la necesidad de materializar esta revalorización del trabajo a partir de una remuneración que sea capaz de equilibrar los factores de la producción, objetivo que sólo puede plantearse a condición de pasar por alto la tendencia decreciente de los salarios en nuestro país en los últimos veinte años y que queda neutralizada más adelante cuando

el mismo documento recomienda a los líderes sindicales el negociar salarios de este tipo pero atendiendo a la capacidad de empresas en particular y de la economía nacional en general. Un vistazo a la evolución de la economía nacional nos impide hacer cuentas alegres para el futuro de los salarios de los obreros mexicanos reduciendo su mejoramiento a la adopción de nuevas actitudes.

Las partes donde se hace referencia a la necesidad de la capacitación de los trabajadores para lograr las metas de productividad y competitividad prefiguran ya ese ambiente laboral azaroso donde las exigencias de la flexibilidad anuncian ya la necesidad de prepararse para los cambios que eventualmente exigirá la producción. No se explica por ejemplo como se podrá: “*Estimular la creación de empleos y la preservación de los ya existentes mediante el uso racional de los ya disponibles y la gestión en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio*”. En todo caso, ¿qué implica utilizar racionalmente los ya disponibles y cómo el uso precavido de estos garantiza la creación de nuevos puestos de trabajo? Nuevamente el comportamiento real de las tasas de desempleo en nuestro país, particularmente desde el año pasado que se reconocieron sin precedentes, refuta en los hechos al viabilidad del acuerdo.

Resulta evidente que el supuesto del consenso alude a la adaptación de algunos actores del mundo del trabajo que participaron en la firma del acuerdo, pero que de ninguna manera puede ser considerado representativo del conjunto de los trabajadores mexicanos y de sus organizaciones, en tal sentido, además de carecer de algún tipo de obligatoriedad de carácter legal, el documento carece de legitimidad, por lo menos para el conjunto de los asalariados, y en todo caso parece más una llamada hacia el objetivo que implica la modificación real de la legislación laboral mexicana.

Curiosa forma, entre sublime y grosera, de concebir la coincidencia de objetivos y la noción de igualdad. Cooperar para alcanzar la mayor productividad de la empresa, capacitarse para el logro del mismo objetivo, mientras la parte referida a la retribución de los trabajadores se mueve en el ámbito de las “buenas intenciones”, con epítetos tales como “retribución justa” en un país donde las remuneraciones “justas” han cubierto una ruta casi secular y a últimos años en franca decadencia. Por esto el documento invoca la presencia de la buena fe de los contratantes que se apoya tanto en el reconocimiento de la coincidencia de interés, como en el manejo del supuesto de la igualdad, jurídica.

“En congruencia con lo anterior”, dice el texto, “Los trabajadores deberán... *Asumir íntegramente* sus responsabilidades en el trabajo”, esto es, capacitados para acatar las disposiciones de las gerencias, ¿Nuevas Culturas? ¿Viejos reclamos? En el mejor de los casos, la negociación laboral produce acuerdos en condiciones de igualdad “jurídica” que facultan al patrón a mandar y al obrero a obedecer.

No obstante debemos destacar que el acuerdo se da espacios para ejecutar lances igualitarios. Tanto trabaja-

dores como patrones (puntos 6.9 y 7.9 respectivamente) se obligan a: “*Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales*”, y se toma la licencia de recomendar a los líderes sindicales el negociar salarios que satisfagan las necesidades de un jefe de familia... *teniendo en cuenta la situación económica general del país y de las empresas en particular*”.

De lo anterior se deduce con facilidad que a las autoridades se les asigne más adelante la obligación de actuar “...*en beneficio de los mejores intereses de la sociedad*”.

En materia de impartición de justicia laboral aparece un atisbo de rebelión institucionalizada, se plantea la necesidad de dotar de una *autonomía funcional* a los órganos de impartición de justicia tan solo para reconocer su carácter subordinado más adelante, esto es, apegada a la legislación vigente.

En materia económica, se reafirma la convicción de empresarios y cúpulas sindicales de que la inaplazable urgencia de crear empleos, les lleva a reconocer la ineludible responsabilidad nacional de asumir los retos de la globalización, so pena de no poder crearlos. Aun cuando la experiencia mundial ofrece más evidencias de que la mundialización de la economía está pidiendo más bien que el capital tenga capacidad para disponer numéricamente de la fuerza de trabajo de acuerdo a sus necesidades (véase el caso Argentino) y que poco apoya una hipotética preocupación por la creación de empleos en el futuro y nos habla más de una tendencia hacia el logro de la flexibilidad numérica. Por otro lado, en cuanto al problema de la flexibilidad interna, el documento, manteniendo su estilo, hacia la exaltación de la antigüedad pasa a su verdadero objetivo, la velada eliminación del uso de los usos escalafonarios vigentes: “2.4. La antigüedad debe tener como reconocimiento prestaciones económicas, vacaciones y primas... (*no promoción o movilidad interna*)...” “Debe señalarse que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo”. Lo que revela que el objetivo, o no es modificar la Cultura Laboral o concibe bajo este nombre a las relaciones laborales.

En suma, lo que observamos es el uso de la categoría de Cultura Laboral, como estrategia o como pretexto para abatir las barreras al uso de la fuerza de trabajo en función de los requerimientos de la producción o del mercado, el uso metafórico del concepto.

El contexto que expresa la firma del acuerdo para la Nueva Cultura Laboral en México estaría caracterizado entonces por:

*... un comando empresarial reconstituido dentro del proceso de trabajo; un trabajo asalariado depurado y amenazado por el fantasma del desempleo, el subempleo, el trabajo “autónomo”; nuevas generaciones de trabajadores educados dentro de la flexibilidad laboral y las ventajas laborales que ésta puede otorgarles; un sindicalismo independiente cuya influencia se reduce a cier-*

tos sectores de los trabajadores de servicios; un sindicalismo corporativo de oportunidad que se readecúa hábil y pragmáticamente a las nuevas necesidades del empresario; un Estado que sigilosamente disminuye —relativamente— su intervención en el conflicto obrero y un empresariado que, dotado de un lenguaje sofisticado, de una actitud protagónica que antes llenaba el Estado, incorpora palabras del argot intelectual de moda, llamados a la concordia e incluso un discurso explícito acerca de la ética del trabajo ante la ausencia de propuestas por parte de los trabajadores.<sup>7</sup>

### Sindicalismo y Cultura Laboral

La Cultura Laboral no puede entenderse al margen de lo que sucede en los espacios productivos, en la reestructuración de los mercados de trabajo y en la dinámica sindical. Con relación al espacio productivo, la Cultura Laboral se relaciona estrechamente con la tecnología, con la organización del trabajo y con las relaciones laborales.

Es la organización del trabajo el elemento base que permite entender a la Cultura Laboral. Al respecto, el supuesto que ronda en el aire es que al transformarse la organización del trabajo se requiere de una Nueva Cultura Laboral. Pero en el caso mexicano se puede observar que pocas empresas han emprendido el camino de las innovaciones organizacionales, en cambio se intenta generalizar una Nueva Cultura Laboral en un mundo del trabajo *taylorizado*.

Esta estrategia empresarial a nivel de discurso sí permite observar la orientación del cambio industrial, los intereses empresariales y las acciones estatales. El incremento de la productividad y la elevación de la calidad van a seguir descansando por un buen tiempo en el esfuerzo de los trabajadores. En consecuencia, se puede proponer que la reestructuración del capital en el país, que va más allá del éxito de alguna empresa, se apoyará en la degradación del trabajo.

Ante el avance de las estrategias empresariales, tanto en el discurso como en la práctica, es necesaria la elaboración de alternativas sindicales que incluyan puntos nodales del mundo del trabajo y que las modas queden subordinadas a estos. De tal forma, antes de firmar pactos sobre Cultura Laboral es necesario reflexionar, discutir y problematizar desde los sindicatos a las formas de organización del trabajo desde el piso de la fábrica hasta la política industrial y laboral que se impulsa.

La búsqueda de alternativas sindicales implica pensar sindicalmente los problemas del trabajo. Con el corporativismo, los sindicatos se apropiaron de una cultura estatal desde la cual formaron concepciones de sociedad, de poder y del trabajo. En la actualidad, se intenta impregnar a los sindicatos de una forma de concebir, diagnosticar y resolver problemas desde las culturas y estrategias empresariales. Así se vende la idea de que acabando con la

lucha de clases se incrementará la productividad y por ende la ganancia de las empresas.

Se puede estar de acuerdo con los empresarios en entender que el proceso de trabajo es un espacio vital de creación y recreación de cultura y además de relaciones de poder. Pero las culturas no pueden ser programadas ni decretadas, éstas se forman a través de las diversas prácticas entre los actores laborales. Desde esta óptica, la Cultura Laboral puede convertirse en una problemática de interés para los sindicatos bajo los principios de que los intereses de los trabajadores no necesariamente deben corresponderse con el de los empresarios, como tampoco deben estar subordinados a la productividad y a la calidad. Tampoco se puede suponer que la concertación debe sustituir a la confrontación. La concertación no equivale a igualdad de poder de las fuerzas políticas, en este caso laborales, como tampoco la confrontación implica mecánicamente la cancelación de acuerdos entre fuerzas políticas desiguales.

Desde los sindicatos se puede impulsar una gran ofensiva cultural que rechace hacer tabla rasa del pasado y que recupere las tradiciones, costumbres, símbolos, valores y la memoria histórica que hace de los trabajadores un actor con una identidad diferente a la del capital, que no niega discutir productividad y calidad pero con el fin de ganar poder frente al capital.

Es evidente que un nuevo pacto productivo, como intenta ser la Nueva Cultura Laboral, tiene que pensarse y subordinarse a la posibilidad de gestación de un nuevo *pacto social*, que no se constituya a partir del acuerdo de buenas voluntades, al contrario es arrancado por la presión y el movimiento de los actores sociales. En este sentido, primero está la preocupación de cambiar el modelo de desarrollo y después habrá tiempo para analizar qué tipo de Cultura Laboral necesitamos. En esta inversión de problemáticas los sindicatos tienen un gran camino que recorrer y un primer gran reto es cómo se piensan a sí mismos y a partir de esta reflexión cómo pensar sindicalmente al Estado y a las empresas.

### Notas

<sup>1</sup> Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, 1992.

<sup>2</sup> Juan José Castillo, "¿A donde va la sociología del trabajo?", en *Revista Latinoamericana del Trabajo*, México, núm. 1, 1995.

<sup>3</sup> Thomas Kochan, et al., *La transformación de las relaciones industriales en los Estados Unidos*, Madrid, Ministerio del Trabajo.

<sup>4</sup> Julio Cesar Neffa, *La Economía del Tiempo*, Argentina, De Humanitas.

<sup>5</sup> Enrique de la Garza Toledo, *Modernización industrial en México*, México, Mimeo.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> José Othón Quiroz Trejo, "Cultura obrera: definiciones, campos de investigación y una propuesta de abordaje", en *El Cotidiano*, núm. 73 noviembre-diciembre de 1995.

# Sindicatos y nuevas formas de organización del trabajo: entre el discurso y la realidad

Cristina Bayón\*

*Frente a la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, en un escenario de globalización económica crecientemente competitivo, se plantea la necesidad de “Pensar Sindicalmente” los cambios que estas nuevas formas suponen tanto para los trabajadores como para sus organizaciones sindicales, lo cual implica importantes desafíos en relación a sus formas y espacios de acción tradicionales. En este artículo se analizan las perspectivas sindicales en relación a las nuevas formas organizativas introducidas en empresas pertenecientes a distintos sectores productivos, resaltando las distancias existentes entre el discurso y la práctica sindical en el escenario productivo.*

## **Nuevos espacios: la necesidad de una estrategia propia**

**E**n un escenario caracterizado por una inequitativa correlación de fuerzas, con un Estado que favorece ampliamente las estrategias del gran capital, las formas y espacios tradicionales de acción sindical, limitadas al empleo y al salario, resultan insuficientes para defender de manera efectiva los intereses de sus agremiados, puesto que ambos se hallan actualmente mucho más ligados a lo que ocurra a nivel de la producción, y menos a las negociaciones políticas a nivel del Estado.

En este contexto resulta básica la pregunta acerca de la existencia de una estrategia sindical frente a la emergencia de nuevos espacios de negociación, a fin de que el discurso de la calidad total no se traduzca -como hasta ahora- exclusivamente en mayores y crecientes ganancias para los empresarios, sino que por el contrario, redunde en beneficios para todos los actores que participan de la producción, donde el trabajo constituye un elemento cla-

ve e imprescindible para el éxito o fracaso de estas nuevas formas.

Conceptos tales como los de flexibilidad, polivalencia, trabajo en equipo, involucramiento, participación, compromiso, mejora continua, etcétera, tendientes al incremento de la productividad y la calidad, en el marco de una nueva filosofía empresarial que se presenta como el remedio contra todos los males de este mundo, requieren ser replanteados y reapropiados desde una perspectiva sindical que sea capaz de tener en cuenta cuáles son las consecuencias e impactos de estas nuevas formas sobre las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

El primer y gran desafío que se presenta a las organizaciones sindicales se centra en la necesidad de un procesamiento crítico, capaz de visualizar tanto las potencialidades como las limitaciones de la introducción de nuevas formas organizativas, a fin de transformarse en un protagonista de los cambios y no en un mero espectador que se subordine a las estrategias impuestas por las empresas ante la ausencia de estrategias propias.

¿Cuál es la actitud actual de los sindicatos con respecto a las nuevas formas de organización del trabajo y al discurso empresarial de la participación? ¿En qué medida

\*Investigadora de Flacso-sede México.

# sociológica



incorporada al  
Índice de Revistas Científicas Mexicanas del  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

## NUMEROS EN EXISTENCIA

- 1 Teoría sociológica
- 3 Política y verdad
- 5 Explorando en la Universidad
- 9 Desde la Historia. Estudios sobre clases y movimientos sociales en México
- 13 Crisis agrícola y políticas de modernización
- 17 Cambios culturales
- 18 Nuevas rutas de la investigación. Después de los paradigmas
- 21 Identidad nacional y nacionalismo
- 22 Lo público y lo privado
- 23 Las sociologías especializadas. Un estado de la cuestión
- 24 La sociología en México. Una aproximación histórica y crítica
- 25 Seguridad y soberanía nacionales en América Latina
- 26 El Siglo XIX mexicano. Una visión de la Historia desde la Sociología
- 27 Actores, clases y movimientos sociales I
- 28 Actores, clases y movimientos sociales II
- 29 Pobreza, condiciones de vida y políticas sociales
- 30 Transición política y procesos electorales en México y América Latina

Precio del ejemplar: \$30.00

\$90.00 suscripción anual  
(tres números)

\$ 65.00 USD, en EUA

\$40.00 USD, América Latina

Dirigir correspondencia a:

**Departamento de Sociología**

Av. San Pablo 180,  
Col. Reynosa Tamaulipas,  
Azcapotzalco D.F. 02200

Tels: 724-4339 y 723-5815

Fax: 394-8093

pueden advertirse cambios no sólo a nivel del discurso sino de las prácticas sindicales en el escenario de la producción?

Un análisis acerca de lo que ocurre efectivamente a nivel de sectores y empresas particulares, así como las perspectivas de la dirigencia sindical en relación a los cambios introducidos en sus respectivas plantas, constituyen una herramienta de vital importancia para ver qué hay más allá de los pactos cupulares en relación a la emergencia de una nueva cultura laboral.<sup>1</sup> Con este propósito tomaremos las experiencias de empresas pertenecientes al sector de alimentos, textil, cemento, automotriz, autopartes y maquiladoras, a fin de tener un panorama de conjunto que nos permita visualizar cómo y dónde se ubica la dirigencia sindical en un escenario productivo y laboral profundamente modificado.<sup>2</sup>

## El sector de alimentos

Para el análisis de este sector, nos concentraremos en el caso de una planta de productos alimenticios ubicada en el estado de Guanajuato, que cuenta actualmente con mil 300 trabajadores y produce tanto para el mercado interno como externo. La introducción de nuevas formas organizativas se produce luego de que la empresa (que cuenta actualmente con seis plantas en el país) es vendida a fines de los ochenta a una compañía transnacional, cuando comienza a implementarse el programa TPM (Manufactura Productiva Total), decidido, elaborado e implementado unilateralmente por el corporativo.

Desde la perspectiva de la dirigencia sindical las relaciones laborales anteriores a la introducción de nuevas formas organizativas eran de tipo "tradicional", con relaciones obrero patronales caracterizadas por una "marcada diferencia", dada la escasa apertura e información de la gerencia hacia los trabajadores. En relación al sistema de pago, existía un tabulador salarial de 25 niveles, en el cual, la diferencia entre los niveles era "poco atractiva" ante la ausencia de una mecánica de promoción establecida. La capacitación era escasa y discontinua, sin programa previo, y no existía un "compromiso" de los trabajadores en relación a la productividad, ya que la gente "no estaba dispuesta a hacer el trabajo como tenía que hacerlo". Inicialmente se produjeron altas tasas de rotación de personal, debido a la resistencia de los trabajadores a estas nuevas formas ante la escasa relación entre la mayor exigencia y sus retribuciones salariales.

Los círculos de calidad y los equipos de trabajo se introdujeron como programas piloto, junto a talleres con los trabajadores, a fin de "concientizarlos" en relación a la productividad y la calidad y de generar un mayor "sentido de pertenencia" hacia la empresa, bajo el discurso de que esto no supone "trabajar más", sino "bien y a la primera vez" de acuerdo a los "estándares establecidos" (por la empresa, obviamente). Según la dirigencia sindical, estos cambios, junto a la entrega de un bono mensual, lograron generar un mayor compromiso hacia la produc-

tividad, pues “a cambio de que hagas bien las cosas, te voy a dar un bono”.

El proceso de socialización de los trabajadores en los “valores” de la empresa, no se limitó a la implementación de cursos de inducción, sino que además se comenzó a “meter musiquita” de conocidos grupos, con canciones cuyas letras se referían a la empresa, y el gerente “bailaba con la gente antes de cada plástica”. Se construyeron nuevos baños y también un nuevo comedor para los trabajadores.

Se establecieron nuevos esquemas de entrenamiento y capacitación (cuya estructura también fue diseñada unilateralmente por la empresa) a fin de generar trabajadores “multihabilidades” y se firmaron convenios empresa-Conalep con el objetivo de impartir cursos destinados a la formación de técnicos. Se produjo una fuerte compactación del tabulador, pasando de 25 a 5 niveles salariales y como señala un dirigente para referirse a la flexibilización contractual, “el contrato se hizo más chiquito”. En este contexto, se generó un cambio de “conceptos”, donde por ejemplo, tanto el barrendero como el grapador de cajas pasaron a ser “auxiliares generales” y los operarios con mayores niveles de calificación “técnicos B”. El salario promedio de los trabajadores de esta planta es actualmente de 45 pesos diarios.

La participación del sindicato en la implementación del nuevo esquema dista mucho de poder ser caracterizada como protagónica, ya que se limita a que es informado 3 días antes de que los cambios sean introducidos, lo cual parece ser suficiente para la dirigencia, que sin considerar la complejidad que dichos cambios suponen, entre la ingenuidad y el cinismo expresa que esta medida “tiene a prevenir que nos den un izquierdazo”. En la visión sindical acerca de los cambios no se advierte una perspectiva crítica acerca de las limitaciones de estas nuevas formas, sino que por el contrario puede observarse una fuerte internalización, sin ningún tipo de mediaciones, del nuevo discurso empresarial.

## La industria textil

Esta industria se presenta como uno de los sectores más castigados, tanto por la apertura comercial desde mediados de los ochenta, como por la fuerte crisis generada a partir de la devaluación de 1994. La feroz apertura comercial se tradujo en una invasión de confecciones, fundamentalmente de origen asiático, con el consiguiente cierre de pequeñas y medianas empresas. En aquellas que lograron sobrevivir, se produjeron fuertes ajustes de personal y continuos paros técnicos, medidas que se profundizaron a partir de 1994.

El sector textil está organizado bajo un sindicato nacional de industria, de afiliación cetemista, y cuenta actualmente con 4 contratos ley, puesto que los del algodón y de las fibras duras fueron eliminados al comienzo de los noventa.

Para analizar la introducción de cambios en la organización del trabajo nos concentraremos en una zona del estado de Hidalgo que cuenta con 20 empresas textiles, las cuales en su mayor parte han introducido tecnología avanzada y sistemas de automatización, concentrando aproximadamente a 10 mil trabajadores. Tomaremos el caso de un grupo empresarial, que posee 6 plantas dedicadas a la producción de hilos y telas en esta zona y 4 en el estado de México, cuyo destino fundamental es la exportación. En estas plantas, además de la introducción de nueva tecnología y de equipos de trabajo, se ha implementado un sistema de capacitación dentro de la jornada de trabajo, de acuerdo a las necesidades de las distintas áreas y previo diagnóstico de los puestos de trabajo, estableciéndose, además, convenios con distintos establecimientos educativos de la zona.

En relación a los cambios, como en el caso anterior, no se advierte un discurso sindical propio, lo que se plasma en el hecho de que la participación del sindicato se ha centrado en la “concientización” de los trabajadores en relación a la necesidad de elevar la productividad y la calidad para ser más competitivos, “a fin de mantener la fuente de empleo”. Sin embargo, a diferencia del caso anterior, la dirigencia sindical destaca las múltiples dificultades que supone la implementación de estas nuevas formas organizativas.

En primer lugar se destaca la resistencia de los trabajadores a participar en el sistema de mejora continua, lo que se plasma en su desinterés por aportar ideas ante la falta de reconocimientos y estímulos materiales por parte de la empresa. Esto se traduce en una alta rotación de personal, que en una planta de mil trabajadores oscila entre 8 y 10 renuncias semanales. El salario promedio es de 40 pesos diarios y el 50% de los trabajadores son eventuales. Si bien la edad promedio de los trabajadores se ubica entre los 28 y los 30 años, se efectúan contratos a trabajadores desde los 16 años.

En contraste con el “discurso de la participación”, la empresa limita fuertemente la información que brinda al sindicato en todo lo referente a su situación financiera, exportaciones, introducción de nueva maquinaria, etcétera. El desinterés de la empresa por un efectivo involucramiento sindical se ilustra en expresiones como las siguientes: “...la empresa pide participación al sindicato, pero no participa con el sindicato, sólo lo llama cuando hay problemas”.

Otra de las dificultades que se observan se refiere a conflictos surgidos entre los mandos medios y superiores de la gerencia, debido a la resistencia del cuerpo técnico a la mayor horizontalidad propuesta por el Departamento de Recursos Humanos, donde el autoritarismo sigue caracterizando el trato de los supervisores hacia los trabajadores.

La industria textil se presenta como un caso paradigmático en relación a los problemas de articulación entre centralización y descentralización de los niveles de negociación, en un sector caracterizado por una fuerte hetero-

geneidad en las condiciones de funcionamiento, mercados y tamaños de los establecimientos que lo componen. En este sentido, la existencia de un contrato ley es utilizada y aplicada por las empresas según su conveniencia, a fin de debilitar aún más el papel de las organizaciones sindicales. A su vez, a pesar de la existencia de un sindicato nacional de industria, las organizaciones particulares se encuentran profundamente aisladas y atomizadas, tanto entre empresas diferentes, como entre las plantas de una misma empresa. Esta atomización aumenta la débil capacidad de negociación de los sindicatos, situación que obviamente es aprovechada por las gerencias para imponer unilateralmente sus condiciones. En este sentido, el argumento más utilizado por las empresas es que la existencia de un contrato ley impide incorporar mejoras que no existan a nivel de sector.

En este contexto, la dirigencia sindical cuestiona la efectividad de un contrato ley en el nuevo entorno laboral, pues se presenta como un obstáculo para negociar mejoras en las empresas con más altos niveles de funcionamiento y en pocas ocasiones son respetadas aquellas con niveles más bajos. A su vez, dicho contrato es visualizado como "muy rígido", puesto que no contempla las posibilidades de polivalencia y rotación de puestos de trabajo y

mantiene el sistema de ascenso por antigüedad, lo que ha conducido, en algunas plantas a la multiplicación de acuerdos paralelos al contrato.

La desaparición de 2 contratos ley en la industria, se ha traducido en la firma de contratos particulares a nivel de planta, donde se advierte una fuerte fragmentación en las condiciones de los trabajadores sindicalizados. Según señalan los representantes sindicales, mientras que los trabajadores de planta mantienen las mismas prestaciones que poseían en el contrato ley, los trabajadores eventuales, sujetos permanentemente a liquidaciones y nuevas contrataciones, cuentan solamente con las prestaciones mínimas establecidas en la Ley Federal de Trabajo. Sin embargo, frente a esta clara violación al principio igual remuneración por igual trabajo reconocido en la LFT, no parece existir ningún tipo de estrategia sindical al respecto.

Las posibilidades de un reparto más equitativo de los resultados se presenta como sumamente lejana. En relación al reparto de utilidades, éste no se cumple desde hace 3 años, a pesar de que, como señalan los dirigentes sindicales, "la empresa se presenta como una fiera internacional". De esta manera, "la empresa crece, pero no hay más distribución".



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

## La industria del cemento

Este caso, que también cuenta con un sindicato nacional de industria perteneciente a la CTM, nos concentraremos en una empresa del estado de Sonora, cuyo destino fundamental es la exportación. Cuenta actualmente con 144 trabajadores sindicalizados y 85 empleados de confianza.

La situación anterior a la introducción del sistema de mejora continua a partir de 1993, es caracterizada por la dirigencia sindical como un sistema de trabajo tradicional, con una estructura piramidal, donde el supervisor estaba separado de los trabajadores, existía un limitado acceso a la gerencia y toda comunicación del trabajador con la empresa se realizaba a través del sindicato. El sistema de remuneración era “muy rígido”, con falta de incentivos “para superarse”, producto del escalafón ciego.

Las relaciones entre empresa y sindicato eran “poco cordiales”, de tipo “trueque”, caracterizadas por permanentes confrontaciones, que condujeron a constantes huelgas entre 1990 y 1992. A su vez, desde la perspectiva de la dirigencia, el entorno a nivel macro, a través de los topes salariales impuestos por el gobierno, impedía mejorar las relaciones entre empresa y sindicato. En este sentido, se señala a la huelga de 1992, de 17 días de duración, como “la gota que derramó el vaso” y ante lo cual “necesitábamos hacer algo”, ya que para la gerencia el sindicato era considerado como la “oveja negra”, pues los continuos conflictos afectaban los niveles de productividad en una empresa cuyo destino fundamental es la exportación, por lo cual “debíamos cuidar nuestra imagen”.

De esta manera, se estableció un “acuerdo” entre empresa y sindicato, centrado en la flexibilización del contrato colectivo, el compromiso de que la planta opere en su máxima capacidad con la misma cantidad de personal y la necesidad de generar un cambio en la “Cultura de la Empresa”. Con este objetivo la gerencia recurrió a asesores externos a fin de elaborar e implementar un sistema de organización “flexible” de mejora continua. El programa se articula con base en una “misión”: la satisfacción de los clientes, ser la planta cementera más competitiva del mundo y una “filosofía”, cuyo eje es el trabajo en equipo en el marco de un sistema de alto desempeño. El “código de conducta” tiende a garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos, a fin de satisfacer en un 100% las necesidades de los clientes, donde se establece que se reconocerán los esfuerzos y logros en el trabajo y “no toleraremos incompetencias”.

Para la elaboración del programa de “rediseño” tendiente a la mejora continua se formaron tres equipos (un equipo social, uno de producción y uno de mantenimiento), como apoyo al equipo de proyecto, tendientes al logro del involucramiento del personal. En estos equipos participaron de manera voluntaria, 21 empleados y 14 opera-

rios, miembros de la gerencia y representantes sindicales, cuyo trabajo se centró en el análisis de procesos críticos con mayor impacto en la planta. Su objetivo apuntó a identificar las oportunidades de mejora para solucionar problemas detectados durante esta fase de “rediseño”, destacando los cambios necesarios a nivel técnico, de autoridad, de organización y capacitación, así como los procesos necesarios para su logro. La planta está actualmente organizada en tres unidades operativas, cada una de las cuales cuenta con un equipo de trabajo de entre 9 y 12 integrantes.

La instrumentación de los cambios se centró en dos características básicas que deben cumplir las “organizaciones de alto desempeño” sustentadas en la flexibilidad y la competitividad: el pago por habilidades y la existencia de una “organización plana”. Para lograr una “organización plana”, con personal altamente capacitado, se definió un plan de desarrollo basado en una tabla de habilidades organizadas en cuatro niveles y cuatro áreas de especialización, la cual constituye el instrumento “sobre el que se soporta el desarrollo de los operarios de la planta”. En teoría, cuando un trabajador adquiere todas las habilidades de un nivel, pasa al siguiente. Sin embargo, a fin de alertar a los lectores de caer en la tentación de una excesiva fascinación u optimismo, el sistema de ascensos no es ni tan simple, ni tan rápido como podría pensarse. En este sentido, desde marzo de este año existe un proyecto de “nivelación de salarios”, el cual, según se señala explícitamente: no es un plan para el incremento salarial, ni un sistema de pago por productividad, es “autofinanciable” y busca un cambio en la relación laboral. Se señala que dicho proyecto respeta los derechos laborales, “pretende” convertirse en un convenio entre la administración, el sindicato y los trabajadores e implementarse “a la mayor brevedad posible”. Dicha “nivelación de salarios” supone la desaparición de las 43 categorías y los 17 niveles salariales del tabulador, y su reemplazo por 4 niveles de multihabilidades. Se ha previsto un mecanismo de transición, mediante el cual mientras un trabajador no certifique las habilidades del nivel en que quedó ubicado, la compensación por desarrollo se aplicará en forma de bonos, cuyo monto se integrará al salario nominal una vez que los trabajadores cumplan con el proceso de certificación. Los recursos para dichos bonos, provienen, entre otros elementos, de la desaparición del tiempo extra.

En relación al nuevo sistema de pago, es importante destacar que actualmente la mayor parte de los trabajadores está en el nivel 1, que es el que sigue al de iniciación, y por cerca de tres años la mayoría se mantendrá en dicho nivel, ya que “por ahora no están certificando”. En caso de que la certificación de niveles se cumpliera “normalmente” el proceso de ascenso al nivel 3 llevaría aproximadamente 10 años, siempre y cuando no se suspenda la capacitación por “problemas” de la empresa y se certifiquen las habilidades de acuerdo a lo planeado. Actual-

Cuadro 1

<i>Grupo de trabajo</i>	<i>Grupo de trabajo autodirigido</i>
Responsabilidad parcial Voluntario	Responsabilidad obligatoria Obligatorio
Orientación a resultados	Orientación a procesos
Formula recomendaciones	Toma decisiones
Estructura organizacional tradicional	Estructura organizacional participativa

Fuente: elaboración propia.

mente el salario promedio es de aproximadamente 80 pesos y se exige el nivel de preparatoria para los trabajadores de nuevo ingreso.

La dirigencia sindical presenta un alto grado de convicción acerca de las bondades del nuevo sistema que se está implementando. Señala la necesidad de dejar de ser un sindicato "paternalista" que protege las "faltas de los trabajadores", para pasar a ser un sindicato que les señale a las bases "cuáles son sus responsabilidades". Sin embargo en este "nuevo discurso sindical" no parece tenerse en cuenta el papel del sindicato en relación a los derechos de los trabajadores y a los recursos con que cuentan para hacerlos cumplir.

### La industria automotriz

Para el análisis de la industria automotriz nos concentraremos en la perspectiva de la dirigencia sindical de una planta ubicada en el norte del país, que cuenta actualmente con 2 mil 100 trabajadores perteneciente a una empresa transnacional norteamericana. En relación a este sector es importante destacar que a pesar de su importancia, no se ha constituido un sindicato nacional de industria, y las organizaciones sindicales se caracterizan por su marcada atomización y aislamiento.<sup>3</sup>

Según señala la dirigencia sindical, esta planta surgió a raíz de un proyecto de la empresa de implementar "un modelo de lo que hacen los japoneses, a ver si funciona", para lo cual decidieron que el lugar sería México y específicamente la frontera norte porque "no era un estado muy politizado, ni con mucha tradición sindical". Para el 80% de los trabajadores contratados era su primera experiencia de trabajo y provenían en su mayor parte de carreras técnicas universitarias y de institutos tecnológicos. Muchos trabajadores fueron enviados a capacitarse al extranjero, fundamentalmente a España (por la facilidad del idioma), a Japón (de donde provenía la mayor parte de la tecnología) y a Bélgica (por el sistema de pintura que se incorporaría).

Previo a su ingreso, todos los trabajadores debieron realizar un curso básico de "inducción" a fin de asimilar el "sistema sociotécnico" de la empresa, que abarca desde hidráulica, neumática, electrónica, electricidad, controles

programables, ergonomía, pasando por equipos de trabajo, kaisen, solución de problemas, control estadístico de procesos, etcétera.

Al tratarse de "un modelo japonés dirigido por americanos y con trabajadores mexicanos" los primeros desencantos no tardaron en aparecer: según señala un dirigente sindical los trabajadores que se iban a preparar en el extranjero por un año ganaban 50 dólares por día, sin embargo a su regreso a México los contrataban por la módica suma de 19 dólares semanales, lo que inicialmente se tradujo en una alta rotación de personal.

En esta planta existe una sola categoría de trabajador, la de "técnico" y 10 niveles salariales. Si bien los trabajadores pueden ascender de nivel cada 6 meses, dado que la capacitación es continua, la promoción al nivel superior se efectúa a través de un complejo sistema de certificación y según establece el contrato colectivo, sólo el 33% de los trabajadores puede estar en el nivel salarial más alto, que es de aproximadamente 100 pesos diarios. según la dirigencia, el salario promedio diario es de aproximadamente 80 pesos.

En el caso de esta planta que "nació flexible" se advierte una visión más crítica en la perspectiva sindical acerca de los efectos de las nuevas formas organizativas sobre las condiciones de trabajo. Entre estos se destaca el hecho de que si bien la empresa "dice" que mayor productividad no equivale a más trabajo, en los hechos se traduce en una fuerte intensificación de los ritmos de trabajo. Lo que ocurre en la realidad es que los trabajadores cuentan con un minuto y medio para hacer lo que requiera el carro, y si lo hacen en menos tiempo, el patrón dice "si tienes tiempo libre, más chamba". De esta manera "ser más productivo" se traduce en que "cuando te quitas trabajo, te ponen más trabajo".

Tampoco parece resultar tan idílico el famoso "empowerment" referido a la capacidad de decisión de los trabajadores, ya que un minuto que se pare la línea equivale a 4 mil dólares, por lo que "hay que tener mucho cuidado si paras la línea, no puedes equivocarte, no es cuestión de quedarse a meditar". En este caso advertimos una visión un poco menos "ingenua" acerca de estas nuevas formas: "si la empresa invierte lana, es porque se gasta menos lana con esta organización". En este contexto surge el problema de la distribución de los resultados: "con orgullo solamente no alcanza, es necesario que se vea reflejado en el bolsillo de los trabajadores." En este sentido se señala que "sólo se han logrado algunos beneficios individuales, pero sindicalmente no hemos logrado nada".

La falta de incentivos materiales frente al aporte de ideas se refleja en las "novedosas" formas que tienen las gerencias para "premiar" la creatividad de los trabajadores, cuyas sugerencias pueden llegar traducirse en miles de dólares de ahorro para la empresa. En el caso de esta planta, cada idea aportada por los trabajadores se traduce en puntos, lo cuales son canjeables por electrodomésticos

cos, computadoras, etcétera, pero no por incrementos salariales, por lo que el aporte de ideas no ha tenido el éxito esperado inicialmente por la empresa.

La planta está organizada en seis departamentos, en cada uno de los cuales existe un grupo de trabajo de aproximadamente 36 trabajadores. A fin de subdividir esos grupos, actualmente está en marcha un nuevo programa de "grupos de trabajo autodirigidos", que consiste en equipos de un menor número de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito común, que utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables por su realización.

A continuación señalamos las diferencias que establece el actual programa entre un grupo de trabajo "tradicional" y un pequeño grupo de trabajo autodirigido (GTA).

En el caso de esta planta automotriz advertimos que si bien la dirigencia plantea la necesidad de que los sindicatos "se quiten la venda" y se detectan algunos de los problemas emergentes de las nuevas formas de organización del trabajo, como la intensificación de los ritmos y la ausencia de una redistribución más justa ante los incrementos de la productividad, no existen estrategias por parte del sindicato tendientes a la resolución de los mismos. Esta ausencia de estrategias se plasma en la pregunta de uno de sus dirigentes: "Ahora que somos productivos ¿qué va a pasar?" Por el momento los sindicatos no parecen tener respuesta.

### El sector de autopartes

Para el análisis de la incorporación de nuevas formas de organización del trabajo en el sector de autopartes, nos concentraremos en el caso de una empresa ubicada en el estado de Querétaro, productora de transmisiones mecánicas de tracción y de sus componentes, cuyo destino es un su mayor parte el mercado externo. Esta empresa, que llegó a contar con 5 mil 500 trabajadores, posé actualmente el menor número de personal en sus 33 años de funcionamiento: 704 trabajadores sindicalizados y 330 empleados de confianza.

A partir de 1992 se comenzó a implementar una estrategia de calidad total que supone "unir trabajo diario y trabajo de mejoramiento en todas las personas y a todos los niveles". Dicha estrategia consistió inicialmente en la modificación de su sistema de manufactura de líneas de fabricación en grupos tecnológicos y células de manufactura, cuyo concepto básico se centra en el desarrollo de "pequeñas fábricas dentro de la fábrica". Conjuntamente, se estableció un sistema de organización celular, tanto a nivel de la producción como de la administración, basado en los conceptos de trabajo en equipo, polivalencia, mejora continua, liderazgo participativo y rotativo, responsabilidad por proceso completos, etcétera, donde el único y verdadero prósito del trabajo debe ser "satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente". La tecnología

utilizada en la planta para la producción de transmisiones ha sido desarrollada internamente en las áreas de ingeniería, desarrollo y manufactura, y cuenta además con su propio laboratorio de investigación y desarrollo.

A fin de lograr la internalización la nueva "filosofía de la calidad" de la empresa y de reforzar sus conceptos fundamentales, además de cursos de capacitación, se desarrollan pláticas directas del "grupo líder" (gerencia) con los equipos de trabajo dos veces por año, las computadoras emiten mensajes acerca de la calidad al momento de encenderse, se proyectan videos en el comedor durante los horarios de comida de los trabajadores, acompañados de carteles, tarjetas, tableros de información, auditorías internas, evaluación del desempeño grupal, encuestas al personal, etcétera.

En lo que se refiere a la situación salarial, existen cinco categorías salariales y según la información brindada por la dirigencia sindical el salario promedio es de 90 pesos diarios aproximadamente. El sistema de ascensos se establece por desempeño, tanto grupal como individual. Existen 3 niveles de certificación de habilidades: en el primero se certifica la operación de un tipo de máquinas, en el segundo las 4 o 5 máquinas de su célula, en el tercero

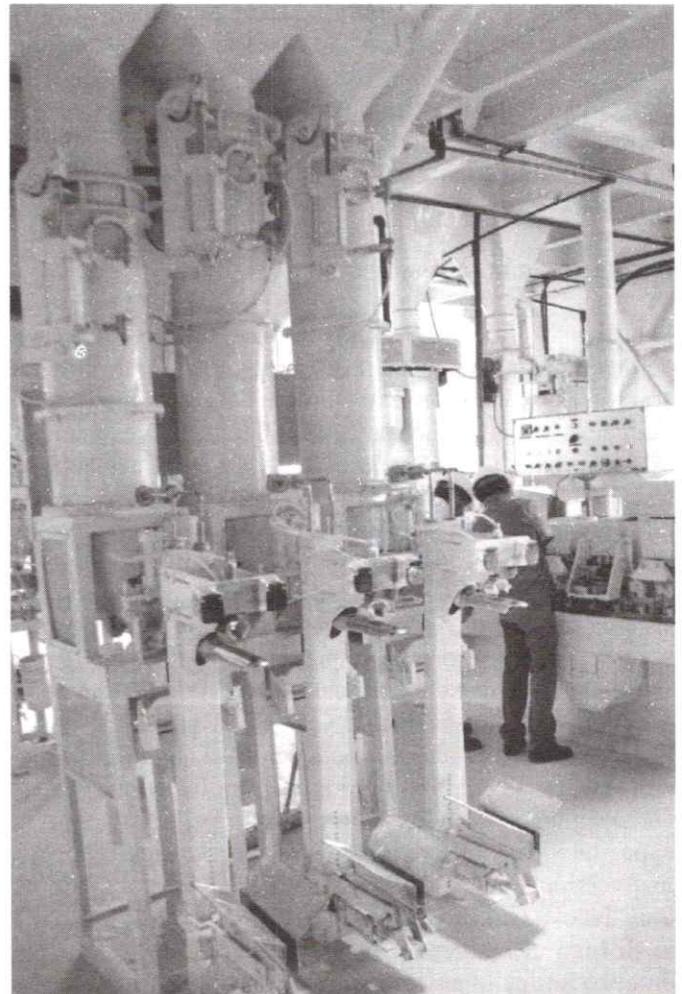


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

el manejo de las máquinas de otra célula. Los trabajadores en adiestramiento reciben entre el 60 y el 75% del salario correspondiente al nivel en el cual se están capacitando, y la mayor parte del personal se encuentra en el primer nivel.

La participación sindical en este proceso se limita a los espacios creados desde la propia gerencia: 4 reuniones anuales del comité ejecutivo con la gerencia general a fin de revisar y mejorar el sistema de planeación, 2 reuniones anuales con los delegados departamentales y los integrantes de las comisiones mixtas y capacitación de los representantes sindicales en relación al “liderazgo para la calidad total” a fin de “promover” la participación de los trabajadores en los programas establecidos por la empresa.

Desde la perspectiva sindical en la planta se respira un clima laboral “sano”, con constante comunicación entre empresa y comité ejecutivo, donde la función del sindicato durante los procesos de cambio se ha centrado en colaborar en la implementación de la “nueva filosofía” de la empresa. Según señalan los dirigentes sindicales “por relaciones conflictivas tuvieron que salir 3 mil trabajadores y nos dimos cuenta que estábamos en el camino equivocado”. El actual camino emprendido por el sindicato parece haber sido trazado “a la medida” de las estrategias empresariales y desde la gerencia, donde su función es la de operar como correa de transmisión de los intereses de la empresa, a fin de garantizar “paz y armonía laboral”. En este contexto surge el interrogante acerca de cuál es el canal de expresión con que cuentan los trabajadores para plantear sus demandas y proteger sus intereses frente a sindicatos transformados en apéndices de las empresas.

### La industria maquiladora

Para el análisis de este sector nos concentraremos en el caso de una empresa maquiladora dedicada a la producción de arneses electrónicos, ubicada en sur del estado de Sonora que cuenta actualmente con 2 mil 600 trabajadores y con un salario promedio de 45 pesos diarios. En esta planta se trabaja con nuevas formas organizativas desde hace aproximadamente diez años, a fin de “crear conciencia” en los trabajadores frente a los altos índices de rotación que se presentaban. Con tal objetivo se introdujeron entre otros el sistema de trabajo en equipos, justo a tiempo y el programa SOL (Seguridad, Orden y Limpieza).

Según la dirigencia sindical, por tratarse de una zona escasamente industrializada y afectada por la crisis del agro, a fin de “evitar la desocupación, el caos y el desorden” la CTM se empezó a preocupar por hacer una “especie de alianza con los empresarios” para fomentar la capacitación de los trabajadores y “hacerla atractiva” para la inversión, lo que implicaba inculcar en los trabajadores una “Nueva Cultura Laboral”.

Si bien el sindicato “existió” desde que la empresa empezó a funcionar, los dirigentes señalan que tuvieron que aceptar “algunos acuerdos que no siempre se divul-

garon”, como por ejemplo evitar todo tipo de contacto con los trabajadores, lo que ocurrió por cerca de seis años, luego de los cuales los “representantes” sindicales comenzaron a aparecer “tímidamente” bajo el lema “si no puedes con el enemigo, únete a él”, la representación sindical comenzó a entrar a la planta, a fin de que los trabajadores al menos conocieran sus caras. Según la dirigencia, la relación empresa-sindicato es como el noviazgo, ya que “en la etapa de conquista hay que tratar de ganarse al otro, de demostrarle”. En este sentido, nunca existió en el sindicato el objetivo de recurrir a formas de presión tales como la huelga, a fin de evitar “relajos”, sino por el contrario, de “ser factor de cooperación para que la empresa avance”. Sin embargo, la empresa presenta múltiples obstáculos a la participación sindical en el espacio de la producción, y “...se cuida de darnos lo menos que pueda” pues “no le interesa mucho las necesidades de los trabajadores”.

En este escenario, con una dirigencia escasamente representativa y con escasa preparación, difícilmente podrá revertirse la situación de más empleo a cambio de menores salarios, en un sector que ocupa cerca de un 80% de mano de obra directa.

### Los sindicatos en el espacio de la producción: nuevo discurso, viejas prácticas

El recorrido por las perspectivas de la dirigencia sindical en relación a la introducción de nuevas formas de organización del trabajo nos ha brindado una visión de conjunto acerca de cómo piensa y actúa el sindicalismo mexicano hegemónico por la CTM en distintos sectores industriales.

Más allá de los “pactos” y “principios” establecidos desde las cúpulas acerca de una “Nueva Cultura Laboral”, de las experiencias analizadas emerge claramente la falta de una visión sindical propia acerca de las nuevas formas productivas y organizativas, lo que se traduce en la ausencia de una estrategia tendiente al logro de una distribución más equitativa de los resultados de una productividad creciente.

Si bien en la dirigencia sindical se advierte un cambio a nivel discursivo acorde con el discurso empresarial de la calidad total, dicha modificación no parece acompañarse por una transformación a nivel de sus prácticas, que siguen manteniendo sus rasgos tradicionales.<sup>4</sup> En este sentido, desde la óptica sindical “lo tradicional” se presenta limitado a las formas anteriores de organización del trabajo, sin que aparezcan cuestionamientos o replanteos en relación a los mecanismos de control sindical sobre las bases, ni a la estructura piramidal y cúpular que caracteriza a sus organizaciones. Tampoco parece tenerse en cuenta el autoritarismo y la discrecionalidad que “tradicionalmente” han caracterizado a sus prácticas.

La capacidad de movilización de los sindicatos, tanto de sus miembros como de otras organizaciones en sus

acciones colectivas, es uno de recursos de poder más importantes con que cuentan las organizaciones sindicales para que sus demandas sean escuchadas y sus acuerdos respetados.<sup>5</sup> Sin embargo, los sindicatos oficiales difícilmente podrán contar con esta esencial fuente de poder, mientras se mantengan las actuales organizaciones piramidales y cupulares, destinadas fundamentalmente al control de las bases trabajadoras. Una real intervención sindical en el espacio productivo requiere de sindicatos verdaderamente representativos y autónomos, capaces de articular la lucha tanto a nivel productivo como político, tendiente a garantizar una efectiva redistribución en favor de los trabajadores.

La escasa participación sindical que se observa en el escenario de la producción, va acompañada por la falta de preparación de cuadros sindicales con capacidad de negociación en nuevos espacios como el de la productividad y la calidad. Estos espacios aparecen como nebulosas para la mayor parte de la dirigencia, en la que predomina una visión restringida y tradicional acerca de la productividad, que se traduce en hacer más con menos trabajadores, menos salarios y con una mayor intensificación del trabajo.

La posibilidad de reapropiarse del discurso de la productividad, supone replantear esta visión desde una perspectiva más amplia e integral, teniendo en cuenta las complejas relaciones sociales que se generan dentro del proceso productivo, donde la calidad no se limite al producto, sino que se extienda al mejoramiento continuo de las condiciones laborales y de vida de los trabajadores.<sup>6</sup>

La ausencia de nuevos esquemas de negociación, no limitados a las negociaciones salariales y contractuales, va acompañada por un escaso aprovechamiento de los recursos de poder existentes, donde la atomización y el aislamiento sindical caracteriza aún a aquellos sectores que cuentan con sindicatos nacionales de industria. De esta manera la sola existencia de espacios sectoriales de organización sindical, no parece ser condición suficiente para garantizar un mayor poder de negociación.

En relación al tránsito hacia relaciones más cooperativas entre capital y trabajo, es importante destacar que el llamado desde las cúpulas a una mayor cooperación entre empresas y sindicatos, se produce en un contexto de crisis económica y política, caracterizado por una fuertemente asimétrica correlación de fuerzas, con sindicatos profundamente debilitados, cuya preocupación se centra en la defensa de las fuentes de empleo, ante continuos ajustes de personal, amenazas de cierre, paros técnicos, etcétera. Además de encontrarse en un escenario adverso, la dirigencia sindical se desenvuelve en un medio atravesado por la desconfianza, donde la escasa transparencia es una característica que impregna todo el contexto institucional y político. Ante el incumplimiento de los acuerdos por parte de un interlocutor empresarial intransigente, que cuenta con el apoyo del Estado para imponer sus demandas y frente a la ausencia de mecanismos institucionali-

zados capaces de garantizar la participación de los trabajadores, la mayor cooperación entre sindicatos y empresas sólo parece traducirse en una creciente subordinación sindical a las estrategias empresariales.<sup>7</sup>

Más allá del discurso y de los pactos cupulares, no parecen existir propuestas claras en relación a formas de distribución más equitativas. En este sentido, la alta productividad, acompañada por bajos salarios sigue siendo la estrategia de competitividad privilegiada por las empresas, donde los sindicatos parecieran aceptar como "naturales" las ventajas de la mano de obra barata y de sindicatos dóciles para atraer inversiones, ya que la posibilidad de estrategias competitivas alternativas no parecen estar en su horizonte, limitado siempre a lo inmediato, donde están ausentes los proyectos de mediano y largo plazo.

Entender el ámbito de la producción como un espacio de lucha para mejorar la distribución de los resultados, requiere una redefinición de las formas y espacios tradicionales de acción sindical. La bilateralidad, la responsabilidad compartida, una verdadera y legítima capacidad de interlocución sindical, junto a mecanismos institucionalizados capaces de garantizar formas de involucramiento sustantivo, constituyen presupuestos básicos, si se pretende trascender el nivel del voluntarismo discursivo que sólo se traduce en un incremento de las prerrogativas y de la discrecionalidad patronal.

## Notas

<sup>1</sup> Nos referimos al nuevo pacto de "principios" firmado entre las cúpulas empresariales y sindicales el 13 de Agosto de 1996. Al respecto véase *La Jornada Laboral*, 29 de agosto, de 1996.

<sup>2</sup> Las perspectivas de los sindicatos acerca de los cambios organizativos se basan en los casos presentados por representantes sindicales en el seminario "Trabajadores, sindicatos y nuevas formas de organización del trabajo", organizado por la Fundación Friedrich Ebert y la CTM, realizado en la ciudad de México entre el 2 y el 4 de octubre de 1996. Resulta importante destacar que la totalidad de las experiencias analizadas corresponden a sindicatos de afiliación cetemista. El análisis de nuevas formas de organización del trabajo introducidas en estos casos no pretenden generalizarse al conjunto de la industria, dado que representan a empresas líderes en sus respectivos sectores, destinadas fundamentalmente a la exportación y no son representativas de las características organizativas de las pequeñas y medianas empresas.

<sup>3</sup> Para un análisis más detallado acerca de los cambios producidos en la industria automotriz desde la perspectiva sindical, véase, Cristina Bayón. "El Sindicalismo Automotriz frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos", Tesis de Maestría, Flacso-sede México, 1996.

<sup>4</sup> Enrique, de la Garza. "Reestructuración del corporativismo en México: siete tesis", en *El Cotidiano* núm. 56, julio 1993.

<sup>5</sup> Ian, Robinson. "NAFTA, Social Unionism, and Labour Power in Canada and the United States", *Relations Industrielles* vol. 49 núm. 4.

<sup>6</sup> Véase Enrique de la Garza, "Neoliberalismo, productividad y estrategia del movimiento obrero", en Enrique de la Garza, y C. García, *Productividad: Distintas Experiencias UAM-I FES*, 1993 y A. Pacheco Espejel, "La productividad desde la perspectiva sindical: un enfoque técnico-político", en *El Cotidiano* núm. 64, 1994.

<sup>7</sup> Cristina, Bayón *op. cit.*, 1996.

# Las estrategias empresariales ante la apertura comercial: el caso del calzado en Guanajuato

Elena de la Paz Hernández A.\*

*La crisis económica por la que atraviesa el país desde los ochenta colocó en serios problemas a un gran número de empresas zapateras. No obstante, es en el periodo de 1986 a 1993 cuando esta industria atraviesa la peor etapa de su historia como resultado de la ausencia de estrategias de reestructuración por parte de los empresarios y una errática política económica del gobierno federal que abrió el mercado de manera irresponsable.*

Al finalizar la década de los setenta la Cámara del Calzado en Guanajuato reportaba que aproximadamente 63 mil personas se empleaban en más de 2 mil establecimientos productores de calzado en la ciudad de León. La importancia de esta actividad productiva para la economía de la región y su destacada participación a nivel de la producción nacional del ramo, se ha documentado en diversos trabajos realizados a lo largo de dos décadas.<sup>1</sup>

La crisis económica por la que atraviesa el país desde los ochenta colocó en serios problemas a un gran número de empresas zapateras. No obstante, es en el periodo de 1986 a 1993 cuando esta industria atraviesa la peor etapa de su historia como resultado de la ausencia de estrategias de reestructuración por parte de los empresarios y una errática política económica del Gobierno Federal que abrió el mercado de manera irresponsable.

Este trabajo pretende mostrar las estrategias con las que los empresarios leoneses han enfrentado la apertura de mercado a partir de 1986, año en el que México firma el Acuerdo General de Aranceles; se presenta en cuatro apartados: en el primero, se incluye un breve recuento del impacto de la crisis de los ochenta sobre esta industria,

en el segundo se enfatizan los efectos de la apertura comercial en sus diversas etapas, en el tercero se problematiza sobre las estrategias con que la enfrentaron, y se concluye con la presentación de algunos testimonios empresariales sobre la perspectiva de desarrollo para esta industria en el corto y mediano plazo.

## El impacto durante la crisis

Al iniciar la década de los ochenta en la industria del calzado existía una inversión aproximada de 2 mil 500 millones de pesos, se producían 82 millones de pares anuales de los que se exportaban 9 millones 475 mil. Tal producción generaba cerca de 60 mil empleos directos, además de ocupar a 7 mil obreros de la industria proveedora de calzado, sólo en Guanajuato.<sup>2</sup>

Dos años más tarde la prensa reportaba los efectos perversos que la crisis económica producía sobre esta industria: 10 mil pequeños talleres habían reducido su producción al 50% y sólo trabajan cuatro días a la semana. Se señalaba que las empresas de León eran de las más afectadas.<sup>3</sup>

A partir de 1982 el nivel de empleo en las grandes empresas del calzado se estancó. El Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Guanajuato (Ciateg), calculó que la población económicamente activa que laboraba en la industria del calzado en el periodo

\* Profesor(a)-Investigador(a) del Depto. de Estudios Socio-Urbanos del Centro Universitario en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, U. de G.

1980-1982, fluctuaba entre 80 mil y 115 mil trabajadores. En 1984 detectó 84 mil 960 lo que significa que la disminución en el empleo de mano de obra se generalizó en todo el conglomerado industrial durante esos años.

Como efecto de la crisis, la calidad del zapato producido en León se deterioró y los precios se incrementaron debido a que la devaluación aumentó en un 100% el costo de la materia prima de procedencia extranjera, principalmente de los Estados Unidos.<sup>4</sup>

Así, encontramos que una de las industrias tradicionalmente fuertes en varias regiones del país, concluye su etapa de crecimiento significativo en 1981.

De 1981 a 1983 su PIB (a precios de 1980), decreció en un 35%, a una tasa promedio anual de -3.3 por ciento. Después de esa fecha, aunque se presentaron dos periodos de crecimiento, uno de 1983 a 1985 y otro menos significativo, de 1988 y 1989, cuando el declive se hizo evidente. De 1985 a 1993, decreció en un 30%, a una tasa promedio anual de -4 por ciento. El escaso dinamismo no se resolvió ni aún en periodos de mayor demanda en el mercado interno. También fue afectada en sus niveles de productividad, en la capacidad de empleo y en el número de establecimientos.

La explicación de este fenómeno tiene que ver con el bajo nivel de inversión en tecnología y capacitación que caracteriza a una parte significativa de esta industria, así como los problemas financieros<sup>5</sup> y la competencia internacional.

No obstante los efectos de la crisis y la clara evidencia de que el modelo económico vigente se encontraba agotado, una gran parte de los empresarios del calzado no previeron, o no pudieron por falta de recursos financieros, reestructurar sus empresas.

### La industria zapatera ante la apertura de mercados

Hablar de apertura no debe remitirse sólo a la firma del TLC sino a todos los tratados que se han realizado en el marco de la Organización Mundial de Comercio con países Sudamericanos y Centroamericanos. En términos temporales debe remontarse al año de 1986 en que México ingresa al GATT.

Por tal razón para un mejor análisis del proceso de apertura y sus efectos en la industria del calzado conviene dividir en tres subperiodos:

1. 1986 (ingreso al GATT) a 1993, fecha en que se modifican los aranceles para esta industria.
2. 1994 breve recuperación.
3. 1995 devaluación.

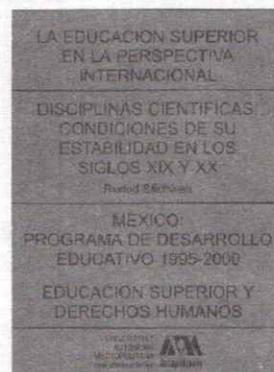
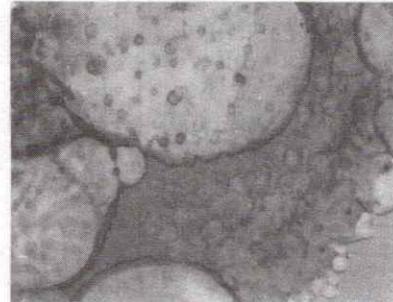
#### El ingreso de México al GATT

Con la entrada de México al GATT se plantea un cambio en las condiciones del proteccionismo industrial bajo las

## UNIVERSIDAD FUTURA

ISSN 0187-8948

VOL 7 • NUM 19 • INVIERNO 1995



cuales la industria del calzado venía operando. Una de las primeras ramas libres de barreras arancelarias fue la del calzado, cuya tarifa de importación se ubicó al 20%, comparada con el 37% que se aplicaba en los Estados Unidos. La baja en la tarifa arancelaria propició en México la competencia de su propio mercado interno con el calzado barato proveniente del extranjero, lo cual repercutió aun más en la tendencia a la disminución de la capacidad productiva de la industria mexicana del calzado.

La entrada masiva de calzado de Taiwan resultaba una competencia desleal para el país. Aproximadamente el 30% del calzado que se encontraba en el mercado nacional era importado. Durante 1993 tuvo lugar el punto más álgido al que se llegó, pues se importaban de 40 a 50 millones de pares por lo que la producción nacional bajó de 130 millones de pares anuales a 90 millones.

Los efectos fueron diferenciados según el tipo de unidad y de giro. Entre los más afectados fueron los que producían calzado sintético debido a que el calzado de Taiwan llegaba al país en 1.25 dolares por par. A diferencia de las empresas fabricantes de botas que fueron menos afectadas debido a que estos productos están en condiciones de competir con cualquiera del mundo (Rumania, Checoslovaquia, Estados Unidos y Brasil).

En opinión de algunos empresarios, la apertura comercial afectó más a la industria del calzado que la crisis

económica que sufrió el país en la década de los ochenta. Ubican entre otros el problema a nivel del mercado dado que la gente ya no estuvo en posibilidad de consumir calzado de piel y comenzó a adquirir calzado sintético. Señalan que en los ochenta había en almacén y en el país la materia prima necesaria, “ahora se tiene que importar mucha materia prima y se tiene que comprar en dólares. En los últimos años se agravó el problema con la piel porque la nacional está muy lacerada y la de EU al ser más cara provoca que se tengan que incrementar los precios del calzado, haciendo difícil la competencia con el oriente”.

Por tal razón en ese año a presión de los industriales el gobierno subió la tasa arancelaria. Esta medida aunque no resolvió del todo el problema —porque iniciaron las triangulaciones vía Estados Unidos del calzado asiático—,<sup>6</sup> sí logró que se revirtieran las cifras de las importaciones. En 1992 la importación era de 42 millones de pares y se redujo, en 1993, a 34 millones.

#### *1994 breve recuperación, inicio de los acuerdos del TLC*

En 1994 inició el proceso de reversión de importaciones, en ese año bajo a 26 millones, y para 1995 la cifra cayó a 12 millones.<sup>7</sup>

La firma del TLC permitió que los aranceles de los Estados Unidos, principal consumidor del calzado mexicano, bajaran y por ende, se incrementaran las exportaciones a ese país.<sup>8</sup>

Las exportaciones en México se han incrementado en los últimos años, pasando de 50 empresas exportadoras a 140. Entre los productos más competitivos está la bota, el full plastic (zapato sintético para dama), zapato de corte de piel, mocasines tejidos a mano, etcétera.<sup>9</sup>

Aunque los Estados Unidos continúan siendo el principal destinatario de nuestras exportaciones, éstas se han diversificado hacia países de Centroamérica y Sudamérica; con Costa Rica no se pagan aranceles, con Chile son muy bajos, en Centroamérica son al 25 por ciento. Esto genera condiciones muy favorables para nuestro país.

#### *Los efectos diferenciados de la devaluación*

La recesión económica que registró México durante 1995 ocasionó que se perdieran 10 mil fuentes de trabajo sólo en la ciudad de León.<sup>10</sup> La venta de calzado en el mercado interno cayó en un 30% durante 1995, en contraste con el incremento de ventas al exterior que se incrementó en un 100%, esto fue resultado de la aguda recesión que se derivó de la devaluación de diciembre de 1994.

Como efecto de la devaluación, se reportaron el cierre de 147 empresas de calzado de los diversos estratos productivos. A pesar de que se afirma que se trata de empresas pequeñas y medianas, se encontró que dentro

de la gran industria también se presentaron serios problemas financieros debido a las deudas establecidas en dólares con las instituciones bancarias. Entre los empresarios deudores algunos optaron por declararse en quiebra y cerrar, otros se asociaron con las instituciones crediticias y parte de los empresarios de tenis en San Francisco del Rincón optaron por incorporarse a El Barzón.<sup>11</sup>

Los problemas financieros de esta industria se han agudizado debido a los hábitos de pago de los detallistas del calzado (siempre tratan de pagar a plazos).

Se registró también una caída de las utilidades entre el 24 y 51% en más de una tercera parte de las empresas, debido principalmente al incremento de costos de operación y la represión de precios al consumidor.<sup>12</sup>

Aunque se puede afirmar que los efectos devaluatorios afectaron al conjunto de las empresas de León (varias empresas importantes en la región como *Tres Hermanos* han perdido fuerza en los últimos años), es interesante observar que los fabricantes de calzado deportivo son la excepción, debido a que los efectos devaluatorios hicieron que el tenis de importación tuviera muy altos precios y dejaran de ser competencia al producto mexicano.

Este sector logró aminorar el alza de las materias primas de importación; cueros, pegamentos, carnaza cubierta con poliuretano etcétera. debido a que sus distribuidores extranjeros acuden de forma directa a comercializar el producto lo que reduce sensiblemente los costos.

Pero los efectos diferenciados sobre las empresas no solo responden a los factores ya mencionados sino que indudablemente también estuvieron relacionados con los apoyos recibidos por el gobierno.

#### **Política Económica**

A pesar de que muchas industrias fueron afectadas por la apertura y posterior devaluación, y de que los empresarios quedaron endeudados debido a que el equipo y materias primas necesarias en esta industria se compran en dólares, no se contó —en opinión de algunos empresarios— con el apoyo del gobierno.

El gobierno no apoyó con programas como Ficorca (Fideicomiso de Cobertura Cambiaria) que funcionaron en la anterior devaluación de la moneda. Tampoco se echó andar el programa de Cefrofis que funcionó de 1982-1988 y que permitía descuentos importantes en los impuestos por inversión en maquinaria. Por otra parte los créditos que eran relativamente fáciles de conseguir en los bancos, se volvieron difíciles a partir del asesinato de Luis Donaldo Colosio.

Estos empresarios afirman que tampoco han recibido apoyos del gobierno estatal o municipal, “los créditos sólo los obtienen quienes tienen con qué respaldar su préstamo”.

Otro sector opina que: “desde que gobierna el PAN se apoya decididamente a esta industria”. Se estableció un programa estatal de asesoría financiera con el propósito

de evitar más cierres de empresas, además de diversos apoyos que otorga a la Cámara (la renta de oficina de la Cámara es pagada por el gobierno).

### Estrategias empresariales ante la apertura

Como se señaló con anterioridad la mayor parte de los empresarios de León no previeron ni se prepararon para el proceso de apertura comercial. En entrevistas, varios de ellos afirmaron que: "Es una práctica común resolver los problemas al día, como se van presentando, no existe planeación".

Prudentes y conservadores los empresarios leoneses no se animaron a invertir en la coyuntura de la apertura, "les gusta ir sobre seguro". En lo general no realizaron fuertes inversiones en tecnología, no instrumentaron la integración o asociación con otras empresas, optaron más por cambios a nivel de la organización de la fuerza de trabajo o medidas de corto plazo.

### Cambio tecnológico

Aunque los empresarios leoneses reportan haber adquirido maquinaria en los últimos diez años, no se compró equipo muy sofisticado porque la mayor parte de ellos

piensa que no es funcional: "los trabajadores por su cultura no se adaptan, es equipo que requiere muchos cuidados", "la adquisición de tecnología moderna resulta un gasto innecesario", "para una fábrica de calzado no es tan importante su tecnología sino su organización, si la mano de obra es hábil no se necesita maquinaria sofisticada".

Los empresarios señalan que "ni siquiera en Europa es tan usual el uso de equipo sofisticado, por ejemplo Italia lo que tiene son empresas muy pequeñas".<sup>13</sup>

Cabe señalar que a los empresarios les da miedo invertir porque la maquinaria es muy cara y temen que no siempre sea redituable.

No obstante, en León ya existen algunas empresas como *Emyco* o *Calza Super* que han introducido sistema computarizado a nivel de los bordados, lo que proporciona mejor calidad y productividad. Un informe de la ONUDI referido al nivel tecnológico en León se habla de cinco empresas equipadas con un sistema informatizado de diseño de patrones y componentes. Pero se señala que a pesar de su fuerte costo de capital, se emplea muy poco.

A diferencia de la actitud de rechazo hacia la modernización tecnológica de estos empresarios, el gobierno tomó medidas extremas adquiriendo equipos a precios exorbitantes que resultan de poco apoyo al sector. Recien-



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

temente la SEP, a través del Conalep, invirtió más de 2 mil millones de dólares para un sistema de digitalización de las hormas que se encuentra a servicio gratuito de las empresas, además de dos juegos de *Ring Systeme* de 542 mil dólares cada uno (dos sistemas de fábrica que se auxilian por diseño computarizado), para efectos de capacitación. Gasto inútil y suntuoso en opinión de los empresarios.

### *Cambios organizativos*

La renuencia o poco entusiasmo por el cambio tecnológico de los empresarios leoneses no fue aparejada por una misma actitud hacia formas nuevas de organización en las empresas.

Varias de las grandes empresas leonesas están incorporando a sus sistemas las llamadas “nuevas formas de organización del trabajo” particularmente la propuesta toyota de la *calidad total* y el *Justo a Tiempo*.

*Mexaboot*, una empresa fabricante de bota instrumentó a inicios de la década las propuestas organizativas japonesas, *círculos de calidad* y *justo a tiempo*. Los productos solicitados por el extranjero se tenían listos en 48 horas. Se contaba con todo un equipo de expertos que asesoraban en el terreno financiero, fiscal, organizacional así como de equipos de desarrollo del producto conformados por 8 o 10 personas. No se adquirió tecnología muy sofisticada debido a que piensan que no es costeable, en su opinión la calidad del trabajo manual es mejor y en León se tienen obreros muy calificados.

En la empresa *Calzado Super*, fabricante de calzado deportivo, se implantó en un primer momento los círculos de calidad, ahora lo que se está trabajando es calidad total y justo a tiempo, lo que ha incrementado la productividad.<sup>14</sup>

El discurso de la *calidad total* ha llegado a la Cámara a través de videos, libros, cursos. El contacto es a través de la Asociación de exbecarios de AOTS México-Japón A.C. El Conalep envió a varios profesores a capacitarse al Japón. La Cámara ha realizado cinco cursos en los que han participado 400 empresas.

Por otra parte, se tiene funcionando un programa a través del cual 3 mil alumnos de la carrera de ingeniería se capacitan en sistemas de control de calidad y luego se les extienden pequeños contratos en las fábricas.

Para promover la mejora de la calidad en las empresas de León se conformó la Fundación Guanajuato de la Calidad denominada Guanajuato 2000 apoyada por el gobierno del estado y que tiene como objetivo realizar una certificación y divulgación de normas de calidad. Esta fue una iniciativa del Tec de Monterrey. La idea es que asocie a los empresarios que tienen calidad total. Los que quieren exportar deben competir en el grupo, se está promoviendo el Premio Estatal de Calidad. Los requisitos que deberán cubrir las empresas que entren a esta fundación son entre otros: 1) tener catálogos de especificación

de productos donde se especifique cada componente y los costos, 2) contar con alguna persona de planta que hable inglés, 3) estar conectados a Internet etcétera. Para este proyecto se cuenta además con el apoyo de empresas como *Palmolive* y *General Motors*, que son empresas con experiencia en estas propuestas y que están apoyando todo este proceso.<sup>15</sup>

Existen además otras instituciones educativas que están interviniendo en la especialización de la mano de obra. En la Universidad del Bajío existe un posgrado en Diseño del Calzado, además de que se imparten cursos de capacitación en el Centro de Investigación y Promoción Educativa.

El mérito que tiene la propuesta toyota en opinión de algunos empresarios es que se ha traducido a herramientas fáciles y entendibles. Pero lo que es fundamental para que funcione es que todos los involucrados estén convencidos de la utilidad de este modelo.

En León todavía existen varios empresarios y trabajadores que piensan que las propuestas que llegan a través de los especialistas extranjeros no se adecúan a la situación regional.

Cabe señalar que la transformación en las formas organizativas mencionadas se ha implementado solo a nivel de empresas grandes quedando al margen de estos cambios la mayor parte de las empresas de León que son medianas y pequeñas.<sup>16</sup>

### *Estrategias de comercialización o reducción de personal*

Otras estrategias que se implementaron cuando los efectos perversos de la apertura se hicieron evidentes fueron:

- a) reducir los gastos al máximo y esperar un repunte de la economía.
- b) Seleccionar mejor a sus clientes, convertirse en distribuidores de productos importados o intentar la apertura de rutas regionales de distribución.
- c) Tratar de mantener su producción con menos trabajadores, por lo que se han presentado muchos despidos en los últimos años. Algunas empresas se declararon en quiebra para después abrir otra planta de menores dimensiones. Por ejemplo un corporativo que fabricaba calzado de caballero, que tenía de 8 a 9 plantas, cerró y después volvió a darse de alta con empresas de pequeña dimensión.

### *Fortalecimiento de las exportaciones*

Los empresarios más innovadores que son en su mayoría los que con anterioridad ya habían penetrado a mercados internacionales, sí diseñaron estrategias tendientes a fortalecer la exportación pero no siempre exito-

samente.<sup>17</sup> Por ejemplo una empresa fabricante de botas que durante los años de 1991 y 1992 llegó a exportar el 70% de su producción (que era de mil 200 pares diarios con un valor entre 100 y 120 mil dólares) a diversos países de Europa, Sudáfrica y los Estados Unidos, decidió para aprovechar las ventajas del TLC: fusionarse con otra empresa del mismo rubro propiedad de un familiar, con el objetivo de presentar una oferta más atractiva al mercado internacional. La sociedad se formaliza en 1994, pero “las cadenas gringas no llegaron a montones... no quisieron cerrar trato y continuaron con sus maquiladoras en Costa Rica, Puerto Rico y República Dominicana”.

El uso de la bota en Europa que se mantuvo en la moda durante 1991-1992 concluyó. Y así, los ahorros ganados con la fusión (dado que se suprimieron 20 puestos) se perdieron al no colocar las 3 mil unidades previstas en el mercado internacional. Como al interior del país existe poco mercado para la bota, esta empresa está pasando por serios problemas, razón por la que recientemente tuvo que asociarse con el banco acreedor.<sup>18</sup>

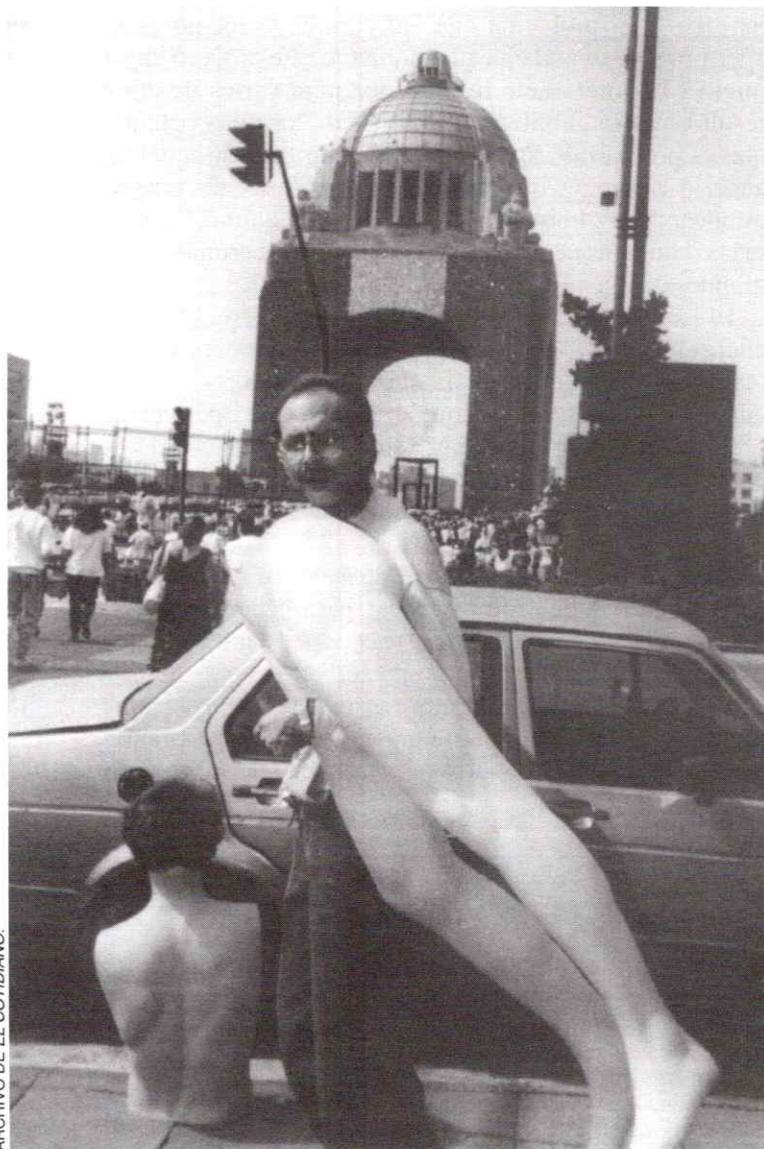
Solo en estos términos (obligatorios) es como se han presentado las asociaciones en esta región.<sup>19</sup> Las sociedades no han funcionado con el capital extranjero ni al interior del país, “...la cultura empresarial de México no es accionaria”. De tres proyectos de empresas integradoras que se han impulsado en León solo uno, *Calza Niño* ha funcionado.

### *Comercialización de productos importados*

Una de las estrategias temporales que resultó más exitosa para algunas empresas de León fue el convertirse en distribuidores de calzado importado de Taiwan. Por ejemplo una empresa productora de tenis, importó durante el año de 1993 aproximadamente el 50% de su producción. Con la devaluación de 1995 el calzado de importación dejó de ser competitivo en nuestro mercado por lo que reanudó su producción y llegó dos años después a incrementarla a 7 mil pares diarios.<sup>20</sup>

Finalmente cabe señalar que a nivel de la Cámara del Calzado del Estado de Guanajuato se promovieron algunas estrategias tendientes a enfrentar los problemas ocasionados por la apertura indiscriminada del mercado entre las que destaca:

1. la actualización de la norma del etiquetado para impedir las triangulaciones del calzado. Esta norma exige que todos los cortes tengan la etiqueta del país de origen;
2. fortalecimiento del Departamento de Estrategia Internacional de la Cámara,



ARCHIVO DE EL COTIDIANO.

FOTO: MARIO PALACIOS LUNA.

3. promoción del Salón de la Piel y del Calzado (Sapica), este año acudieron 304 visitantes del extranjero,
4. fortalecimiento del Consejo de Fomento al Sector Empresarial (Cofose),
5. participación como observadores en las aduanas tendientes a impedir la entrada ilegal de calzado.

Aunque algunas de estas medidas son muy importantes, se implementaron cuando los efectos perversos de la apertura ya habían provocado el cierre de varias empresas.

### **Perspectivas**

En opinión de los empresarios leoneses, el panorama para la industria del calzado resulta difícil porque: “la política económica en el país es incierta”. Algunos de ellos seña-

lan que "...el problema que enfrenta el sector no es la apertura sino lo mal ejecutado que fue este proceso en su inicio". Es interesante resaltar que para varios de ellos resultó más fácil enfrentar la crisis de los años ochenta que el proceso de apertura. Comentan que en aquellos años, a pesar de que se presentaron fases de mucho estancamiento, hubo menos tirados en el camino, "...ahora las industrias pequeñas y medianas están cerrando y las grandes han venido a menos".

El Centro de Capacitación y Resultados realizó una encuesta entre pequeños industriales leoneses cuyos resultados han sido sumamente desalentadores y preocupantes por la falta de liquidez con que se opera en el 58% de las microindustrias. Otro dato revelador de la encuesta es que el 82% de las empresas no lograron las metas de producción programadas durante el año anterior.

Se descubrió también que el 80% de los encuestados señalaron no saber cómo planear para hacer negocios, pues no conocen las reglas básicas para establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.<sup>21</sup>

Pero mientras muchos empresarios ven negro el panorama para esta industria, algunos pocos como los fabricantes de calzado deportivo fueron en cierta medida

beneficiados con la devaluación porque se retiró del mercado el tenis importado. Este sector ha iniciado un proceso de expansión.

Las perspectivas que declaran los representantes de la Cámara son optimistas, la meta es exportar 70 millones de pares y volver a producir 130 millones. Afirman que: "...el calzado mexicano es competitivo en precio con el del extranjero, que se tienen buenos materiales en suela, aplicaciones, en la calidad de las telas y los herrajes. Los giros que mayor oportunidad tienen son el de caballero, la bota y el de dama, los dos primeros constituyen la especialidad de los empresarios leoneses".

Por otra parte afirman que la coyuntura internacional es favorable para competir debido a que los Estados Unidos tiene problemas con dos de sus más importantes proveedores, China y Brasil por lo que se abre una buena posibilidad para México.<sup>22</sup>

En su opinión se avanza a la recuperación pero un gran sector de sus representados no comparten este optimismo. Las cifras proporcionadas por el sector industrial refleja por un lado el aumento en la comercialización internacional y por otro la caída de la demanda interna, situación que prevalecerá este 1996 según estimaron los industriales locales.<sup>23</sup>

## Notas

<sup>1</sup> El estado de Guanajuato contribuye con el 37% de la producción nacional de la rama del calzado, con una producción de 97.96 millones de pares anuales (CIATEG, 1990). Esta alta concentración trajo consigo el desarrollo de aquellas industrias que producen los insumos necesarios para su proceso productivo. Así León ha visto instalarse curtidurías, fábricas de cajas de cartón, industrias químicas que producen termoplásticos y láminas de crepé, entre otras. Estas plantas dan empleo a cerca de 7 mil trabajadores.

<sup>2</sup> Véase, *El Día*, 19 de febrero de 1980.

<sup>3</sup> Véase, *Excelsior*, 28 de agosto de 1982.

<sup>4</sup> Véase, *El Universal*, 22 de abril de 1982.

<sup>5</sup> Mientras que sus proveedores dan crédito a 45 días, con frecuencia sus carteras tienen un promedio de 90. El costo financiero que se absorbe por esta diferencia es una presión sobre el industrial.

<sup>6</sup> Para tratar de contrarrestar esta irregularidad se instalaron observadores representantes de los industriales en las aduanas a fin de evitar la entrada de calzado sin facturación.

<sup>7</sup> Véase *A.M. León*, 22 de febrero de 1996.

<sup>8</sup> El mercado del calzado en los Estados Unidos depende en gran medida de las importaciones, con un ingreso del calzado que no es de hule del 86.6% en 1995. Este porcentaje subestima el impacto real de la penetración de importaciones ya que muchos de los cortes para calzado, clasificados como producidos por los Estados Unidos son importados, principalmente de Oriente y la República Dominicana (Mangione, 1996). Por esta razón Estados Unidos sigue ocupando un importante lugar potencial para exportaciones.

<sup>9</sup> Información proveniente de una entrevista con un representante de la CICEG.

<sup>10</sup> Véase, *El Financiero*, 20 de febrero de 1996.

<sup>11</sup> No se pudo confirmar con exactitud el número de empresarios que tomaron esta medida.

<sup>12</sup> Véase, *El Heraldo*, 1º de febrero de 1996.

<sup>13</sup> Las opiniones de los empresarios concediendo poca importancia al cambio de tecnología fue una constante entre los entrevistados.

<sup>14</sup> Información proporcionada personal de directivo de esta empresa.

<sup>15</sup> Información proporcionada por el Coordinador de Capacitación de la CICEG.

<sup>16</sup> Se estima que el 45.7% corresponde a la microindustria, 42% a la pequeña, 9.4 a la mediana y sólo 2.8% a la grande.

<sup>17</sup> Un importante número de empresas sigue considerando que es más fácil producir para el mercado nacional que exportar, dado que hay muchos trámites burocráticos que cubrir.

<sup>18</sup> Información proporcionada por un directivo de la empresa.

<sup>19</sup> Se detectaron otros dos casos más de empresas que se asociaron con las Instituciones Bancarias de las que eran deudores.

<sup>20</sup> Información proporcionada por personal directivo de esa empresa.

<sup>21</sup> Véase, *El Heraldo*, 23 de febrero de 1996.

<sup>22</sup> Estados Unidos importa mil 800 millones de pares de calzado, de estos alrededor de 950 los importaba de la China Continental, con un costo de 5.6 billones de dólares. En el mercado que no es de hule China dominó 58% del mercado, además del 60% del mercado de calzado de corte en textil y suela de hule (Mangione, 1996). Debido a conflictos políticos con éste país esta cifra se ha reducido; por otra parte de Hong Kong y Corea importaban 400 millones de pares el resto de Brasil (este país también tiene problemas actualmente, lo que le ha impedido cubrir las exportaciones). México en 1994 no importaba a este país más de 20 millones. Estados Unidos está diversificando sus mercados a otros países, lo está haciendo con Filipinas y Vietnam. Surge también una oportunidad para México.

<sup>23</sup> Véase, *El Heraldo*, 30 de enero de 1996.

# Cambio organizacional y nuevas formas de capacitación en la industria química y electrónica\*

Arturo A. Lara R.\*\*  
Adriana Díaz-Berrio\*\*\*  
Adriana Martínez\*\*\*\*

*Establecer un ritmo de producción con cero inventarios presupone un sistema de cero defectos. Cero defectos no es posible si no se establece un riguroso sistema descentralizado, extenso de cuantificación de los procesos y su consiguiente procesamiento y uso para regular las variaciones y contingencias. Sólo se puede difundir el sistema justo a tiempo cuando las empresas cuenten con capacidades de procesar información de sus procesos productivos. El control estadístico de proceso, los grupos de trabajo son las bases sobre las que se puede levantar el sistema justo a tiempo. Esta visión de la difusión nos dice que para aplicar el justo a tiempo es necesario un ajuste sistémico de las empresas.*

## Introducción

Las empresas del sector químico y electrónico están introduciendo nuevas tecnologías que exigen a la fuerza de trabajo aprender a asimilar, adaptar y mejorar tanto los nuevos equipos como las nuevas formas de organización.<sup>1</sup> Se necesita establecer nuevas formas de capacitación en estos sectores. El incremento en la intensidad de capital en ambos sectores, el uso cada vez mayor de máquinas reprogramables, robots, etcétera, en los procesos laborales; la aplicación del sistema logístico *justo*

*a tiempo*, la difusión de los círculos de calidad, grupos de trabajo, control estadístico de procesos, —entre otros— están modificando sensiblemente las formas de aprendizaje tecnológico y capacitación en estos dos sectores.

El presente trabajo tiene como objetivo describir y reflexionar sobre las implicaciones que tienen las innovaciones organizacionales sobre las formas de capacitación efectuadas en el sector electrónico y de la química. La experiencia de las empresas japonesas indican que, la forma, el ritmo, el tipo de información que circula en las plantas, son cruciales para competir en el mercado internacional: ¿se están difundiendo en el sector de la química y electrónico formas de aprendizaje apegadas a las utilizadas por las empresas japonesas?

## Cambios organizacionales

En principio es necesario describir las formas concretas que asume el cambio organizacional en el sector químico y electrónico. De 1989 a la fecha (véase Cuadro 1) en la industria química observamos que las

\* Este artículo fue presentado en el Coloquio Internacional sobre: *Aprendizaje Tecnológico, Innovación y Política Industrial: experiencias nacionales e internacionales*, 25-27 de septiembre de 1996.

\*\* Profesor-Investigador de la Maestría en Economía y Gestión Tecnológica y del Depto. de Producción Económica, UAM-Xochimilco.

\*\*\* Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM campus ciudad de México.

\*\*\*\* Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey ITESM campus León, Guanajuato.

empresas desplegaron un mayor esfuerzo de introducción y reorganización en las siguientes actividades: 1) reordenación de equipos, maquinaria e instalaciones (19 por ciento); 2) Introducción de equipos de trabajo (14%) e incremento en la supervisión de los trabajadores (14 por ciento); y 3) aplicación de control estadístico de proceso (13 por ciento). Es notorio que sólo un 4% de las empresas hayan aplicado el sistema logístico de producción *justo a tiempo* (4 por ciento). En el caso de la industria electrónica un mayor número de empresas reorganizaron sus equipos, maquinaria (29%), seguido por un 15% de empresas que introdujeron el control estadístico de proceso; en tercer lugar 13% de las empresas crearon equipos de trabajo. Aunque se ha introducido con más intensidad el sistema *justo a tiempo* en el sector electrónico que en el sector de la química, el 8% de empresas de la muestra del sector electrónico comparado con el 4% en la química, es todavía un nivel débil de difusión de esta innovación tecnológica. Resulta también muy bajo si lo comparamos con la maquiladora electrónica, de 228 empresas en 1990; 120 empresas, esto es el 53% de ellas han organizado una elevada parte de su producción (entre el 76 y el 100%) bajo la lógica del sistema *justo a tiempo* (véase Cuadro 2A). El 46.6% de el sector maquilador electrónico cuenta con un inventario muy bajo entre cero y 9 días. (véase Cuadro 2B) Desde esta perspectiva si comparamos la industria maquiladora de exportación con el sector químico y electrónico estos últimos estarían, relativamente más atrasados.

Si sólo rescatamos del Cuadro 1 las técnicas de gestión más apegadas al modelo japonés, se puede decir que las dos grandes innovaciones organizacionales más difundidas en el sector químico y de la electrónica son la introducción de equipos de trabajo y el uso del control estadístico de calidad.

En el Cuadro 3 (véase final del documento) se puede percibir qué sectores dentro de la rama química han utilizado con mayor intensidad estas dos últimas formas de organización. De las 322 plantas que incorporaron el control estadístico de calidad en la producción, encontramos que 158 empresas productoras de plástico son las más activas, esto es el 48 por ciento. de las empresas. De igual manera, en la introducción de equipos de trabajo, este sector —el de plástico— reporta los mayores niveles de participación de empresas en esta actividad, 180 empresas, con el 53% de la muestra. Si observamos para estas mismas actividades que, dentro de la industria electrónica, (véase cuadro 4 final del documento) los sectores que más han introducido nuevas formas de organización en el trabajo son el sector de maquinaria y accesorios eléctricos en primer lugar, y el sector electrónico de consumo y de comunicación en segundo. Las empresas que han introducido el control estadístico de proceso representan el 45% de las empresas del sector eléctrico y el 43% de las empresas del sector electrónico. Las empresas que más han introducido los equipos de trabajo son de igual manera las relacionadas con el sector de la

electrónica de consumo y las empresas del sector eléctrico con el 40% y con el 34% respectivamente.

Un importante aspecto a destacar es la intensidad en el involucramiento de los trabajadores en los grupos de trabajo y en el control estadístico de proceso en la industria química (véase cuadro 5). Esta información da cuenta de la existencia de formas de asimilación caracterizadas por una gran variabilidad, 40 y 34 de desviación estandar promedio el primero respecto al grado de involucramiento de los trabajadores en trabajo en equipo y el segundo, respecto al control estadístico de procesos. Sólo un pequeño grupo de empresas, 24% y 13% involucran del 81 al 100% del conjunto de los operarios en las actividades de trabajo en grupo y en el control estadístico de proceso respectivamente.

La heterogeneidad de las formas de asimilación de los círculos de calidad puede observarse igualmente dentro del sector electrónico.<sup>2</sup> En el Cuadro 6 se pueden identificar cuatro empresas multinacionales del sector electrónico. Dos de ellas producen semiconductores (beta y gama) y las otras dos producen productos de la electrónica de consumo (audio, televisión, instrumentos musicales).

La empresa *Beta*, ubicada en la ciudad de Guadalajara, inició sus operaciones en 1968, de capital 100% norteamericano. Su principal actividad es el ensamble de semiconductores para satisfacer el mercado automotriz y de telecomunicaciones, el 95% se destina a la exportación. En 1989 esta empresa creó una universidad con el objetivo de desarrollar áreas de investigación vinculadas a sus necesidades.

La empresa *Gama* fundada en 1984, de capital norteamericano, se encuentra localizada en la ciudad de Aguascalientes. En un principio inició operaciones produciendo relevadores de arranque de motor; en 1987 inició la producción de semiconductores. El 100% de la producción es para exportaciones. En 1993, a partir de procesos intensivos de aprendizaje organizativo esta empresa logró la certificación en ISO-9000<sup>3</sup> en el área de semiconductores, así como la implantación del Mantenimiento Preventivo Total (TPM).

La empresa *Omega*, de capital japonés, está situada en el estado de México, inició sus operaciones hace aproximadamente 30 años; produce audio, televisores y componentes electrónicos, bajo la marca *National*. A partir de 1979 se establece la filial actual bajo el nombre o marca de *Omega*, de propiedad japonesa.

Finalmente se considera la empresa *Landa*, localizada en la ciudad de Tijuana, de capital japonés que cuenta con dos divisiones La primera división se dedica a la producción de chasis para televisores, subensambles y ensambles finales de televisión y cuyo destino es el mercado de los Estados Unidos; la segunda división se dedica al ensamble de sintonizadores de canales de televisión, destinados a los mercados de Alemania, Hong Kong y Corea.

**Cuadro 1**  
**Industria química y electrónica número de establecimientos manufactureros**  
**que realizaron cambios en la organización del trabajo**  
**de producción, según el cambio efectuado**

<i>Cambio Realizado</i>	<i>Industria Química</i>	<i>% Industria Química</i>	<i>Industria Electrónica</i>	<i>% Industria Electrónica</i>
just in time.	85	4	302	8
Introducción de áreas, métodos y control de calidad.	202	8	223	6
Rotación de puestos de trabajo	252	11	320	8
Aumento de tareas desempeño por trabajo	199	8	231	6
Aplicación del control estadístico del proceso de producción	322	13	590	15
Aumento supervisión trabajadores.	347	14	430	11
Introducción de equipo de trabajo	339	14	507	13
Reordenación de equipo materiales e instalaciones	445	19	1161	29
Organización unidades de negocios.	66	3	65	2
Disminución en la supervisión de trabajadores.	8	0	83	2
No sabe	78	3	2	0
Otro	56	2	95	2
Total	2399	100	4009	100

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empleo Salarios Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero, Inegi (1992).

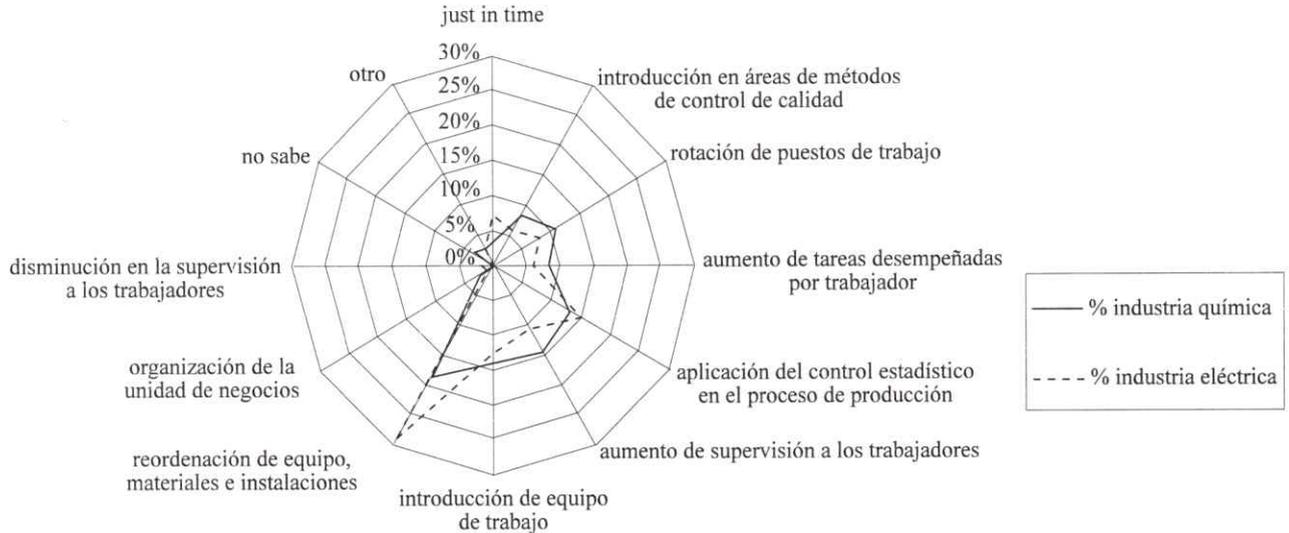
En el Cuadro 6 se muestran las principales características de los programas de calidad aplicados en estas cuatro empresas. Lo que se observa en este cuadro es una diversa gama de formas de organización de los círculos de calidad en cada una de las plantas. El número y las categorías de trabajadores que constituyen un círculo de calidad varía de 2 a 8 trabajadores; así como la forma de elegir a los miembros de los círculos de calidad; en unas empresas los obreros pertenecen a un círculo de calidad de una manera automática, por el hecho de pertenecer a la misma área; y en otros casos es por mérito; en esta última variante los supervisores eligen o invitan a los trabajadores con un mejor desempeño a participar en los círculos de calidad.

Lo que sobresale de todas estas experiencias es la inexistencia de retribuciones monetarias por parte de las empresas a los aportes, sugerencias de mejoramiento, información, resolución de problemas aportados por los trabajadores. Los círculos de calidad más exitosos, son estimulados con premios simbólicos y con el premio, al ganador, de competir a nivel nacional e internacional con otros círculos de calidad. En la empresa *Omega*, un

gerente señalaba que, el mejor incentivo para alentar a los trabajadores es el promover el aprendizaje por el aprendizaje mismo. La experiencia les demostró—señalaba este gerente— que los incentivos no monetarios no alimentan las rivalidades existentes entre los grupos de trabajo y así mismo se evita la formulación de estrategias oportunistas. Los reconocimientos monetarios, según este mismo gerente, estimula a los trabajadores a plantearse la siguiente pregunta: “...por el dinero que me estás ofreciendo, cuánto de mi experiencia es lo que estoy dispuesto a otorgarte”.

Regresando a la discusión sobre la forma de la introducción de cambios organizacionales en las empresas se puede observar que existe una cierta similitud entre el sector de la química y la electrónica puesto que las prácticas organizacionales más difundidas a nivel de las empresas en ambos sectores son los grupos de trabajo y el control estadístico de proceso. Al mismo tiempo cuando se analizan las diferentes clases de actividad se observa que estas dos formas organizativas son utilizadas no de una manera homogénea por el conjunto de la rama, sino por un grupo muy reducido de sectores. Esta situación da cuenta de la coexistencia en ambas ramas de

**Gráfica I**  
**Porcentaje de establecimientos manufactureros y electrónica que realizaron cambios en en la organización del trabajo de producción según el tipo de cambio efectuado**



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empleo Salarios Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero. Inegi (1992).

empresas que están empeñadas en apropiarse de las nuevas formas de organizar, los procesos de organización y por otro lado empresas que permanecen ancladas en los conceptos tradicionales de tipo *taylorista* y/o *fordista* de organización. Existe otro aspecto que nos gustaría observar de ambos sectores: la débil aplicación del sistema *justo a tiempo*. Esta débil difusión estaría expresando la imposibilidad de las empresas de contar con un "stock" en proceso como inventario mínimo.

Establecer un ritmo de producción con cero inventarios presupone un sistema de cero defectos. Cero defectos no es posible si no se establece un riguroso sistema descentralizado, extenso de cuantificación de los procesos y su consiguiente procesamiento y uso para regular las variaciones y contingencias. Sólo se puede difundir el sistema *justo a tiempo* cuando las empresas cuenten con capacidades de procesar información de sus procesos productivos. El control estadístico de proceso, los grupos de trabajo son las bases sobre las que se puede levantar el sistema *justo a tiempo*. Esta visión de la difusión nos dice que para aplicar el justo a tiempo es necesario un ajuste sistémico de las empresas.

Por todas estas razones, se puede uno preguntar el por qué a partir de 1989 en las empresas del sector químico y electrónico se difunde el control estadístico de procesos

y los grupos de trabajo. Para que un sistema actúe por el efecto de jale (*pull sistem*) es necesario establecer formas de autorregulación internas sólidas; esto es estructurar procesos de aprendizaje tecnológicos grupales sólidos.

Existe asimismo otra condición para que las empresas puedan aplicar el sistema *justo a tiempo* se refiere a la forma cómo las empresas se relacionan con sus proveedores, y consumidores. Una planta manufacturera no puede establecer un sistema logístico de *justo a tiempo* si la calidad y el ritmo de entrega de los insumos provistos por la cadena de sus proveedores no se adecúa a estos criterios u objetivos de la producción

No se puede aspirar a producir con cero defectos y por lo tanto cero inventarios si el colectivo de trabajo no está dispuesto a cooperar, a aportar su iniciativa, su know-how, su conocimiento tácito para prevenir y resolver problemas. Esta búsqueda de cero inventarios tiene varias implicaciones sobre la organización y los procesos de aprendizaje, algunas de ellas son las siguientes: a) las contingencias deben ser resueltas de una manera individual y grupal, rápida, económica y flexiblemente; b) se requiere establecer un sistema rigurosos y eficiente de prevención de problemas, de control y de inspección descentralizada y colectivo de los procesos; c) se necesita establecer una estrategia de aprendizaje que involucre

cada vez más a los trabajadores; d) es indispensable desarrollar una organización que aprenda de sus errores y que aprenda a aprender.

*Justo a tiempo*, cero inventarios, presupone que las posibilidades de error o desperfecto sean cada vez menores: esto es que los controles de calidad sean eficaces; que se prevean los fallos de las máquinas, y por lo tanto que la fuerza de trabajo esté mejorando continuamente el proceso y los productos. Particularmente los trabajadores directos, los que rutinariamente están utilizando los equipos y componentes, tienen sensibilidad para percibir, detectar, prever problemas, sugerir mejoras a los diseños, funciones, etcétera. El proceso de producción de las empresas japonesas es más predecible, flexible y eficiente en gran medida gracias al papel activo de la fuerza de trabajo.

### Nuevas formas de organización y la necesidad de reconceptualizar el papel de la fuerza de trabajo

El punto crucial de los problemas planteados es que si no se logra la adhesión de los trabajadores, la implantación del sistema *justo a tiempo*, será pura retórica así como tampoco se podrá reducir la variabilidad de los procesos. Se describirá a continuación cuáles son las contribuciones esenciales que se esperan de la fuerza de trabajo dentro de este nuevo paradigma de organización para estabilizar y volver más predecible la producción.

El objetivo de las empresas entonces es el de reducir la variabilidad de los procesos. Existen múltiples causas de variabilidad a nivel de insumos, equipos, y mano de obra. Las empresas están aprendiendo a identificar cuáles deben ser los problemas controlables por los operarios. Se ha identificado que los *errores de los operarios* son de tres clases: técnicos, inadvertidos y conscientes. El primer error se atribuye a la falta de conocimiento técnico, teórico ó práctico; se trata de errores sistemáticos; los errores inadvertidos son aquellos asociados a los límites de la naturaleza humana para mantener la atención de una

forma continua; son errores que no tienen un patrón estable, son irregulares. Los errores conscientes ocurren cuando el operario cuenta con el conocimiento, el error es propositivo, es mayormente estable y continuo. Naturalmente la naturaleza de este último error es multifactorial.

Los errores de los operarios dan cuenta de la existencia de errores aleatorios como de errores estables, regulares. En un extremo se encuentran errores que expresan contingencia pura provocada por variaciones imprevistas en el ambiente y, en el otro extremo, errores provocados conscientemente por los trabajadores, el sabotaje. Frente a esta vulnerabilidad, las empresas pueden optar por reducir el grado de dependencia de los procesos, de la habilidad humana, de la atención humana, utilizando cada vez más formas automatizadas de producción, control e inspección; o al contrario incorporando progresivamente a los propios trabajadores en el proceso de producción. Una de las maneras de involucrar más a los trabajadores consiste en incrementar sus responsabilidades individuales y grupales en el proceso de producción. Existen tres nuevos criterios fundamentales cuyo desarrollo se intenta lograr a nivel del personal de planta: autocontrol, autoinspección, autorregulación.

¿Cómo establecer procesos de cooperación en la fábrica? Los hechos demuestran que no es suficiente la motivación económica para que el operario participe más activamente en el proceso. En términos generales se puede plantear que la poca motivación es uno más de los factores que explican la escasa colaboración de los trabajadores. Existen sin embargo otros múltiples factores, mencionaremos sólo algunos de ellos: poca información, poca capacitación, débil organización, objetivos difusos, etcétera. El problema de la fábrica es cómo coordinar el esfuerzo de los trabajadores no a través de la vigilancia externa, vía supervisores y estandarización de los tiempos, movimientos, etcétera, sino más bien a través de mecanismos internalizados de autocontrol, autoinspección y regulación del proceso por parte de los propios trabajadores.

**Cuadro 2**  
**Justo a tiempo en la maquiladora electrónica**

A			B		
<i>Estructura de los productos con justo a tiempo</i>			<i>Número de días de inventario</i>		
	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>		<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Muy bajo	75	32.9	0-9	101	46.6
Bajo	7	3.1	10-19	36	16.6
Alto	26	11.4	20-29	17	8.1
Muy alto	120	52.6	30 y más	62	28.7
Total	228	100	Total	216	100

Fuente: Encuesta a Plantas Maquiladoras, proyecto: mercado de trabajo en las actividades maquiladoras, con auspicios de la dirección general de empleo de STPS. Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Sociales, 1990.

Nota: Muy bajos=0-20%; Bajo=21-50%; Alto=51-75%; Muy alto=76-100%.

**Cuadro 3**  
**Industria química, número de establecimientos manufactureros según subsectores**  
**que hicieron cambios en la organización del trabajo de producción**

<i>Cambios realizados en la organización del trabajo de producción</i>	<i>3512 Fabrica de sustancias químicas básicas</i>	<i>3513 Industria de las fibras artificiales y/o sintéticas</i>	<i>3521 Industria farmacéutica</i>	<i>3522 Fabrica de otras sustancias y productos químicos</i>	<i>3540 Industria del coque</i>	<i>3550 Industria del hule</i>	<i>3560 Elaboración de productos de plástico</i>	<i>Total</i>
Introducción del sistema <i>just in time</i> (porcentaje)	6 7%	1 1%	33 39%	3 4%	2 2%	22 26%	18 21%	85 100%
Introducción o mejoramiento de áreas y/o métodos de control de calidad (porcentaje)	38 19%	3 1%	23 11%	54 27%	8 4%	5 2%	72 36%	202 100%
Aplicación de la rotación de puestos de trabajo (porcentaje)	3 1%	0 0%	55 22%	41 16%	9 4%	31 12%	115 45%	252 100%
Aumento en las tareas desempeñadas por el trabajador (porcentaje)	30 15%	1 1%	14 7%	41 21%	0 0%	36 18%	78 39%	199 100%
Aplicación del control estadístico del proceso de producción (porcentaje)	38 12%	5 2%	7 2%	56 17%	13 4%	48 15%	158 48%	322 100%
Aumento en la supervisión de los trabajadores (porcentaje)	2 1%	2 1%	8 2%	105 30%	14 4%	14 4%	202 58%	347 100%
Introducción de equipos de trabajo (porcentaje)	51 15%	1 0%	11 3%	71 21%	14 4%	12 4%	180 53%	339 100%
Reordenamiento de equipo, materiales e instalaciones (porcentaje)	90 20%	0 0%	56 13%	137 31%	20 4%	24 5%	118 27%	445 100%
Introducción de organización a través de unidades de negocios (porcentaje)	30 45%	3 5%	2 3%	27 41%	0 0%	2 3%	2 3%	66 100%
Disminución en la supervisión de los trabajadores (porcentaje)	3 38%	0 0%	0 0%	0 0%	4 50%	0 0%	1 13%	8 100%
No sabe (porcentaje)	0 0%	0 0%	1 1%	76 99%	0 0%	0 0%	0 0%	78 100%
Otro (porcentaje)	4 7%	0 0%	5 9%	40 70%	0 0%	5 9%	3 5%	56 100%
<b>Total (porcentaje)</b>	<b>295 12%</b>	<b>16 1%</b>	<b>215 9%</b>	<b>651 27%</b>	<b>84 3%</b>	<b>199 8%</b>	<b>947 39%</b>	<b>2407 100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empleo Salarios Tecnología y Capacitación en el sector manufacturero. INEGI 1992.

*Autocontrol*: este es un aspecto básico del proceso de cooperación, sobre el que se asienta la estructura efectiva de la cooperación. El *autocontrol* supone tres criterios: 1) el establecimiento de objetivos y de normas que establezcan los límites que deben regir los procesos y los productos. La definición de las áreas del proceso o producto que se consideran críticas, la asignación de un responsable para medir y controlar determinadas variables o atributos. Cada una de estas precisiones obliga a fortalecer los flujos de información continua; a determinar las formas de capacitación y recapitación, a establecer normas visibles y accesibles al sentido común de los trabajadores, adecuar las estadísticas al sentido común de los trabajadores. Toda esta información es necesaria para que el operario pueda conocer lo que durante el proceso *debe* hacer y *está* haciendo.

2) El segundo criterio es que el operario, para lograr el autocontrol, debe estar en la posibilidad de comparar su desempeño respecto a las normas, esto es, aprender a saber si su trabajo está o no dentro de los límites requeridos. El operario deberá estar capacitado para medir su propio rendimiento, manejar técnicas e instrumentos que le permitan cuantificar su desempeño; seleccionando muestras, midiendo variables o atributos; construyendo su propia racionalidad comunicativa para comunicar sus observaciones y utilizar para sí mismo esa información. Esto es el operario se convierte en productor y consumidor de información, a la vez que aporta información obtenida tanto de las máquinas como de su trabajo y de el de sus compañeros retroalimentando así al colectivo de trabajo. Este es uno de los aportes centrales de los trabajadores el tener la capacidad de retroinformarse en tiempo real - los hechos, las señales y la respuesta se vuelven simultáneos gracias a las soluciones aportadas por los trabajadores. El conocimiento de lo que se debe hacer, aunado a la posibilidad del operador de comparar su rendimiento respecto a ciertas normas le permiten hacer visibles identificables, y rastrear los errores o variaciones del proceso.

*Regulación del proceso*: este es el tercer criterio de *autocontrol*, supone que el trabajador tenga la posibilidad de *regular* el proceso, de estar capacitado para establecer un mapa cognoscitivo empírico y/o teórico de causa efecto, supone la asociación eficaz de la manera cómo se presenta el problema y la identificación de sus causas, y sus consecuencias, para de esta manera evaluar las soluciones viables y seleccionar la mejor de ellas.

Este nuevo paradigma concibe al obrero como un interface del proceso de circulación de información y conocimiento. El obrero, finalmente tiene que desarrollar la capacidad de regular el proceso, de mantenerlo dentro de los márgenes establecidos, y de elegir los instrumentos, técnicas y estrategias más eficaces. Esto puede lograrlo el operario autorregulando sus propios errores que se presentan durante el proceso de producción.

*Autoinspección*: la autoinspección se refiere a la comparación del rendimiento con las especificacio-

nes o normas, aunado a la responsabilidad de decidir si se modifica o no el proceso, esto significa que se transfiera a los operarios la responsabilidad de cumplir tareas que antes correspondían en su totalidad al personal ajeno al ámbito de la producción, el personal de control de calidad

Esta concepción implica la formación de un trabajador cada vez más autosuficiente. Pero para ello el trabajador debe contar con herramientas -para solucionar problemas y para controlar el proceso- conocer su trabajo y las normas; además de poder interpretar la información disponible,

Estas nuevas responsabilidades asumidas por los trabajadores permiten disminuir el costo económico de la toma de decisiones; el costo de coordinación; de control, de monitoreo, de negociación, parte sustancial de la estructura de costos de la empresa. En suma se pueden disminuir los costos de transacción de las empresas.

El siguiente problema que se plantea en esta parte es de qué manera estos cambios organizacionales modifican las formas de capacitación en las fábricas en estas experiencias; cómo el uso del control estadístico de proceso ayuda a repensar el papel del conocimiento tácito en las empresas. Vamos a tratar de responder a esta interrogante de la siguiente manera.

### **Cambios organizativos y difusión de los conocimientos**

Una de las virtudes de las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo consiste en que alienta directa e indirectamente la difusión de los conocimientos tácitos y por esa vía, la estructuración de formas de aprendizaje que antes eran informales y no-observables que ahora se convierten en conocimientos tácitos sujetos a observación, reflexión y que forma parte de la política de las empresas. Uno de los problemas fundamentales de la capacitación es que cómo fluye la información dentro de los grupos de trabajo.<sup>4</sup> En la perspectiva de la teoría del costo de transacción se puede plantear que "el éxito de la formación en el trabajo depende de las actitudes que tengan los empleados titulares a la hora de revelar la información. Los titulares, individualmente y como grupo, poseen un valioso recurso (conocimientos) y cabe esperar que lo revelen total y cándidamente sólo a cambio de valor."<sup>5</sup> Esta frase irónicamente nos muestra que no se trata de una cuestión sencilla, en el fondo el problema de la circulación de los conocimientos se puede plantear en esencia como un problema de apropiabilidad.

Así se distinguen posiciones o actitudes de los operarios en relación con los objetivos de las empresas en cuanto a decidirse a cooperar o no, hacerlo en cuanto a permanecer indiferente o pasivo, reactivo u boicoteador, o sencillamente incondicional y leal; leal pero con voz, y sin voz. Finalmente algunos trabajadores optan por salir-

**Cuadro 4**  
**Industria electrónica: número de establecimientos manufactureros, según subsector, que efectuaron cambios en la organización del trabajo de producción**

<i>Cambios realizados en la organización del trabajo de producción</i>	<i>3823 fabricación y/o ensamble de máquinas de oficina, cálculo y procesos informativos</i>	<i>3831 fabricación y/o ensamblaje de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos.</i>	<i>3832 fabricación y/o ensamblaje de equipos electrónicos de radio, T.V. y comunicacin</i>	<i>3833 fabricación y/o ensamble de aparatos y accesorios de uso doméstico</i>	<i>Subtotal Industria Electrónica</i>
Introducción del sistema <i>just in time.</i> (porcentaje)	7 6%	73 60%	30 25%	11 9%	121 100%
Introducción o mejoramiento de áreas y/o métodos de control de calidad (porcentaje)	5 7%	44 65%	17 25%	2 3%	68 100%
Aplicación de la rotación de puestos de trabajo (porcentaje)	2 2%	46 53%	13 15%	26 30%	87 100%
Aumento en las tareas desempeñadas por el trabajador (porcentaje)	0 0%	31 54%	12 21%	14 25%	57 100%
Aplicación del control estadístico del proceso de producción (porcentaje)	10 8%	58 45%	55 43%	6 5%	129 100%
Aumento en la supervisión de los trabajadores (porcentaje)	2 4%	32 71%	4 9%	7 16%	45 100%
Introducción de equipos de trabajo (porcentaje)	4 6%	23 34%	27 40%	14 21%	68 100%
Reordenamiento de equipo, materiales e instalaciones (porcentaje)	21 12%	105 62%	17 10%	26 15%	169 100%
Introducción de organización a través de unidades de negocios. (porcentaje)	2 13%	6 38%	5 31%	3 19%	16 100%
Disminución en la supervisión de los trabajadores (porcentaje)	0 0%	5 63%	2 25%	1 13%	8 100%
No sabe (porcentaje)	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Otro (porcentaje)	0 0%	14 58%	10 42%	0 0%	24 100%
Total (porcentaje)	53 7%	437 55%	192 24%	110 14%	792 100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empleo Salarios Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero, INEGI 1992.

se, unos silenciosamente, otros con voz, y también existen aquellos que amenazan con salirse de la organización pero que permanecen en ella. Existen por parte de los trabajadores múltiples formas de enfrentar la solicitud de las empresas que implica una mayor participación. Probablemente por esta razón en algunos textos de adminis-

tración se señala que uno de los problemas centrales de la administración en las empresas es el de lograr la coordinación y el control de las empresas; en términos de la economía del costo de transacción el punto crítico es cómo lograr la cooperación (North, Williamson). Desde el ámbito de reflexión de este trabajo, uno de los proble-

**Cuadro 5**  
**Número de firmas que involucran trabajadores en trabajo en equipo a nivel obrero y control estadístico de proceso: industria química**

A			B		
<i>Trabajo en equipo a nivel obrero</i>			<i>Control estadístico de proceso</i>		
<i>Rango del involucramiento</i> %	<i>número. de firmas</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Rango del involucramiento</i> %	<i>número de firmas</i>	<i>Porcentaje</i>
0-20	71	50.0%	0-20	95	66.9%
21-40	15	10.6%	21-40	9	6.3%
41-60	12	8.5%	41-60	14	9.9%
61-80	9	6.3%	61-80	5	3.5%
81-100	35	24.6%	81-100	19	13.4%
Total	142	100%	Total	142	100%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Aprendizaje Tecnológico en la Industria Química en México.

mas de las empresas es cómo lograr que el conocimiento particularmente el de los trabajadores, se difunda. En esta parte se tratan de identificar las nuevas formas de organización y sus implicaciones en términos de capacitación.

### Control estadístico de procesos

Una de las utilidades del control estadístico de procesos es que no sólo permite detectar, rastrear los errores de los trabajadores, sino también establecer medidas correctivas, punitivas o educativas. Las posibilidades son variadas. Contribuye a identificar a los trabajadores más propensos al error y a los menos propensos. Éste conocimiento permite a la empresa descubrir los conocimientos tácitos de los trabajadores que cometen menos errores. Se trata entonces de indagar por qué ciertos trabajadores no incurren en tantos errores como los otros,

se investiga cuál es el *know-how*, conocimiento tácito, para su ulterior difusión en el grupo de trabajo. Se supone entonces que los trabajadores que cometen errores por desconocer algún procedimiento los superen a través de la difusión. del conocimiento.

Estos conocimientos tácitos pueden ser conocimientos que los trabajadores poseen de manera consciente y que intentan monopolizar para extraer de ellos rentas o ingresos diferenciales o para sencillamente ocultar un procedimiento de trabajo por ser diferente de los aceptados "oficialmente", o puede tratarse de conocimientos tácitos que no se difunden sencillamente porque no se ha tomado conciencia de ellos. En todo caso las empresas pueden, a través del control estadístico de los procesos, o a través de la información elaborada por los operarios sobre sus propios errores y centralizada en el departamento de calidad se pueden construir matrices de los errores de

**Cuadro 6**  
**Características de los círculos de calidad de cuatro empresas del sector electrónico: México**

<i>Aspecto/empresa</i>	<i>Beta</i>	<i>Gama</i>	<i>Landa</i>	<i>Omega</i>
Número de miembros	4 a 6	4 a 8	2 a 10	3 a 8
Tipo de miembros	Operarios, técnicos e ingenieros	Operarios, técnicos e ingenieros	Operarios e ingenieros	operarios
Requisitos para integrar los equipos	Trabajadores con el mejor desempeño	Trabajadores con el desempeño	Pertenece a la misma área de trabajo	Pertenecer a la misma área de trabajo
Premios	Participación en el concurso internacional	Diplomas	Círculos de calidad: premios monetarios. Concurso internacional y panamericano	Premios simbólicos tales como: plumas, calculadoras, etcétera

Fuente: elaboración propia.

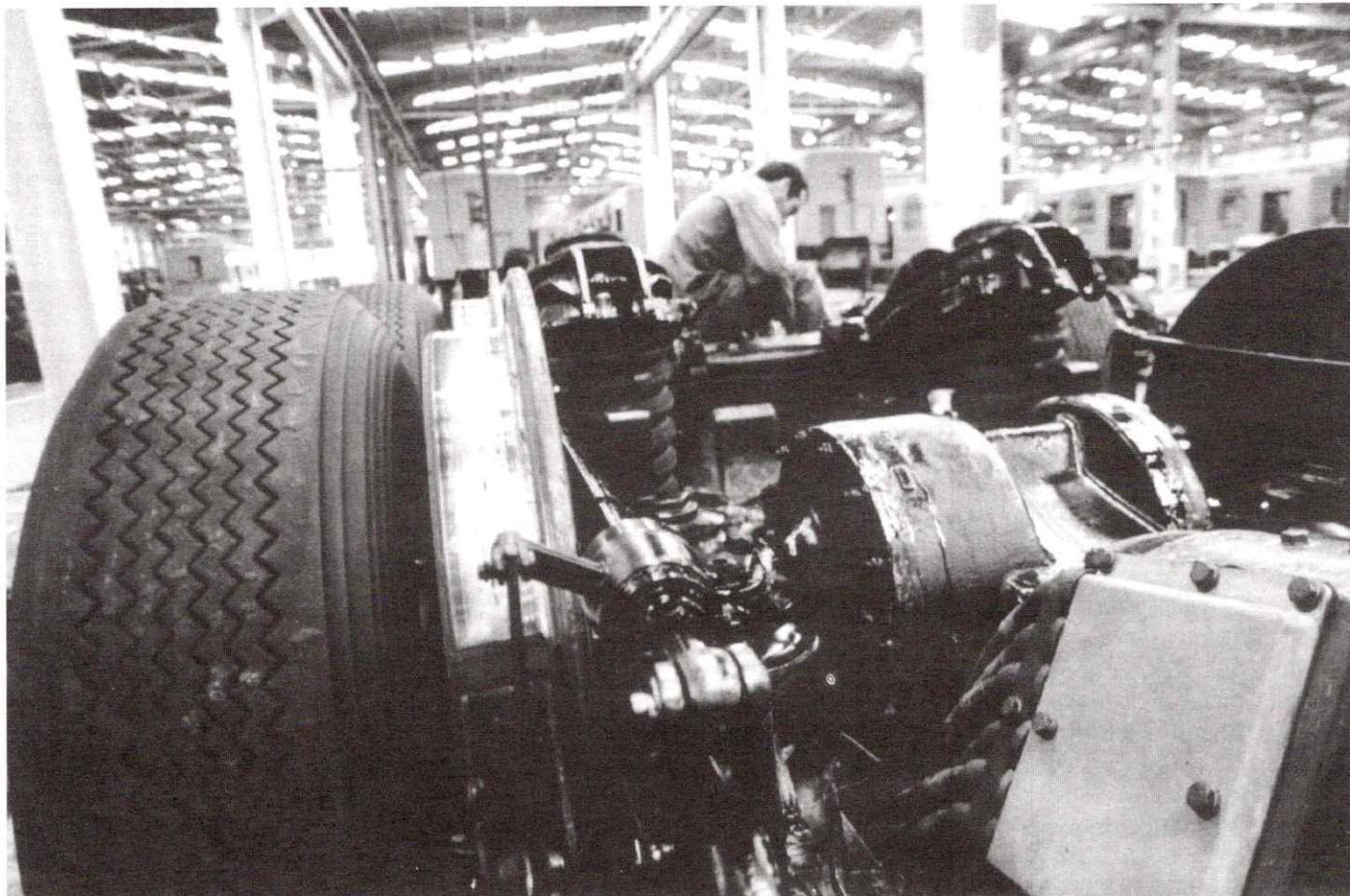


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

cada uno de los operarios del colectivo de trabajo. El objetivo de este seguimiento es el de permitirle a la gerencia detectar la variación de los errores en cierto grupo de trabajadores, la consistencia de los mismos en otros. Resulta importante conocer la forma de distribución de los errores asociada a los métodos de trabajo que utilizan los trabajadores y que podrían detectarse estudiando las formas de trabajar de los mejores operarios. La tarea del departamento de calidad consiste en identificar los métodos de trabajo de los operadores más exitosos, para reconstruir su conocimiento tácito y para difundirlo de diferentes maneras. El control estadístico de procesos permite detectar tanto el *know-how* positivo que mejora el proceso de producción como el *know-how* que entorpece la producción. Este proceso de identificación y de apropiación del *know-how* por parte de la empresa puede causar grandes conflictos, en las condiciones reales del mercado interno de trabajo las cuales implican salarios flexibles a la baja, y en donde es notoria la inexistencia de sindicalismo, entre otros. En estas circunstancias el compartir el conocimiento tácito puede significar que los mejores trabajadores sean despojados de las bases de negociación adquiridas como trabajadores más experimentados. Desde esta perspectiva el control estadístico de proceso puede

ser utilizado no para enriquecer el trabajo de los trabajadores, sino para concentrarlos en un grupo selecto o incondicional o para debilitar sencillamente la capacidad de negociación de estos trabajadores más habilidosos expropiándoles continuamente sus habilidades. La producción y apropiación de los conocimientos tácitos de los trabajadores se convierte en uno de los campos de mayor controversia desde que se introduce el análisis de los errores de los trabajadores.

### **Grupos de trabajo, círculos de calidad y sugerencias individuales**

Desde el punto de vista de la circulación de los conocimientos tácitos ¿cuáles son las implicaciones de estas formas de organización?

El mecanismo de la integración de especialistas y operarios asegura una cierta circulación de información de arriba a abajo y a la inversa, contribuye o debilita el papel de los porteros que regularmente establece la jerarquía formal y que frecuentemente debilita la calidad y el volumen de la información. Este aprendizaje a partir de problemas, que llamaremos aprendizaje por el error, es potenciado por la competencia que surge entre grupos de trabajo y círculos de trabajo y es alimentado por los

premios y competencias internas e internacionales sobre círculos de calidad.

Los círculos de calidad sirven para resolver problemas, esto es, contribuyen a que los trabajadores socialicen sus conocimientos dentro del círculo pero también al nivel del colectivo de trabajo. La existencia de grupos de trabajo afianza las posibilidades de regulación grupal, a la vez que enriquece el trabajo, permite identificar problemas y habilidades para resolverlos, le brinda más autonomía y responsabilidad a los trabajadores, cuando se les da la oportunidad de tomar decisiones importantes. Contribuye también a coordinar los esfuerzos de los trabajadores. Una de las funciones de los círculos de trabajo es la de lograr que los conocimientos detentados por ciertos tipos de trabajadores sean transferidos al colectivo de trabajo, resultado que por la vía individual se convertiría en un suicidio económico, puesto que se pide a los trabajadores que den a conocer continuamente sus procesos de aprendizaje así como sus conocimientos tácitos. Esta situación de difusión permanente de los conocimientos tácitos no elimina la existencia de grupos de trabajadores que basen su poder en el monopolio de sus conocimientos tácitos, sino que provoca que el monopolio se agote conforme se difunde el conocimiento, lo que obliga a los trabajadores a producir más y mejores conocimientos del proceso, tan rápido como vayan surgiendo problemas. Al igual que en las empresas, en el mercado de trabajo se produce un proceso similar de diferenciación / homogeneización de los conocimientos por la vía del control estadístico de procesos. La socialización del know-how provoca una doble carrera, por una parte la carrera del personal por producir nuevos conocimientos y apropiárselos, y por la otra la carrera de la gerencia de hacer suyos los conocimientos generados por los trabajadores y difundirlos.

### Rotación

La rotación de personal de un puesto a otro y de un departamento a otro tiene implicaciones poderosas sobre la circulación de los conocimientos en la planta puesto que permite “transferir conocimiento idiosincrático (*saber cómo*) de un trabajador y de un grupo de trabajo a otro”.<sup>6</sup> Disminuye las tendencias naturales de los equipos de trabajo de monopolizar en beneficio propio conocimientos específicos las que le sirven para ganar posiciones en la estructura de poder y en la distribución del ingreso de la empresa en detrimento de la empresa. La rotación impide la formación de grupos, pequeños y cohesivos, alienta una identidad de empresa más fuerte que la de grupo. La rotación de los trabajadores al interior de la planta estimula la cooperación, comunicación, retroalimentación, participación, efectividad y satisfacción en cuanto enriquece el trabajo de los obreros.

### Conclusión

Consideramos que una de las mayores transformaciones que las nuevas formas de organización provocan en los procesos de capacitación es la de incrementar las posibilidades de los individuos de autoaprender de una manera más sistemática; apoyándose fuertemente en su grupo de trabajo. La experiencia del aprendizaje en los círculos de calidad, en la rotación organizada de los trabajadores es que permite a los trabajadores experimentar distintos puestos y aprender más interactivamente en el proceso laboral. Estas prácticas contribuyen al establecimiento de un proceso de capacitación singular, apegado a las operaciones, a las máquinas, a su grupo de trabajo y al ambiente en general. Se trata de las formas de aprendizaje que enseñan a los operarios el grado de *incertidumbre* y *complejidad* de las tareas, les enseñan la singularidad de las tareas, de las formas de cooperación, de comunicación que son necesarias para enfrentar las contingencias del proceso laboral.

Uno de los puntos centrales de este trabajo es cómo se construye la cooperación; y cómo las empresas intentan utilizar la información que los trabajadores procesan y entregan a los supervisores. En este punto se puede decir que los procesos de capacitación serán más integrativos y poderosos dependiendo del uso que la gerencia haga de la información. La información puede servir para expropiar sin ninguna retribución del *know how* detentado por los trabajadores o para socializarla y premiar, de alguna forma a aquellos que aportan con ideas y experiencias nuevas. Esta situación puede favorecer el flujo de información. Este acuerdo con la práctica puede marcar positivamente o negativamente el ambiente de aprendizaje.

### Notas

<sup>1</sup> Para el caso del sector electrónico véase, Lara (1996); Barajas y Rodríguez (1990); J. Carrillo (1991) J. Carrillo y A. Ramírez (1993); Domínguez V. Lilia (1988); Koido, Akhiro (1992); Lara (1994a); (1994b); L. Palomares, y L. Mertens (1985); S. Sandeons (1987); H. Shaiken (1990).

<sup>2</sup> Por razones de confidencialidad decidimos ponerlos a las empresas nombres ficticios.

<sup>3</sup> ISO-9000 es un conjunto de normas de calidad. Surge por la necesidad de uniformar los sistemas de control de calidad con el objetivo de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, así como para desarrollar un nuevo campo de cooperación científica, tecnológica y económica.

<sup>4</sup> Este por lo demás uno de los problemas críticos del *taylorismo* y del *fordismo*, su desprecio por el *know-how* de los trabajadores y su deseo profundo de domesticar la iniciativa de los mismos imponiendo una sola manera de trabajar.

<sup>5</sup> Williamson, *et al* (1983:376) “La relación de empleo: el análisis del intercambio idiosincrático”, en, Luis Toharia (comp). *El Mercado de Trabajo: Teorías y Aplicaciones*, Alianza Editorial, 376 p. 1983.

<sup>6</sup> Véase Arturo Lara, A. Rivero (1994:776).

# Modernización tecnológica y organización del trabajo en el sector bancario

Ana María Rosado\*

*La realidad actual del trabajo bancario está conformada por un discurso empresarial moderno o modernizante, de apertura y progresismo, en la cual “todos son importantes y vitales para el banco” que contrasta con una política laboral y una práctica cotidiana de gestión del trabajo dentro del más puro autoritarismo y verticalidad, situación por demás tradicional en la Banca Mexicana.*

## Introducción

Es a partir de la reprivatización de la banca ocurrida en 1990 que ha ocurrido un proceso de reestructuración productiva basada en la introducción y uso intensivo de la telemática. Los estudios sobre la modernización del sector bancario coinciden en que se trata de un sector inmerso en un proceso de profundos cambios que afectan a la estructura productiva de manera central y que tienen impactos sobre el trabajo y el empleo de los hombres y mujeres que trabajan en el sector, pero aún se desconoce mucho sobre la magnitud y la dirección de tales cambios.

La reestructuración productiva bancaria se ha montado sobre dos ejes centrales: la modernización tecnológica con la telemática (sistemas de informática vía satélite y microondas) como punta de lanza y la puesta en práctica de nuevas formas de organización del trabajo bancario, basado en la simplificación de los procesos de trabajo para reducir costos de operación, todo ello enmarcado en un conjunto de operaciones de reingeniería financiera para mantener a flote los bancos en medio de la crisis bancaria y guiada por una ideología empresarial de corte novedoso.

Sin embargo, el contexto actual del trabajo bancario está matizado de contradicciones entre la llamada nueva

ideología empresarial bancaria y el autoritarismo extremo tradicional de la Banca Mexicana.

## Modernización tecnológica y reestructuración productiva

Si bien la introducción de nueva tecnología ha sido importante en los diferentes sectores productivos de nuestro país, el sector bancario ha sido uno de los principales beneficiarios de los nuevos adelantos tecnológicos a la vez que vanguardia en poner en práctica las nuevas aplicaciones. El crecimiento y desarrollo del sector bancario ha estado ligado al uso cada vez más extendido de la computación y de las telecomunicaciones, en particular a partir de la privatización en 1990.

Enmarcada en un contexto de concentración del capital financiero y de “globalización económico”, la informática y la llamada “Telemática”, producto de la unión de la informática con las telecomunicaciones (vía satélite o microondas) ha permitido una reestructuración global del sector que implica, por un lado:

- la posibilidad de ampliar el mercado de clientes potenciales al ofrecer servicios que para los usuarios significan “comodidad”, en forma de ahorro de tiempo (en el pago de bienes y servicios), disposición de efectivo a cualquier hora;

\* Profesora de la carrera de psicología de la FES-Zaragoza, UNAM.

- un relevante papel de enlace en el mercado financiero a partir del proceso llamado "Transferencia Electrónica de Fondos" entre sectores interbancarios y entre éstos últimos y sectores comerciales, industriales o de otro tipo, a nivel nacional o internacional; y,
- la necesidad de realizar todo esto por medio de una estructura de ahorro de costos que permita optimizar el uso de los recursos (humanos y materiales) de las empresas, tal que permita competir en el mercado nacional e internacional incrementando el volumen de los servicios.

La aplicación de la tecnología de la computación y de la informática en el trabajo bancario ha sido creciente y sistemática. Se pueden diferenciar distintos momentos en este proceso de informatización del sector bancario y son en términos generales:

a) Un **primer momento** en el cual la computadora cumplió la función de ayudar a realizar el trabajo de papeleo de manera más rápida y eficiente. Se consideró un instrumento para auxiliar en las tareas de producción. Existe consenso en el sentido de que hace cerca de 20 años el trabajo bancario era fuertemente taylorizado y que el uso de la computadora (una sola, gigantesca, localizada en

la casa matriz) fue con el fin de racionalizar el trabajo y volverlo más eficiente en un sentido administrativo.

b) Un **segundo momento**, a mediados de la década de los setenta en que se agudiza la competencia bancaria y se produce una gran expansión del número de sucursales con el fin de incrementar la captación de recursos monetarios. Como consecuencia de ello crece el número de movimientos y operaciones que se realizan en las sucursales y se impone la necesidad de centralizar y coordinar todos los movimientos y operaciones bancarias.

El Procesamiento Electrónico de Datos (EDP), se torna vital para este proceso y se comienza el trabajo en línea de coordinación vía telefónica entre las sucursales y la computación de la matriz.

c) Un **tercer momento** cuyo desarrollo comenzó aproximadamente a principio de los ochenta (específicamente 1982 con la caída internacional de los precios del petróleo) que significó un periodo de estancamiento económico para el país y para el sector bancario. La informática se convirtió en el soporte estructural de una serie de estrategias para mejorar la posición de cada banco en el mercado interno.

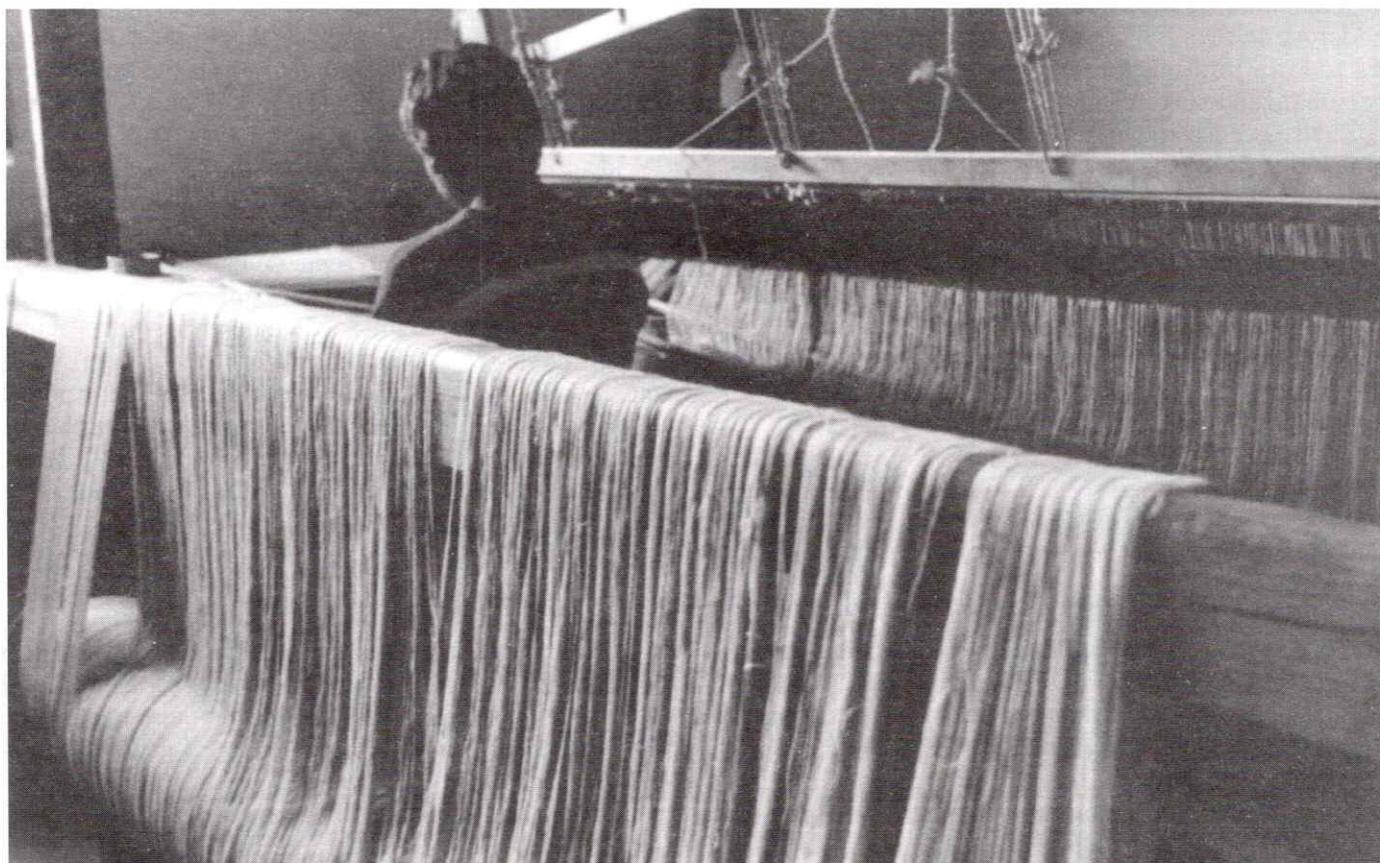


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

d) Un **cuarto momento** cuyo comienzo podemos ubicar a partir de la reprivatización bancaria en la cual la informática rebasa su papel de sólo procesador electrónico de datos y se convierte en el soporte de un proceso de reestructuración productiva del sector bancario. Estrategia centrada en el tratamiento y circulación de la informática financiera, solo posible con la ayuda de computadoras y de equipos de teleinformática.

Surgen importantes servicios bancarios derivados del uso de esta tecnología de Telemática como las cajas automáticas de usos múltiples, el “banco en su casa” o el enlace inmediato entre bancos mexicanos y de otras partes del mundo en la llamada Transferencia Electrónica de Dinero.

En el sector bancario, las computadoras, de ser instrumentos cuyo uso se incorporó para hacer más eficientes y optimizar el tiempo de realización de las tareas involucradas en los distintos procesos de trabajo que conforman el trabajo bancario, pasaron a construir las nuevas estrategias de gestión de los servicios ofertados y del trabajo bancario en la década de los ochenta y actualmente.

La estrategia productiva actual impone la necesidad de descentralización de sucursales que se manejan con cierto nivel de relativa autonomía pero con coordinación central y compartiendo la información a través de la telemática, organizado todo ello por medio de un poderoso *software*, el *Altamira*, que conjunta y concentra toda la información en una única base de datos, personalizando la información acerca de clientes, cuentas, activos. Se estima que este proceso de informatización del trabajo bancario aumenta hasta en un 30% las utilidades de la banca. Son varios los bancos los que utilizan este *software* y otros están en tratos con los fabricantes para comenzar su incorporación a los sistemas de informática.

### Filosofía empresarial y organización del trabajo bancario

Es de Europa y en particular de España de donde se ha importado la tecnología y la filosofía empresarial que caracteriza a la banca mexicana hoy día. En el discurso que caracteriza a la forma de hacer las cosas en la banca la palabra clave es *Paradigma*.

Carlota Pérez define el concepto de *Paradigma Tecnológico* como “una revolución global, tanto técnica como organizativa que transforma el qué y el cómo de la producción y en general establece nuevas fronteras de máxima eficiencia productiva”.<sup>1</sup> Siguiendo muy de cerca esta definición Weil<sup>2</sup> propone que a nivel de la organización de la empresa el concepto *paradigma* implica la adopción de una cultura organizacional “Holística”.

Partir de una concepción integradora que conjunte de manera sistémica valores, conocimientos, metas, prácticas comerciales y financieras y el trabajo, todo ello enmarcado en y desde una visión no fragmentada del mundo. Holística en el sentido de integrar en un sistema central todas las variables y aspectos del funcionamiento de la empresa. Pensar globalmente, actuar localmente sería el lema.

Incluye la concepción filosófica de la empresa como un sistema vivo, autoregurable y autocorregible, en continuo movimiento y cambio. Es un sistema formado a su vez por un conjunto de subsistemas, con relativa autonomía entre sí pero en continua interacción y coordinados a nivel central. Este modelo pretende transformar la forma vertical de toma de decisiones y de planificación que ha caracterizado al funcionamiento de la banca por una política de interdependencia alrededor de una organización central.

Esta filosofía empresarial en su versión original incluye una concepción del trabajo asalariado más participativa bajo la propuesta de oír la opinión de todos los interesados, de tal forma que en el proceso de toma de decisiones se tome en cuenta todos los aspectos y variantes posibles, creando así una cultura laboral de fomentar una mayor iniciativa personal y de uso de la creatividad de los empleados de todos los niveles de la empresa.

La Banca Mexicana ha incorporado el sentido conceptual antes mencionado de *paradigma* y lo convierte en la piedra angular de la llamada *nueva ideología y filosofía empresarial* mexicana bancaria, dando pie a la “nueva forma de organización” del trabajo bancario en México. Es precisamente la tecnología de informática y de Telemática la que proporciona las bases estructurales para que tal ideología se traduzca en lo cotidiano en una serie de prácticas, rutinas y una organización del trabajo particular.

Implica una forma diferente de entender la capacitación de los trabajos bancarios. Se habla de una formación integral que incluye cursos sobre derecho y legislación, de psicología sobre la motivación y la autoestima, temas que rebasan los tradicionales propósitos de inducción al trabajo y al compromiso con él mismo, igualmente se imparten cursos de economía en términos de la globalización económica y financiera entre otros temas. Ello además de la capacitación en el uso de la computadora y sus programas.

El objetivo central de estos cursos de formación es fomentar en los empleados una actitud de iniciativa personal que posibilite el usar su creatividad en el servicio a los clientes. Se dan en horas fuera de la jornada laboral que por otra parte no es fija y puede alargarse más allá de las ocho horas y se llevan a cabo generalmente los sábados o antes de la entrada al trabajo.

Mientras que en la teoría el nuevo *paradigma* empresarial se habla de una cultura de participación de todos los empleados de la banca, a todos los niveles, en la

discusión de los problemas, generación de soluciones y toma de decisiones, la realidad cotidiana del trabajo bancario es muy diferente. Frente a la ideología que les inculcan a los empleados en los cursos de formación de que “el banco somos todos”, esto sólo ocurre en el discurso patronal.

La realidad actual del trabajo bancario está conformado por un discurso empresarial moderno o modernizante de apertura y progresismo, en la que “todos son importantes y vitales para la empresa”, discurso de la que hacen copartícipes a los empleados, y que contrasta con una política laboral y una práctica cotidiana de gestión del trabajo dentro del más puro autoritarismo y verticalidad de las jerarquías más altas hacia abajo, situación por demás tradicional en la Banca Mexicana.

### El trabajo bancario

El uso de este tipo de tecnología ha significado en la práctica una intensificación del trabajo, en particular del que se realiza frente al público. Se cuenta con dispositivos electrónicos que miden el tiempo que tarda un cajero atendiendo a un cliente. Se han elaborado sistemas que contabilizan el número de clientes atendidos por un cajero, número que en días de quincena puede fácilmente duplicarse.

Lejos de permitir el uso de la iniciativa y la creatividad personal, la forma de organizar el trabajo lo ha tornado sumamente monótono y rutinario, consistente en una serie de tareas simplificadas por la computadora que no requiere nada más complicado que apretar la tecla adecuada en el espacio adecuado. No pueden tomar decisiones, ni las más sencillas. El cajero no puede irse antes del corte de caja y ello no significa el pago de horas extras.

La organización del trabajo también ha implicado la personalización de la atención a clientes o cuentas importantes. Los llamados Ejecutivos de Cuenta están en un nivel un poco más alto que los cajeros, ganan un poco más y su tiempo está a la entera disposición del cliente en cuestión. Frente a la competencia los bancos han aumentado sus horarios y días de atención al público sin que ello signifique mayor salario o pago de horas extras para los empleados.

Corre parejo a la modernización tecnológica y la organizativa una flexibilización laboral que ha transformado las condiciones generales de trabajo. El adelgazamiento de la plantilla de personal no se puede atribuir mecánicamente a la introducción a la nueva tecnología y si a ese



ARCHIVO DE EL COTIDIANO.

FOTO: JORGE CLARO LEÓN.

proceso de flexibilización que comenzó poco antes de la privatización de los bancos y que perseguía por un lado acabar con el sindicalismo bancario<sup>3</sup> y disminuir la nómina de trabajadores con el fin de hacer más atractiva su venta a los empresarios privados.

Se han afectado sus derechos contractuales, en particular el de la cláusula de “usos y costumbres” que cubre remuneraciones, estímulos, cobertura de gastos y viáticos, uniformes, y otras prestaciones más específicas dependiendo de la categoría, de la plaza y de la sucursal. Al mismo tiempo fomenta el uso indiscriminado y no reglamentado de la fuerza de trabajo a la vez que se rompe de facto con las relaciones de bilateralidad con los sindicatos bancarios en la instrumentación de tales cambios.

Este proceso de flexibilización continuó con mayor fuerza después de la privatización y afecta distintos aspectos del trabajo bancario creando una enorme inestabilidad en el trabajo. Se ha despedido a mucha gente y el proceso continúa. El criterio no explicitado para el des-

pido parece ser el llegar a cierta antigüedad y para que los trabajadores no sigan creando derechos se les despide. Por estas y otras razones, en términos generales, la plantilla laboral se redujo entre 30% y 50% dependiendo del banco desde la privatización.

Todo ello además del uso intensivo de la mano de obra con el afán de “hacer más con menos” situación que queda claro con el siguiente dato: para junio de este año, según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores,<sup>4</sup> el número de empleados se contrajo en 9 mil 885 equivalente al 7.5% mientras que el número de instituciones se incrementó en un 30% al pasar de 3 mil 763 a 4 mil 870.

En promedio un trabajador bancario percibe ingresos por dos mil pesos mensuales y ha perdido derechos contractuales y prestaciones. Con la modificación al artículo 78-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta que aplica una tasa del 20% a los créditos hipotecarios y de otro tipo, a los trabajadores se les descuenta hasta un 59% de sus ingresos por amortización, pago de impuestos e intereses. El mismo artículo mencionado considera las prestaciones como ingresos económicos lo que implica que en el cheque el trabajador aparezca como ganando más salario y se le sitúe en otra tabla tributaria. Los primeros trabajadores que pudieron parar esa situación fueron los de Inverlat que lograron un amparo en contra de la aplicación del apartado del 78-A. En julio de 1996 la Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (Fenasib) logró la suspensión temporal de ese artículo para todos los empleados bancarios endeudados. Sin embargo, falta lograr su derogación total ya que volverá a ponerse en vigor a partir de enero de 1997.

### Crisis bancaria

La característica económica más sobresaliente de este periodo es el proceso de centralización de capitales en la forma de constitución de poderosos grupos financieros que monopolizan las actividades bancarias y financieras. De hecho, el proceso de privatización de la banca reforzó la concentración de la actividad en manos de no más de 30 familias que a su vez son conocidos accionistas de los principales corporativos industriales, comerciales y de servicios.<sup>5</sup>

A la par de este proceso, desde la reprivatización, excepto por los dos primeros años (1991-1992) en los que tuvo altísimas utilidades, a partir de 1992 la banca ha vivido al borde del colapso financiero producido por la elevación del costo de los créditos, situación que ha puesto a los deudores en las carteras vencidas y creando un proceso de descapitalización bancaria.

Fue necesario que el gobierno interviniera en el salvamento de la Banca Privada con diferentes programas formuladas *ad hoc* como el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) que en 1996 otorgó a los banqueros ayuda por 148 mil millones de pesos, que

equivale al 6.55% del PIB de este mismo año y que sirve para “dar alivio temporal a los deudores y fortalecer la solidez de los bancos”<sup>6</sup> o el Programa de Capitalización Temporal (Procapte).

Sin embargo, los diversos instrumentos que el gobierno puso en juego para apoyar al sistema bancario y a los deudores como El Programa de Reestructuración en Unidades de Inversión (Udis), el Procapte y el Apoyo Inmediato a Deudores de la Banca (Ade) sólo dieron alivio temporal frente a la crisis bancaria y pospusieron las soluciones de fondo.

Mientras eso pasaba con los bancos mexicanos, las filiales de bancos extranjeros que funcionan en México lograron penetrar el mercado mexicano de manera tal que duplicaron el monto de sus carteras en el lapso de un año. Mientras que la Banca Mexicana se ha visto en apuros para lograr una capitalización de sólo el 10%<sup>7</sup> aún con la ayuda gubernamental, los bancos extranjeros se ubicaron en un índice de capitalización del 36.89 por ciento.

Lo curioso del asunto es que esto lo han logrado con un mínimo de inversión y sin una gran campaña publicitaria, logrando un crecimiento estructural de tan sólo 536 personas más en su plantilla y 27 sucursales. Son 18 las instituciones extranjeras que a raíz de la firma del TLC han sido autorizadas para trabajar en México



de manera limitada en los términos marcados por ese mismo tratado.

En realidad, las ventajas producto de una estrategia fundamentada en la automatización total de las operaciones, el mantener los costos de operación a su mínimo nivel y una regulación muy severa que controla y vigila de manera estricta el otorgamiento de créditos, cosa que no tienen los bancos nacionales, han permitido a los bancos extranjeros lograr mayores niveles de captación de recursos y rendimientos que la Banca Mexicana, lo que hace que ésta no sea rival ni competencia para los primeros.

Dada la debilidad de capital y la insuficiencia de recursos de la Banca Mexicana, a pesar de los apalancamientos gubernamentales, la salida a la crisis bancaria y su descapitalización ha sido la asociación con bancos extranjeros, en particular con españoles y en menor medida canadienses y portugueses. Estas asociaciones y ventas se han concretado en medio de complicadas operaciones de reingeniería financiera que han sido calificadas de "kafkianos" por los analistas.

Han sido los bancos intervenidos por el Fobaproa desde el año pasado los primeros en venderse. Primero Multibanco Mercantil Probusa y después Cremi y Banori pasaron a ser propiedad del Banco Bilbao Viscaya. No se conoce bien a bien cuáles serán los efectos de estas reestructuraciones financieras y operaciones de venta, en particular sobre la organización del trabajo bancario, pero se prevé que habrá despidos y reajustes de plazas.

Por ejemplo, tras la venta de Cremi y Banori al español Banco Bilbao Viscaya, el dirigente del Fenasis, Enrique Aguilar Borrego, reconoció la posibilidad de que se pierdan más de mil plazas<sup>8</sup> que equivalen a la tercera parte del total de plazas de las dos instituciones juntas. Sólo la institución canadiense Bank of Nova Scotia ha declarado públicamente que no piensa disminuir plazas tras la compra de Grupo Financiero Inverlat y sí poner en marcha un programa de reconstrucción gradual para cumplir con los programas de expansión de la nueva institución.

Como puede observarse, el futuro que les aguarda a los trabajadores bancarios no es nada claro. Sólo se cuenta con ciertos pronósticos acerca de lo que sucederá. Se puede intuir que cada banco extranjero traerá consigo no sólo su nombre sino sus propias formas de organizar el trabajo bancario, formas que por otra parte no serán muy diferentes a las que existen en las instituciones bancarias mexicanas. También pondrán en práctica otras ideologías y culturas empresariales y se espera que esas sí tengan variaciones.

### Sindicalismo bancario

El sindicalismo bancario no ha escapado de las contradicciones que caracterizan la existencia del corporativismo mexicano. Existen fuertes tensiones entre la línea oficial

representada por el actual dirigente de la Federación de Sindicatos Bancarios (Fenasib) Enrique Aguilar Borrego, actual vicepresidente del Congreso del Trabajo quien maneja una línea basada en la concertación y en la comprensión de "... la delicada situación que enfrentan la mayor parte de los bancos del país",<sup>9</sup> por lo que entre voces se le conoce como el candidato de los banqueros.

El dirigente, no obstante, afirma que esta situación no debe ser motivo para seguir atentando contra los derechos laborales sin que hasta el momento quede claro cuál será la estrategia de defensa —si es que tiene alguna— del Fenasis para garantizar los derechos laborales de los empleados de la banca ya en poder de las instituciones extranjeras.

La otra línea está representada por Jesús Herrera González quien es el dirigente del sindicato de lo que fue Multibanco Comermex, posteriormente Inverlat y que se identifica más con la línea de Francisco Hernández Juárez y de Elba Esther Gordillo. Estas tensiones, contradicciones y enfrentamientos entre concepciones diferentes volvieron a escenificarse en las elecciones del pasado julio para renovar la dirigencia del Fenasis, en la cual se vivió una expresión más del jaloneo entre la CTM y los foristas de Francisco Hernández Juárez y Elba Esther Gordillo.

En este proceso electoral, dentro del más puro estilo corporativo mexicano, tras una votación abierta, logró elegirse por segunda ocasión Aguilar Borrego quien ya comenzó las campañas en contra de la planilla opositora para lograr el desplazamiento de quién se le enfrentó. Mientras tanto los trabajadores bancarios siguen inmersos en una situación de indefensión casi total frente a los cambios que vive el sector bancario y más importante aún, frente a las formas como esas transformaciones impactan sus condiciones de trabajo.

### Notas

<sup>1</sup> C. Pérez, "Revoluciones técnicas y transformaciones socio-institucionales", en A. Cragnolini (ed.) en *Cuestiones de Política científica y tecnológica*, Madrid, Consejo Superior de Investigación Científica, p. 3, 1989.

<sup>2</sup> Véase, Marcia de Paula Leite, "Novas formas de gestão de mão-de-obra e sistemas participativos en Brasil", en *Revista Latino-americana de Estudios del Trabajo*, año I, núm. 1, México, 1995.

<sup>3</sup> E. Quintana, "Privatización bancaria, revancha o concertación", en *El Cotidiano* núm. 15, julio-agosto, 1995.

<sup>4</sup> Véase, *La Jornada*, 25 de julio de 1996.

<sup>5</sup> Véase, *El Día*, 15 de julio de 1996.

<sup>6</sup> Véase, anexo al *Informe Anual de la Cuenta de la Hacienda Pública de 1995*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

<sup>7</sup> Véase, *El Financiero*, 12 de junio de 1996.

<sup>8</sup> Véase, *El Financiero*, 13 de junio de 1996.

<sup>9</sup> Véanse, las declaraciones del dirigente en *El Financiero*, 13 de junio de 1996.

# Cambios en la organización del trabajo: la planta externa de Telmex

Amparo Muñoz\*

---

*Las transformaciones multidimensionales por las que ha atravesado la empresa en los años recientes son compartidas por las habidas en las telecomunicaciones a nivel mundial, especialmente en lo que respecta al cambio estructural y la introducción de nueva tecnología, pero también en las relaciones laborales y la organización del trabajo. El modo en que se concretan, sin embargo, no es idéntico. Así como la tecnología ha sido clave en los cambios del trabajo en centrales, operadoras o comercial, en la red externa cambios menos visibles y espectaculares han empezado a reconfigurar el tejido de las relaciones de trabajo. Dos vertientes centrales de las denominadas nuevas formas de organización del trabajo destacan en la planta externa de Telmex: la orientación hacia la formación progresiva de un “trabajador universal”, es decir polivalente, que en algunos casos entraña la constitución de equipos de trabajo, y la introducción de grupos conjuntos o círculos de calidad.*

---

El presente artículo describe brevemente algunos cambios relevantes en la planta externa de Telmex, especialmente en la zona metropolitana de la ciudad de México, los cuales pueden ser ubicados dentro de las tendencias hacia la modificación de la organización del trabajo. Se han difundido ampliamente los procesos de cambio y sus implicaciones para las operadoras y los técnicos que laboran en centrales a medida que se desplegaban, sobre todo por la introducción de nueva tecnología, pero poco se conoce de otros sectores de trabajadores y empleados telefonistas. De entre los sindicalizados es notable el caso de los de la red externa, los cuales representan aproximadamente un tercio de los trabajadores de Telmex y en quienes ha descansado la concreción de metas estratégicas para esa empresa como el crecimiento rápido de las líneas telefónicas, de las casetas públicas, la rehabilitación de la red de cables, la disminución del

tiempo de espera para la instalación de una línea, y la reducción del número de quejas por fallas y del tiempo de reparación de éstas.

Las transformaciones multidimensionales por las que ha atravesado la empresa en los años recientes son compartidas por las habidas en las telecomunicaciones a nivel mundial, especialmente en lo que respecta al cambio estructural y la introducción de nueva tecnología, pero también en las relaciones laborales y la organización del trabajo.<sup>1</sup> El modo en que se concretan, sin embargo, no es idéntico. Así como la tecnología ha sido clave en los cambios del trabajo en centrales, operadoras o comercial, en la red externa cambios menos visibles y espectaculares han empezado a reconfigurar el tejido de las relaciones de trabajo. Dos vertientes centrales de las denominadas nuevas formas de organización del trabajo destacan en la planta externa de Telmex: la orientación hacia la formación progresiva de un “trabajador universal”, es decir polivalente, que en algunos casos entraña la constitución

\* Maestría en Sociología del trabajo UAM-Iztapalapa.



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

de equipos de trabajo, y la introducción de grupos conjuntos o círculos de calidad. Otras vertientes, de carácter más general, son la gradual implantación de nuevas formas de remuneración en las que el salario es ligado al desempeño a partir de los programas de productividad, y que resulta particularmente significativa en la planta externa; la extensión de la subcontratación de fases del proceso, igualmente notable en planta externa; y la introducción de nuevos criterios de movilidad ascendente que descansan menos en el principio de antigüedad. Es relevante también la exclusión en el manejo de nueva tecnología.

### El trabajador universal

La progresión hacia el trabajador universal deriva del acuerdo de concertación de 1989 en virtud del cual se compactaron categorías laborales, se crearon especialidades y perfiles de puestos de trabajo, se garantizó la movilidad horizontal y los traslados, se eliminó el tiempo extra y en general disminuyó el nivel de formalización en la regulación de las relaciones cotidianas de trabajo, a cambio de seguridad en el empleo y la ampliación de la agenda de la negociación colectiva.<sup>2</sup> Entre los acuerdos de esa ronda de negociaciones, para los fines que aquí nos ocupa, se compactaron a

ocho las categorías laborales existentes en planta externa. En la práctica, la reducción de categorías apunta hacia la consolidación de una sola –técnico operario de planta exterior–, como lo muestra la distribución de los trabajadores en las distintas categorías. Así, en 1994, 64% del total de trabajadores de planta externa eran técnicos operarios de planta exterior y alrededor de una cuarta parte pertenecían a las dos categorías superiores de la red, que agrupan a quienes realizan funciones administrativas y de coordinación. Una proporción mínima representan las cinco categorías restantes. En los centros de trabajo de planta externa de nueva creación, especialmente en la zona metropolitana, el grueso de los trabajadores prácticamente están agrupados en la categoría laboral de técnicos operarios. La gradual implantación de una sola categoría laboral constituyen un firme antecedente hacia el concepto de trabajador universal.

La transición hacia un trabajador universal o polivalente, capaz de efectuar la gama de tareas que constituyen las actividades del área de planta externa<sup>3</sup>, es visible también en la frecuencia de movilidad horizontal y en los contenidos de la capacitación destinados a esa área. El contenido del trabajo de los operarios de la red se ha visto ampliado al ser incorporadas a sus actividades tareas



**POLITICA MEXICANA  
PANORAMA Y SIGNIFICADOS**

Es un conjunto de servicios informativos acompañados de análisis e interpretaciones sobre los más importantes acontecimientos de la vida política de México y de su relación con el mundo.

**CLAVES POLITICAS.** Servicio que contiene análisis político sobre los acontecimientos más relevantes de cada *semana*.

**PERSPECTIVA POLITICA.** Ensayo interpretativo *mensual* de la situación de la política mexicana y de sus repercusiones en todos los ámbitos de la vida nacional e internacional.

**PERSPECTIVA ECONOMICA.** Ensayo interpretativo *mensual* de la situación de la economía mexicana y su comportamiento en el contexto internacional.

**EXPEDIENTES.** Servicio mensual en el que se concentra la información documental, estadística e histórica de carácter económico, político y jurídico que fundamenta los análisis e interpretaciones de los hechos políticos de México que el IMEP realiza.

Estos productos se envían por mensajería. Para mayor información comunicarse al **INSTITUTO MEXICANO DE ESTUDIOS POLITICOS, A.C.** a los teléfonos 598-6520, 598-6430. FAX 611-0080.

diferentes a través de la movilidad de los trabajadores entre distintos departamentos, si bien no de acuerdo a un plan sistemático, sino en función de criterios de voluntariedad y necesidades específicas, mediante mecanismos como apoyar a otros departamentos con rezago en su trabajo, particularmente instalaciones, con la sola limitación de tener las capacidades para efectuar el trabajo.

Complementariamente se desarrolló una capacitación más o menos generalizada, cuyos contenidos cubren principalmente aspectos técnicos (a fin de habilitar a los trabajadores adscritos a unos departamentos para realizar actividades de otros) y en grado importante actitudinales. Cabe señalar que para los trabajadores de planta externa con bastante antigüedad en la empresa, y personal de confianza que ha salido de sus filas, el concepto de trabajador universal más que una novedad representa un regreso a décadas previas en que en la red los trabajadores desempeñaban la totalidad de las labores en el área, a la manera de un oficio al que se accedía a través de la relación maestro-aprendiz. Para algunos trabajadores la posibilidad de realizar tareas de reparación o instalación les ha representado un aprendizaje importante y la incorporación de habilidades, pero otros grupos de trabajadores, ya sea por su nivel de calificación o por su estatus, asumen ante el concepto de trabajador univer-

sal una postura más bien ambivalente o de abierto rechazo. Aunque en otras experiencias de introducción de polivalencia se suelen establecer escalas de remuneración adicional de acuerdo a la amplitud de tareas, en este caso no existen. Por otra parte, se ha experimentado a partir de la privatización de la empresa con la conformación de grupos de trabajo, también voluntarios, que constituyeron antecedentes para la introducción del trabajo en equipos en planta externa. Esos grupos se formaron con trabajadores de los distintos departamentos de planta externa (cables, reparación, instalación, postería e inmersión) inicialmente en un plan de corto plazo para reconstruir -es decir sustituir cableados- la red de Telmex, extraordinariamente obsoleta, y después con la denominación de grupos de rehabilitación, en los que participaban trabajadores de modo voluntario, independientemente de su categoría laboral, su departamento o su posición en el trabajo, y fuera de la jornada normal de trabajo. La organización en equipos de trabajo se ha implementado con el término de zonificación. Algunas de sus características son las siguientes: los operarios son restringidos a desempeñar sus actividades en zonas delimitadas; en cada equipo se combinan trabajadores de todos los departamentos de planta externa. Los equipos están formados tanto por operarios como por los jefes de departamento (personal de confianza),<sup>4</sup> quienes en el nuevo esquema son coordinadores de una zona. Varios equipos que laboran en el ámbito de una central conforman un equipo más amplio, ya que bajo el criterio de movilidad horizontal los operarios pueden ser movidos entre distintas zonas. En algunos centros de trabajo forman parte integrante de los equipos ingenieros contratados en los últimos años por la empresa con la finalidad de profesionalizar sus mandos en el nivel de supervisores de primera línea.

Esta organización en equipos de trabajo, sin embargo, es parcial, pues aunque en algunos centros el trabajo se realiza en equipos, en otros continúan operando con base en una división del trabajo por departamentos. Es interesante notar en este aspecto que a diferencia de otras experiencias de introducción de equipos de trabajo que han procedido más o menos unilateralmente, en tanto esquema de organización generalizado establecido desde la empresa, en planta externa aparentemente no es un diseño corporativo completamente elaborado a aplicar en todos los centros en la zona metropolitana, sino más bien la presión hacia la generalización proviene de los propios centros de trabajo entre sí, principalmente a través del efecto que producen aquellos que laboran ya con esa forma de organización, en lo que podría identificarse como una suerte de presión lateral. Hay centros de trabajo en que el sindicato se opone a la zonificación, en otros a través de la instancia del grupo de análisis y la representación sindical se ha negociado su composición y características, y en otros más la zonificación se ha implementado de manera unilateral. El efecto de conjunto

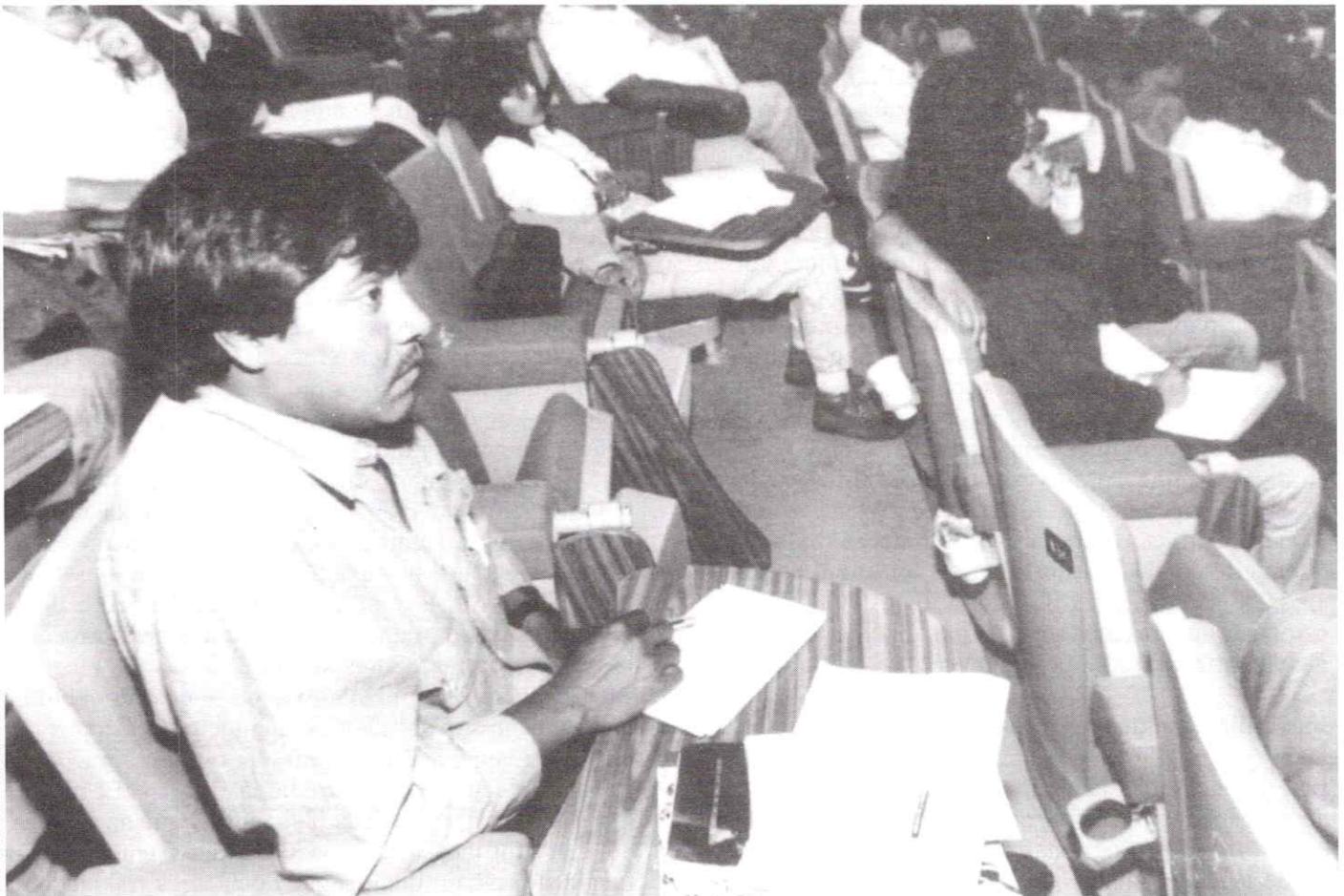
es la desestandarización en las formas de organización y en las normas laborales relacionadas, uno de los rasgos típicos de los cambios en industrias en las que el alto grado de sindicalización había posibilitado estandarizar las reglas para todos los centros de trabajo, evitando que una competencia entre ellos minase las condiciones de trabajo.

Desde otro ángulo, la institución del trabajo en equipos, interdepartamentales de momento, parece apuntar tendencialmente hacia la disolución de la división del trabajo de planta externa que cristalizó al establecerse los convenios laborales entre la empresa y la representación sindical que seguían fronteras departamentales, y que se tradujo en una socialización fragmentada o fraccionada entre los trabajadores de planta externa, fuertemente arraigados a sus departamentos de trabajo. Si bien la conformación establece la polivalencia del equipo –no del trabajador– las tendencias observables hacia la generación de multihabilidad a través de la movilidad horizontal y la capacitación técnica y actitudinal indican que estos grupos de trabajo tenderán probablemente a estar integrados por trabajadores multihábiles. Tanto la generación de multihabilidad y, por consiguiente, la eventual ruptura con la especialización departamental existente con ante-

rioridad en planta externa, como el esquema de equipos por zonas de trabajo, involucra específicamente a los técnicos operarios y a categorías de trabajadores de esa área que efectuaban con anterioridad labores de apoyo y coordinación de aquellos.

### Los grupos conjuntos

La introducción de círculos de calidad bajo la denominación de grupos de análisis es característica en Telmex de planta externa. Aunque formalmente susceptibles de integrarse en cualquiera de los centros de trabajo de la empresa, aparentemente ha sido en planta externa el espacio social en que se han extendido en mayor grado. Los círculos o grupos de análisis se introducen como parte del programa de productividad, el cual delimita sus atribuciones e integración, y buscan concretar la idea básica de participación y correponsabilidad del convenio laboral Telmex-STRM sobre *Calidad, Productividad y Capacitación para la Modernización Integral de Teléfonos de México* de diciembre de 1990.<sup>5</sup> El programa establece en sus disposiciones que los centros elaboren sus planes de trabajo concretos para alcanzar las metas de crecimiento y mejoría de la calidad del servicio fijados



en el mismo. Los planes de trabajo, los diagnósticos del estado del proceso y los requerimientos para su cumplimiento, así como su seguimiento y evaluación, son facultad de los grupos conjuntos. Estos tienen una composición paritaria, ya que están formados por trabajadores y jefes de sección, así como por el jefe del centro de trabajo y el coordinador sindical. Existen alrededor de 200 grupos de análisis, según cifras sindicales. Uno de los elementos del debate sobre los círculos es la medida en que se traslapan sus actividades con los ámbitos de la negociación colectiva, por un lado, y por otro, el grado en que constituyen métodos de extracción del saber-hacer de los trabajadores sobre los procesos productivos o bien espacios para participar en la toma de decisiones en ámbitos considerados prerrogativa gerencial. En Telmex todavía está por hacerse el balance sobre la experiencia de los comités conjuntos. En algunos centros de trabajo, los grupos de análisis han ampliado los recursos de los trabajadores y las potencialidades de participación en términos de la negociación de diseños de puestos de trabajo y organizacionales que mejoren el proceso, de resolución de conflictos, de verificación del trabajo subcontratado, de revisión de nuevos materiales, y han facilitado el acceso a información de la empresa que les estaba vedada con anterioridad. Por otro lado, para los trabajadores que participan en los grupos han representado la posibilidad de adquirir una visión global del proceso de trabajo, si bien esos aprendizajes se limitan todavía a un número reducido, ya que estas instancias no involucran al grueso de los operarios. Aunque formalmente este es un interés compartido por la empresa y el sindicato, estas formas de participación e involucramiento se han creado con frecuencia más como resultado de la insistencia e iniciativa sindical que por el entusiasmo gerencial. Esta negligencia aparente en la participación y la revaloración del conocimiento de los trabajadores sobre el proceso tiene entre sus consecuencias la percepción entre éstos de que no vale la pena proponer mejoras si no serán, ya no digamos reconocidas, sino siquiera tomadas en cuenta. Pese a que Telmex parece desear una fuerza de trabajo comprometida, identificada y leal, así como unas relaciones de trabajo cooperativas, bajo el esquema de corresponsabilidad, la celeridad y el caos en la modernización de la empresa han llevado a priorizar las vías más rápidas para estar en condiciones de enfrentar a la competencia.

### **Flexibilización de la remuneración**

La tendencia al establecimiento del salario ligado al desempeño laboral en la empresa se desarrolla con base en los diversos programas de productividad aplicados desde 1993, los cuales adicionan al salario contractualmente fijado incentivos por productividad según una

serie de criterios tanto cuantitativos como cualitativos. El programa cubre la mayor parte de estratos ocupacionales en la corporación, incluso recién se han incorporado los de áreas administrativas. En la planta externa los incentivos semanales constituyen una fracción creciente del ingreso de los trabajadores, y algunos autores han planteado que es una modalidad del salario a destajo<sup>6</sup>, en la medida en que concentra las mediciones en el esfuerzo individual y cuantitativo. El programa representa, asimismo, una forma de control del rendimiento a todo nivel, tanto sindicalizados como personal de confianza en los centros de trabajo, que ha tenido un efecto de intensificación del trabajo en algunos departamentos. En él se define la cantidad de órdenes de trabajo mínima que los operarios habrán de efectuar sin excepción, así como la calidad con que deben ser realizadas, y rige para cada departamento y para cada centro de trabajo en conjunto, ya que las metas a cubrir se determinan tanto a nivel individual (número de órdenes) y por departamento como en el nivel colectivo del centro de trabajo como un todo. Las percepciones de los usuarios recogidas a través de encuestas han sido incluidas dentro de los modos de medición. Las metas, parámetros e indicadores del programa, que continuamente se “mejoran”, funcionan en el plano de las relaciones de trabajo como fijación de expectativas de comportamiento hacia los trabajadores y empleados para generar pautas de actuación laboral deseables y reproducirlas. En ese sentido, el esquema de incentivos ha sido un poderoso instrumento directivo en un ámbito donde se dificultan los controles físicos tradicionales y entre trabajadores con un significativo grado de autonomía en la realización de su trabajo.

### **Subcontratación**

Es importante destacar el peso en planta externa de la subcontratación con una creciente magnitud de trabajadores que laboran en la red que no forman parte de Telmex, sino de empresas filiales. El crecimiento de la subcontratación guarda relación con la necesidad de la empresa de cubrir en el menor tiempo posible la rehabilitación de grandes extensiones de la red. Al mismo tiempo, significa el empleo de una fuerza de trabajo barata que no cuenta con las prestaciones de los trabajadores de la empresa. En el argumento de la misma, la subcontratación o contratación externa para la realización de labores similares a las que efectúan sus trabajadores en planta externa es central debido a que estos no son suficientes, aunque en ocasiones implique la generación de fallas por la entrega de un trabajo defectuoso por parte de las filiales. El recurso a la subcontratación, dada la magnitud que ha alcanzado en los últimos años, representa la existencia de una fuerza de trabajo dual, segmentada. Los trabajadores subcontratados reciben un salario menor y sus condicio-

nes de trabajo son más precarias que los trabajadores de Telmex. Con ello no sólo se externalizan costos, sino que también contribuye a disminuir la presencia sindical, a estrechar su campo de acción, y eventualmente a desindicalizar la telefonía mediante la fragmentación de fases del proceso de trabajo. La subcontratación ha rebasado las posibilidades de actuación sindical en la medida en que las contrataciones se han mantenido relativamente estancadas. El sindicato ha intentado ampliar su organización, por un lado, y por otro, recuperar parte del trabajo que realizan las filiales promoviendo los grupos de rehabilitación (con trabajadores de Telmex) que operan fuera de la jornada normal bajo un esquema de pago por obra determinada. En esta segunda alternativa el resultado ha sido un curioso modo de prolongación de la jornada de trabajo con operarios que laboran hasta 12 horas diarias.

### Nueva tecnología y exclusión

En la planta externa de Telmex el cambio tecnológico ha sido más bien selectivo, involucrando básicamente la introducción de fibra óptica en las redes denominadas troncales en un número de grandes ciudades -como parte del proyecto de modernización en larga distancia de cara a la apertura del mercado-, y la incorporación de nuevos materiales. La planta externa permanece en gran medida sin cambios generalizados en ese aspecto, comparada con la automatización de esa área en empresas de telecomunicaciones de otros países con efectos de gran alcance en la fuerza de trabajo. Sin embargo, áreas conectadas directamente con el trabajo de planta externa han sido ya automatizadas, tales como la atención por teléfono a los usuarios para resolver problemas en sus líneas, entre otras. Algunos dispositivos recién implementados en la instalación de líneas podrían en un futuro cercano afectar a la fuerza de trabajo, reduciendo el número de reparadores e instaladores necesarios. Nos referimos a la introducción de un dispositivo en las residencias al cual el usuario puede conectar directamente un aparato telefónico y verificar también a través de él el tipo de fallas de su línea telefónica, cuando éstas se presentan. En las experiencias de otros países ese dispositivo ha tenido como efecto reducir los servicios necesarios de mantenimiento de las líneas telefónicas, y el número de trabajadores requeridos. En la introducción de la fibra óptica el aspecto más notable es que los trabajadores y empleados de Telmex hayan sido excluidos de su instalación y del manejo de su mantenimiento. La incorporación de nueva tecnología es un contexto en que se abren posibilidades para desarrollar en los trabajadores nuevas habilidades y procesos de recalificación, pero la opción adoptada por la telefónica no se orientó en ese sentido en el proyecto de fibra óptica ni el sindicato parece haber mostrado excesivo interés.<sup>7</sup> Es así que los trabajadores y empleados de la red virtualmente desconocen lo relativo a la fibra y su manejo. La

revaloración de las capacidades técnicas, la experiencia y el saber-hacer colectivo de los trabajadores de planta externa es un aspecto que todavía está por efectuarse en Telmex. La atención se ha centrado en prácticas de trabajo extendidas entre estos, como son la realización de acuerdos monetarios con los clientes para resolverles los problemas de sus líneas o la instalación, que son vistas como actos de corrupción por la empresa y ante las cuales ha aplicado una estrategia disciplinaria rigurosa que incluye el despido. En el contexto de unas relaciones de trabajo caracterizadas por la desconfianza parece fuera de lugar encontrar que los trabajadores de planta externa se sienten orgullosos de pertenecer a Telmex, y es este sentido de pertenencia, junto a la preservación de sus empleos, el que probablemente ha jugado un papel en su confluencia con el interés gerencial por mejorar la imagen de la empresa.

### Notas

<sup>1</sup> Véase al respecto Brian Bolton, *et. al.*, *Telecommunications Services, negotiating structural and technological change*, Genova, OIT, 1993; Gabriel Székely y Jaime Palacios, *Teléfonos de México: una empresa privada*, México, Grupo Editorial Planeta, 1995; y *Cambio tecnológico y participación de los trabajadores en correos y telecomunicaciones*, Genova, OIT, 1991.

<sup>2</sup> Para detalles del convenio véase María Xelhuantzi, "Relaciones laborales, actores sociales y modernización: el caso del STRM y la empresa Teléfonos de México", en Graciela Bensusán y Carlos García (coord.), *Relaciones Laborales en las empresas paraestatales*, México, Fundación Friederick Ebert, 1990, pp.23-52 y Enrique de la Garza, "¿Quién ganó en Telmex?", en, *El Cotidiano* núm. 32, UAM-Azcapotzalco, noviembre-diciembre, 1989, pp.49-56.

<sup>3</sup> En planta externa existen seis departamentos entre los que se distribuyen las actividades de instalación, mantenimiento y construcción de cables y líneas. Los trabajadores adscritos a los diferentes departamentos tienen niveles técnicos y grados de calificación diferenciales.

<sup>4</sup> Cabe mencionar que la línea de separación entre el personal sindicalizado y el de confianza en planta externa es bastante tenue. La modificación de los criterios de ascenso, a través de exámenes, ha permitido que con relativa frecuencia operarios pasen a realizar las funciones de jefes directos o supervisores de primera línea. Esto provoca un efecto de ambigüedad en éstos, pero a la vez incentiva su compromiso con la empresa. La movilidad vertical es parte integrante de los esquemas de organización basados en el paradigma japonés, tendientes a construir una identificación de los trabajadores con la empresa.

<sup>5</sup> STPRM, "Calidad, Productividad y Capacitación" en, *Restaurador*, marzo de 1991, pp. 20-25.

<sup>6</sup> Miguel Angel Lara Sánchez, *La productividad en Telmex, Crítica a la visión oligárquica de la productividad*, abril, 1994, p.16, Mimeo.

<sup>7</sup> Para un análisis del proyecto de fibra óptica véase María Josefa Santos, *New materials, new skills: The introduction of fiber optics in the Mexican telephone industry*, Centro para la Innovación Tecnológica, UNAM, mimeo. 1995.

# Estrategias y calidad en la industria textil

José Eduardo Terán C.\*

Juan Martínez O.\*

---

*Seguir planificando las estrategias para enfrentar los retos actuales y futuros ha sido tarea de nuestro sindicato; seguir buscando nuevas formas de remuneración mediante una evaluación de puestos y responsabilidades; introducir equipo moderno en las oficinas sindicales para que nos permita el manejo más rápido de la información y se facilite la toma de decisiones.*

---

## Antecedentes

La industria textil fuertemente resentida en los últimos años a causa de las devaluaciones de nuestra moneda, ha ocasionado que los industriales con créditos en el extranjero destinados a adquirir tecnología avanzada, se hayan visto en serios problemas para cumplir con el pago; su adeudo se multiplicó y esto ha desanimado a la mayoría de ellos para seguir invirtiendo en la renovación de maquinaria y equipo.

Lo anterior a traído como consecuencia que la instalación de nuevas empresas de este ramo en nuestro país sea casi nula. Y por si fuera poco, nuestra situación a empeorado desde que se decretó la *Apertura Comercial*.

Anteriormente la industria textil nacional gozaba de cierta protección ya que los productos textiles de otros países y semejantes a los que se fabricaban en nuestra industria eran severamente analizados por representantes del gobierno, de las cámaras textiles y autoridades de industria y comercio para determinar si el producto se fabricaría en México. Si así ocurría, nuestra industria lo proporcionaba al comercio nacional y sólo aquellos productos que no se podían fabricar en nuestro país eran los que podían ingresar al mismo. Estas medidas proteccionistas significaron que por un tiempo el mercado nacional fuera rentable, estable y seguro.

En 1988 el gobierno en funciones decretó la llamada *Apertura Comercial*, misma que trajo graves consecuen-

cias originando que el mundo vendiera sus productos a México no así de México al Mundo.

Fue entonces, cuando la industrias textil empezó a sufrir los estragos ocasionados por la invasión de telas y ropa asiáticas, trayendo como consecuencia su incremento y causando el cierre definitivo de algunas empresas, principalmente las más pequeñas.

Por otra parte algunas de las empresas que lograron subsistir a esta situación, en los últimos cuatro años han sufrido los llamados paros técnicos que han consistido en reducir las jornadas de trabajo, lo que significó trabajar solamente tres o cuatro días a la semana por dos o tres meses, reajustes de personal, paro en turnos de trabajo y reducción de la producción de algunos departamentos.

Por ello hoy consideramos que la industria textil es una de las que se ha visto seriamente golpeada por la situación económica de nuestro país.

Queremos hacer mención que dentro de nuestra rama industrial han existido seis Contratos Ley:

1. Contrato Ley del algodón (pionero con este carácter).
2. Contrato Ley de la seda, fibras artificiales y sintéticas.
3. Contrato Ley de géneros de punto (sweaters, manteles y sarapes, etcétera).
4. Contrato Ley de la lana (casimires, etcétera).
5. Contrato Ley de cintas y listones (elásticos y cordones.).
6. Contrato Ley de fibras duras (costales, lazos, etcétera.).

Hacemos la aclaración que el Contrato Ley del algodón dejó de tener ese carácter en 1992 después de una

\* Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil de la Confección, similares y Conexos de la República Mexicana.

huelga desgastante; Lo mismo ocurrió en 1990 con el Contrato Ley de las fibras duras. En ambos casos estos contratos se han transformado en contratos colectivos singulares y ahora su negociación se desarrolla a nivel de planta. Para fortuna de los trabajadores se logró aunque con dificultades, que se les respetaran las condiciones de trabajo que consignaban sus contratos ley extintos. Esta suerte no la corrieron los trabajadores de nuevo ingreso pues en la mayoría de los casos son contratos con prestaciones menores como:

- menos vacaciones
- menos días de aguinaldo.
- menos fondo de ahorro, etcétera.

Hablaremos un poco de la región de Tepeji del Río lugar donde se ubican las plantas en las que laboramos y en donde están instaladas aproximadamente 20 empresas que se dedican a la elaboración de productos textiles y a la confección, mismas que dan empleo aproximadamente a 10 mil trabajadores.

Cabe destacar que en la industria textil instalada en esta región, más de un 70% cuenta con tecnología avanzada y algunas de éstas con equipos computarizados considerados de primer orden a nivel mundial. A pesar de que muchas de estas empresas reúnen las condiciones para implementar programas tendientes a elevar su productividad y calidad, hemos observado que aún no ha habido avances significativos.

En el caso particular de grupo *Hytt*, S.A. de C.V., empresa en la que prestamos nuestros servicios y la cual cuenta con seis plantas en Tepeji del Río, cuatro de ellas están dedicadas a la producción de hilos y dos a la manufactura de sus telas.

En los últimos años empresa y sindicato hemos sido actores de algunos cambios que se han generado en esta fuente de trabajo, con la finalidad de competir en los mercados internacionales ya que un alto porcentaje de su producto es para exportación.

### Maquinaria y equipo

En este renglón aun cuando se cuenta con maquinaria moderna, la empresa se ha encargado de implantar a dicha tecnología las innovaciones necesarias para mantener

actualizados dichos equipos, además de dar un buen mantenimiento a sus instalaciones.

### Capacitación

Empresa y sindicato se han dado a la tarea de crear programas de capacitación que sean acordes a cada especialidad, área y puesto de trabajo. En la estructuración de las bases interviene el sindicato y la empresa.

Algunas de las que han considerado más importantes se han plasmado en convenios, y como ejemplo de esta situación se encuentra:

- la capacitación deberá de ser impartida dentro de la jornada de trabajo.
- Cuando la capacitación se imparta fuera de la jornada de trabajo, la empresa pagará al trabajador este tiempo con el salario correspondiente.

En los programas de capacitación se ha procurado que previo a la impartición de ésta se realice un diagnóstico de los puestos de trabajo por parte de los instructores con el objeto de que al impartir dichos cursos efectivamente sean transmitidos nuevos conocimientos y formas de trabajo a los trabajadores.

Ante el rechazo que hasta hace poco mostraban los trabajadores, importante ha sido el papel del sindicato que realiza labor de convencimiento entre sus agremiados, invitándoles a participar en los distintos cursos de capacitación.

Se ha argumentado que mejorando el nivel de preparación es más factible mejorar las condiciones de vida dentro y fuera del entorno laboral.

Empresa y sindicato han realizado estudios para determinar el promedio del nivel académico de los trabajadores y se han realizado convenios con centros educativos desde niveles básicos hasta niveles técnicos con el propósito de que nuestros compañeros tengan una mejor preparación. En estos convenios se han flexibilizado los horarios de trabajo, facilitando así la incursión de más trabajadores a estos planteles.

Se reconoce la participación de la empresa en este aspecto ya que absorbe los costos que implica la impartición de estos estudios.

Sigue siendo un reto sindical el concientizar al resto de los trabajadores, pues la preparación más integral es fundamental para enfrentar los cambios que se siguen dando en la búsqueda de nuevas formas de trabajo que permitan a empresa y sindicato enfrentar la globalización y apertura comercial elevando los índices de productividad, calidad y competitividad.

### Cambio en los sistemas de trabajo

En estos cambios es donde el sindicato se ha enfrentado, con ciertas dificultades debido a que algunos trabajadores

**Cuadro 1**

<i>Antes</i>	<i>Ahora</i>
Antes las funciones el trabajo eran limitadas de acuerdo a su especialidad.	Se han creado equipos de trabajo para realizar tareas ligadas a diversos puestos.
Escalafón de puestos conforme a la antigüedad	Escalafón de puestos conforme a la habilidad

Fuente: elaboración propia.

se resisten a los cambios propuestos por la empresa ya que nuestro Contrato Ley es muy rígido en lo que se refiere a puestos de trabajo.

Ejemplos:

hoy en día los trabajadores no manifiestan interés por participar, aportando ideas para la mejora de los sistemas de trabajo, ya que cuando lo han hecho, la empresa ha aprovechado esas ideas sin reconocer ni estimular a dichos trabajadores.

A pesar de las constantes pláticas que se tienen con la empresa “No hemos avanzado significativamente en lo que corresponde al acceso de la información respecto a los planes del desarrollo económico de la empresa...”

Se sigue notando la falta de comunicación entre los mandos medios y superiores.

El cuerpo técnico de la empresa se resiste a los cambios que propone el departamento de recursos humanos, creado últimamente con el propósito de mejorar las relaciones laborales.

### Estrategias de productividad y calidad

Aquí es pertinente señalar que la empresa en la que trabajamos se ha distinguido en nuestro país y en otros países por ser líder en su ramo, prueba de ello es que está considerada como la principal en América Latina y pretende a mediano plazo ubicarse dentro de las diez primeras del mundo, por consiguiente empresa y sindicato se han dado a la tarea de implementar programas tendientes a elevar cada día más productividad y calidad. Como se dijo anteriormente la mayor parte de su producto es exportado a diversos países incluso de Europa, ya que la demanda nacional no es suficiente para satisfacer la capacidad de producción por el tipo de telas que ahí se elaboran.

Ahí es precisamente donde nos enfrentamos al reto de cumplir con las especificaciones de los clientes que exigen calidad total y precio competitivo. Por lo anterior queda establecido que la filosofía de la empresa es producir en calidad. A lo largo de los últimos años se han instrumentado cambios en los sistemas de trabajo en los distintos procesos, con el propósito de abatir costos y ocupar al máximo los tiempos útiles.

Mencionamos algunos ejemplos de las estrategias utilizadas.

Exteriores:

- departamento de mercadotecnia (trabaja a nivel internacional promoviendo los productos y asegurando las ventas, así se produce únicamente lo que los clientes requieren).

Interiores:

- producción en los procesos aplicando el “justo a tiempo”.
- Eliminación de reprocesos.
- Formación de equipos de trabajo.
- Eliminación de stocks.

Se mantienen reuniones cada semana con todos los responsables de las áreas de producción con el propósito de diagnosticar los avances y problemas que se originen, asimismo se busca la solución a estos.

Cuando en los problemas está involucrado el personal obrero se reúne empresa y sindicato para ponerse de acuerdo y en caso necesario se plantea la solución al propio trabajador.

Hasta la fecha, el sindicato a logrado convenir con la empresa dos formas de retribución adicional al salario de los trabajadores, como una forma de motivación para seguir haciendo posible los cambios enfocados a la mejora de la productividad.

Debido a la dificultad que se presenta en estas plantas para realizar mediciones de productividad individual –por la existencia de una gran diversidad de puestos y procesos– se han buscado alternativas que simplifican la forma de distribuir dichas remuneraciones.

Empresa y sindicato acordaron otorgar un 5% de incremento salarial a todos los trabajadores, a cambio de continuar participando dentro de los cambios de sistemas propuestos, sin que esto signifique incrementar la carga de trabajo.

Adicional al 5% antes señalado, se otorga un bono mensual equivalente al 11% a aquellos trabajadores que durante ese periodo no tengan ninguna falta injustificada.

En aquellos casos en los que el trabajador incurra en alguna inasistencia no justificada deja de percibir un 3% del bono señalado.

Debido a que resulta difícil incorporar estos acuerdos en nuestro contrato, por ser de carácter ley, ha sido necesario hacer convenios internos debidamente avalados por la autoridad laboral para que tengan validez.

Empresa y sindicato han convenido en que estos convenios se revisen periódicamente con el propósito de actualizarlos, para la revisión de estos, se ha integrado una comisión mixta.

Se sigue dialogando con la empresa para buscar nuevas alternativas que nos permitan seguir mejorando.

Por su parte el sindicato ha integrado comisiones de grupo dedicadas a seguir elaborando propuestas para presentar a la empresa.

Al analizar el articulado del contrato se busca hacer planteamientos más concretos en las revisiones a fin de buscar un entendimiento mutuo; es decir que nuestras propuestas no sean muy distantes de lo que la empresa pueda reconocer.

Seguir planificando las estrategias para enfrentar los retos actuales y futuros, ha sido tarea de nuestro sindicato; seguir buscando nuevas formas de remuneración mediante una evaluación de puestos y responsabilidades; introducir equipo moderno en las oficinas sindicales para que nos permita el manejo más rápido de la información y se facilite la toma de decisiones; Seguir luchando por el derecho a la información redactar objetivos, desde los generales hasta los más concretos establecidos por un orden jerárquico.

# En la formalización de las reglas del ejercicio del poder: las elecciones de 1997

Pilar Berrios\*  
Augusto Bolívar\*

*La culminación por consenso de la reforma electoral, pequeños signos de recuperación económica; el triunfo del PRI en las elecciones de Nayarit indican algunos avances del gobierno en la construcción del nuevo orden; por otra parte, las acciones del EPR, los conflictos en torno a la educación superior, y el deterioro constante de la seguridad civil evidencian la dificultad de su implementación. Los obstáculos en torno a la XVII Asamblea del PRI, la difícil reforma administrativa en los cuerpos policiacos y el inquietante apoyo irrestricto del Ejército al Ejecutivo Federal, manifiestan –junto con el Segundo Informe Presidencial (SIP)– al parecer, necesario aunque complejo proceso de profundización de la formalización del poder iniciado por Ernesto Zedillo hace dos años.*

## Entre la recuperación económica y política, y la insurgencia

El Ejecutivo Federal, en medio de un fallido intento del Ejército Popular Revolucionario en siete estados de la República por demostrar ingobernabilidad, pronunció el Segundo Informe –escueto y carente de medidas espectaculares– como la expresión política constitucional anual máxima de la acción y legalidad del gobierno.

Tanto en la forma como en su contenido el acto presidencial es un signo del avance en la consolidación del nuevo orden que por el momento aleja la salida autoritaria; reafirma temáticas centrales de la acción gubernamental; y se ufana –con razón– de la reforma electoral del 23 de agosto, resaltando que contó con la aprobación unánime de los partidos:

*En México, el poder político se disputa con las reglas de la democracia, no con la irracionalidad del terrorismo. Debemos dar los pasos necesarios para que en 1997 celebremos las elecciones federales con absoluta legalidad y con prácticas institucionales, partidistas y ciudadanas que aseguren libertad y respeto, limpieza y transparencia, confiabilidad y certeza de que los resultados obedecen a la voluntad popular.*

El Segundo Informe marca el inicio de un subperíodo que finalizará indefectiblemente en las elecciones de 1997, hasta esa fecha habrá que esperar para medir el avance en la construcción de las nuevas normas, efectivas, que habrán de impulsarse en nuevo sistema de partidos que se está implantando (véase Cuadro 1).

El presidente Ernesto Zedillo caracterizó a esta etapa de la reforma electoral como “una reforma amplia y compleja, con un consenso sin precedentes en su pluralidad y en su firmeza”; transfirió la responsabilidad de fortalecer la forma de gobierno: republicana, democrática y representativa, a la “capacidad de los *partidos políticos*” quienes pueden “representar y responder a la cre-

\* Investigadores del Depto. de Sociología de la UAM-Azcapotzalco y de *El Cotidiano*. Los datos fueron recopilados en el contexto del proyecto de Banco de Datos y Taller de Coyuntura.

**Cuadro 1**  
**Reformas constitucionales en el periodo de la reforma del Estado**  
**(número total y porcentaje por año)**

<i>Título</i>	<i>1982-1991 (Transición a la modernidad)</i>	<i>Porcentaje por año</i>	<i>1992-1994 (Liberalismo Social)</i>	<i>Porcentaje por año</i>	<i>1994-1996 (Nuevo orden sin sujeto)</i>	<i>Porcentaje por año</i>	<i>Total</i>
Garantías	17	1.89	13	6.5	8	4	38
Soberanía	2	0.22	3	1.5	1	0.5	6
Poderes	37	4.11	21	10.5	30	15	88
Servidores	9	1.00	0	0	5	2.5	14
Federación	3	0.33	3	1.5	4	0.5	10
Trabajo	3	0.33	1	0.5	1	0.5	5
Prevención	3	0.33	1	0.5	0	0	4
Reformas	0	0.00	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>8.22</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>49</b>	<b>24</b>	<b>165</b>

Fuente: elaboración propia con base en: *Reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1917-1995*, México, Biblioteca del H. Congreso de la Unión, 1995, y en el *Diario Oficial* del 23 de agosto de 1996.

ciente pluralidad social; articulando las múltiples demandas de la ciudadanía y traducirlas en programas para contener por el poder público” (SIG).

A pesar de los signos de inquietud ambivalente de los sectores políticos que presagian la ingobernabilidad y la decadencia del sistema y del “partido único de gobierno” el PRI participa, triunfando, el 7 de julio de 1996 en las elecciones locales en el estado de Nayarit, expresando una de las alternativas posibles para las elecciones de 1997.<sup>1</sup> Aunado a un proceso político que no se decide a entrar en la crisis definitiva, el sistema económico, a pesar de las duras penas que viene padeciendo sobre todo desde 1994, se mantiene en la crisis con esperanzas de recuperación.

En mayo, el índice de la producción industrial experimentó un crecimiento del 13.2%, con relación al mismo mes de 1995, derivado del crecimiento de las importaciones de bienes intermedios: el saldo de la balanza comercial manufacturera por lo tanto fue deficitario –sin considerar la actividad maquiladora– y ascendió a 3.2 miles de millones de dólares.<sup>2</sup> Paralelamente, el Banco de México dio a conocer los resultados del comercio exterior correspondientes al primer semestre de 1996 los que arrojaron un saldo superavitario que ascendió a 3.93 miles de millones de dólares (las exportaciones crecieron a una tasa anual de 18.8%, mientras que las importaciones lo hicieron al 16.8%) circunstancia que supera el superávit de 740 millones de dólares correspondiente al primer semestre de 1995 (INEGI).

Mientras las exportaciones petroleras constituyeron el 11.9% de las ventas totales, las de la industria manufacturera representaron el 82.6 por ciento. Las exportaciones de las maquiladoras, ascendieron a 16.9 miles de millones de dólares, monto equivalente al 36.6% del total y su saldo positivo (2.87 miles de millones de dólares) explica el 73% del total del superávit comercial.

En gran medida los resultados positivos alcanzados en materia comercial se debieron a la expansión de las

actividades de la industria maquiladora la que, sin embargo, en virtud de su bajo nivel de integración nacional (98% de los insumos son importados), revela las limitaciones del crecimiento experimentado.

Las importaciones de bienes de consumo sufrieron una significativa reducción. En la primera mitad de 1994, las importaciones de bienes de capital sumaron 6.3 miles de millones de dólares, en tanto que en el primer semestre del año en curso sólo ascendieron a 4.9 miles de millones de dólares. Por el contrario, las adquisiciones de bienes intermedios han mantenido su tendencia al alza, principalmente las correspondientes a la industria maquiladora (equivalente al 33.8% de las importaciones totales) y aquellas ramas de la manufactura más orientadas a los mercados de exportación.

En este contexto se continuará con la aplicación rigurosa de los criterios de política económica que dieron sustento al Presupuesto de Egresos y a la Ley de Ingresos para 1996. Se propone una estrategia para 1997 que haga posible un crecimiento del PIB de al menos 4% y, a la vez, que favorezca una reducción adicional en la inflación y en las tasas de interés.

En la estrategia para 1997 será esencial el mantenimiento de la disciplina fiscal y monetaria, así como del régimen de libre flotación cambiaria. Además se pretende que la desregulación y las reformas estructurales que se continuarán realizando sistemáticamente estimulen la inversión en sectores con potencial de crecimiento y alienten la productividad de la economía”. En este sentido cabe mencionar que los cambios legales aprobados por el Congreso de la Unión en áreas como ferrocarriles, telecomunicaciones, generación de energía eléctrica y distribución de gas natural, comenzarán a rendir sus mejores resultados, en términos de nueva inversión privada, en 1997” (SIG).

La inversión privada, nacional y extranjera, será el medio para extender y consolidar la recuperación; así como el continuo dinamismo de las exportaciones y la

reanimación del consumo. "No es posible ni conveniente que el Gasto Público sea ese motor".

El Gasto Público se circunscribirá a los recursos disponibles mediante los cuales se apoyó a los bancos y a las carreteras concesionadas en aras de superar la emergencia.

El Estado destinará gran parte de sus futuros ingresos para garantizar la viabilidad y el fortalecimiento del sistema de seguridad social del país. Se considera que la reforma al sistema de pensiones será la que más contribuirá al crecimiento de la economía por el efecto positivo que pudiera generar en el ahorro interno.

Una relativa solidificación en lo político y pequeños signos en lo económico enmarcan el periodo que se abre hasta las elecciones de 1997 donde, cualquiera sea el resultado, se podrá medir qué tanto se ha avanzado en el sistema de partidos y la transparencia de las relaciones de poder. Destacan desde ya los avances en la reforma electoral y sus pendientes, el ataque más decidido al establecimiento de un real equilibrio de Poderes; y, sin duda los problemas relativos a la reforma formal en el sistema de reproducción material y, si se sigue con la política de liberalización de la economía, la necesidad de un proyecto de político tan serio como el implantado en el periodo del *Liberalismo Social*, aunque por su puesto diferente. Paralelamente la reforma del PRI sigue siendo de primera importancia para el sistema de partidos que se inaugura a partir de 1997. Algunas de estas cuestiones se analizan a continuación.

### Las reformas constitucionales en la reforma electoral

Con la reforma electoral se plantea, como una tendencia consistente, el retiro del Poder Ejecutivo del control de los procesos electorales y de su preponderancia sobre los demás Poderes de la Unión. El Poder Legislativo y también el Judicial cobran por este intermedio un papel cada vez más relevante en la vida política del país.

En momentos en que parecía que no habría reforma electoral o que contendría cambios mínimos (véase Cuadro 4), el gobierno y los partidos políticos suscribieron la iniciativa de reformas constitucionales en materia electoral y del Distrito Federal. El documento contiene cambios que constituyen un paso significativo en el proceso de apertura del sistema político mexicano. Sin embargo, hubo ausencias, insuficiencias.<sup>3</sup>

La Secretaría de Gobernación publicó un decreto por el cual la Comisión Permanente del Congreso de la Unión declara reformados 16 artículos de la Constitución. Se refor-

ma la fracción tercera del artículo 35, sobre las prerrogativas de los ciudadanos mexicanos, y se establece "asociarse individual y libremente para tomar parte, en forma pacífica, en los asuntos políticos del país".

Dicho decreto reforma también la fracción tercera del artículo 30 y manifiesta como obligación ciudadana votar en las elecciones populares, en los términos que señala la ley. Respecto al artículo 41 dice que las bases para la renovación de los Poderes Legislativos se dé mediante elecciones libres, auténticas y periódicas, entre otras. En la fracción segunda del artículo 54 indica las bases que regirán la elección de Diputados, según el principio de representación proporcional y los principios para determinar el número de ellos con que podrá contar cada partido, y en el artículo 56 explica que la Cámara de Senadores se renovará cada seis años y se integrará por 128 legisladores, elegidos por votación de mayoría relativa y de representación proporcional.



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

El artículo 60 se refiere a la posibilidad de impugnación a la declaración de validez, otorgamiento de constancias y asignación de Diputados y Senadores, ante las salas regionales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, en términos de la ley.

Se deroga la fracción VI del artículo 73, donde se concedía al Congreso la facultad para legislar en todo lo relativo al Distrito Federal, y se reforma la fracción primera del artículo 74, que establece como facultad exclusiva de la Cámara de Diputados expedir el Bando solemne para dar a conocer en todo el país la declaración del Presidente electo que hubiera hecho el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

El decreto también toca los artículos 94, 98, 99, 101, 110, 111, 116 y 122, todos ellos relativos a los mecanismos con que contará el Legislativo, las atribuciones del Tribunal Electoral, la responsabilidad de los servidores públicos, la integración de las legislaturas estatales y la naturaleza jurídica del Distrito Federal, entre otros temas.<sup>4</sup>

Por último, se garantiza en la Constitución el valor de la equidad respecto del financiamiento a los partidos. Habrá que esperar para ver si los cambios que se realizarán al Código Federal Electoral cumplen con este criterio. Una ausencia que destaca en este apartado es la que se refiere al acceso de los partidos a los medios de comunicación.

### Consejo General del Instituto Federal Electoral y Tribunal Federal Electoral

Se da un paso sustancial con la autonomía del *Consejo general del Instituto Federal Electoral*. Sin embargo, aún quedan por definirse en la ley reglamentaria las atribuciones y obligaciones del Consejo general, de su Presidente, de los Consejeros Electorales y del Secretario Ejecutivo, sólo entonces se podrán constatar los alcances de esta importante modificación. Sin embargo, la integración del Consejo general estará a cargo de la Cámara de Diputados; de tal forma, no es descabellado pensar que el partido que tenga mayoría buscará determinar quién será el Presidente del Consejo. Para ello tendrá que ofrecer la segunda posición, la del Secretario Ejecutivo, a la fuerza política que se alíe con él para obtener el nivel de votación –las dos terceras partes de la Cámara–, que ahora exigirá la ley para designar a los ciudadanos que integrarán el Consejo General. En tales condiciones no puede descartarse el riesgo de que lo que antes era monopolio de un solo partido sea ahora objeto de reparto entre dos fuerzas políticas, contraviniendo el espíritu de pluralidad, partidismo y equidad que se deseaba para el órgano “ciudadanizado” que deberá hacerse cargo de los procesos electorales. También comienzan a producir controversias las restricciones que se impondrán a los Consejeros Ciudadanos, el impedimento de que obtengan remuneraciones a través de otros empleos, cargos o comisiones, tiende a ceñir a los consejeros a la condición de burócratas sin derecho a consolidar otras vertientes de ingresos. Todos ellos estarán sujetos tam-

bién a la posibilidad de ser sometidos a juicio político si violan las condiciones establecidas para los servidores públicos en el Título Cuarto de la Constitución.

Como uno de los aspectos más relevantes y en el cual los avances son más notables el *Tribunal Federal Electoral* se integra al Poder judicial y éste se fortalece al asumir la facultad para designar a los magistrados electorales, el Poder Ejecutivo ya no intervendrá. Se faculta a la Suprema Corte de Justicia de la Nación para conocer de los recursos que se interpongan debido a controversias por la constitucionalidad de leyes y actos electorales, y se establecen los principios rectores que deberán seguir las legislaciones de los estados en esta materia. Con estas disposiciones se pretende fortalecer y hacer más efectivos los mecanismos institucionales por medio de los cuales se desahogan los conflictos poselectorales, y terminar así con controversias entre autoridades respecto de estos asuntos, como ha sucedido con el caso Tabasco.

### Integración de la Cámara de Diputados y Gobierno del Distrito Federal

En este apartado no se logró un avance sustancial, pues se conserva la cláusula de gobernabilidad que garantiza al partido mayoritario una sobrerrepresentación para tener el control de la Cámara. Si en las elecciones federales de 1997, el PRI obtiene sólo el 43% de la votación tendrá derecho a un 8% más para lograr la mayoría en la Cámara. En tanto, la integración que se propone en la Cámara de Senadores contraviene el espíritu federalista de que todas las entidades

**Cuadro 2**  
**Mayor número de reformas constitucionales por sexenio (1917-1996)**

Sexenio	Número de Reformas	Porcentaje con respecto al total histórico
1) Miguel de la Madrid Hurtado	60	16
2) Carlos Salinas de Gortari	51	14
3) Ernesto Zedillo Ponce de León	49	13
4) Luis Echeverría Álvarez	40	11
5) José López Portillo	35	9
6) Abelardo L. Rodríguez	22	6
7) Miguel Alemán Valdés	20	5
8) Gustavo Díaz Ordaz	19	5
9) Manuel Ávila Camacho	18	5
10) Plutarco Elías Calles	18	5
11) Lázaro Cárdenas del Río	17	4
12) Adolfo López Mateos	11	3
13) Alvaro Obregón	7	2
14) Pascual Ortíz Rubio	4	1
15) Emilio Portes Gil	2	0.5
16) Adolfo Ruiz Cortines	2	0.5
Total	375	100

Fuente: *Reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1917-1995*, México, Biblioteca del H. Congreso de la Unión, 1996.



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

deben estar representadas por igual número de Senadores; por otra parte se dispone una excesiva sobrerrepresentación del partido mayoritario en la Asamblea Legislativa.

Hay avances substanciales como la elección del Jefe de Gobierno para 1997 y de los delegados en el año 2000 aunque no se faculta a la asamblea para emitir el Estatuto de Gobierno del DF.

Se establece la posibilidad de que el jefe de Gobierno capitalino sea removido del cargo, a propuesta de la mitad de la Cámara de Senadores, "por causas graves que afecten las relaciones con los Poderes de la Unión o el orden público en el Distrito Federal", y el Senado nombrará a sugerencia del Presidente de la República, un sustituto que concluya el mandato.

La iniciativa presenta una serie de cambios, que pueden leerse como concesiones necesarias entre las partes para llegar a acuerdos, entre éstas destacan dos: la no reelección de los Consejeros Ciudadanos del Consejo General del IFE, cuyas actuaciones en el máximo órgano electoral incomodaron a más de un priista, y el veto a ex Regentes para ser candidatos a la jefatura del gobierno capitalino, con lo cual se excluye la candidatura de Manuel Camacho Solís.

Entre las concesiones, seguramente, se pactó dejar fuera de la reforma los asuntos relacionados con las figuras del plebiscito, el referéndum, las asociaciones

políticas, las candidaturas independientes, las coaliciones electorales así como el asunto relacionado con la reelección de los legisladores.

### **División de Poderes: cultura de apego a la legalidad**

Como introducción a la convocatoria para enraizar y extender una cultura de apego a la ley, a una nueva etapa de primacía del Derecho en la cual los primeros que deben poner el ejemplo son los servidores públicos, Ernesto Zedillo, ante el reclamo de que sea el Ejecutivo el que dé resolución a las investigaciones en torno a los asesinatos políticos y tomando como referente la Constitución, define su posición:

*...por una parte respetar y apoyar la independencia del Poder Judicial; por otra, estar atento a que el Ministerio Público Federal, a cargo de la Procuraduría General de la República, actúe con apego a la ley, libertad de criterio y sin reparar en sensacionalismos ni en presiones o intereses ajenos a la justicia (SIG).*

En este contexto el Presidente definió el nuevo carácter que debiera tener el presidencialismo en México: "Es mi convicción que el Presidente de la República no debe

**Cuadro 3**  
**Reformas constitucionales en el periodo del nuevo orden sin sujeto**  
**(agosto 1994-1996)**

<i>Título</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>Abril 1996</i>	<i>Agosto 1996</i>	<i>Total</i>
Garantías	1	1	4	2	8
Soberanía	0	0	0	1	1
Poderes	20	0	1	9	30
Servidores	3	0	0	2	5
Federación	2	0	0	2	4
Trabajo	1	0	0	0	1
Prevención	0	0	0	0	0
Reformas	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>49</b>

*Fuente:* elaboración propia con base en: *Reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917-1995*, México, Biblioteca del H. Congreso de la Unión, 1995, y el *Diario Oficial* del 23 de agosto de 1996.

tener ni ejercer más atribuciones que las que expresamente le confieren la Constitución y las leyes. El Poder Ejecutivo es legítimamente fuerte sólo si cumple con la ley. “Que el Ejecutivo invada las atribuciones de otros Poderes o de otros órdenes de gobierno no resuelve conflictos, no perfecciona la democracia ni fortalece a la República”.

En esta idea de un nuevo presidencialismo se ha buscado, entre otros objetivos:

1. Una relación respetuosa, abierta y permanente con los miembros de todos los grupos parlamentarios para que la acción de gobierno sea más efectiva y atienda mejor a la ciudadanía.
2. Respeto profundo a la tarea legislativa. Los funcionarios del Poder Ejecutivo tienen instrucciones de atender oportuna y cabalmente los requerimientos del Congreso y sus Cámaras, de sus Dirigencias y Comisiones.
3. Procurar someter a consideración del Legislativo, con suficiente anticipación y con todos los elementos necesarios, las iniciativas de leyes o los proyectos de reformas, para facilitar su análisis, debate y, en su caso aprobación.

El Presidente plantea que el deseo de los mexicanos es vivir en país de justicia y de leyes. Lo que significa vivir en un Estado de Derecho, el cual se construye y se consolida con instituciones fuertes, con leyes justas y, sobre todo, con nuevas actitudes que hagan de la norma una práctica cotidiana (véase Cuadro 3). El primer paso para vivir en un auténtico Estado de Derecho ha sido fortalecer al Poder Judicial de la Federación, “a fin de que todos podamos acudir con confianza a los tribunales; a fin de que todos tengamos la certeza de que las demandas y los juicios se atenderán con prontitud, eficiencia y apego a la ley. La sociedad reclama leyes claras y sencillas, que den certidumbre y faciliten su observancia”.<sup>5</sup>

### Auditoría Superior de la Federación

El 28 de noviembre de 1995 el Presidente de la República envió al Congreso de la Unión una iniciativa de ley para crear una auténtica *Auditoría Superior de la Federación*; propuesta que retomó en su Segundo Informe de gobierno, exhortando al Legislativo para que se recupere y se lleve a cabo:

*El abuso de poder, la desviación de recursos y cualquier acto de corrupción merecen un castigo ejemplar, dado que cada caso de corrupción lesiona la confianza ciudadana en la función pública y en la representación política, y lastima la honorabilidad de los servidores públicos honrados.*

Manifestó que es necesario sumar la voluntad y el esfuerzo del Ejecutivo y el Legislativo para coadyuvar a una administración honesta, transparente y eficaz de los recursos públicos, así como para castigar vicios e infracciones.

También informó que ha habido avances en el fortalecimiento de los órganos internos de contraloría en las dependencias de la Administración Pública Federal, y en la atención a las quejas y denuncias de la ciudadanía: “En los últimos doce meses se han impuesto más de 8 mil 700 sanciones administrativas, más de mil sanciones económicas por un monto que supera los 235 millones de pesos, y se han presentado 570 denuncias penales por conductas presuntamente delictivas”.

La propuesta no se ha aprobado dado que no hay acuerdo entre los partidos en torno a quien designaría a los auditores especiales, sobre todo porque esto implica el grado de autonomía que éstos tendrían.<sup>6</sup>

### Sistema Nacional de Seguridad Pública

Simultáneamente al reforzamiento de las leyes, se ha iniciado la restructuración de las *Procuradurías General de la República y General de Justicia del Distrito Fede-*

ral, para convertirlas en dependencias modernas, respetuosas de la ley, profesionales y especializadas. Ambas dependencias y las procuradurías de los estados han acordado trabajar sobre nuevas bases de colaboración, comunicación e intercambio, para prevenir la delincuencia y procurar justicia con apego a la ley y con respeto a los derechos humanos. Ese es el sentido del *Sistema Nacional de Seguridad Pública*, que está comenzando a sumar y articular las tareas entre la Federación, los estados y los municipios y que se propone diseñar las formas más viables y adecuadas para sustentar presupuestalmente un aparato profesional y honesto de procuración de justicia.

El 16 de agosto, el Procurador General de la República. Antonio Lozano Gracia, tomó la decisión de separar de sus funciones a 737 agentes, subcomandantes, comandantes y subdelegados de la Policía Judicial Federal, porque de acuerdo con los exámenes, pruebas y evaluación de su desempeño que les fueron practicados no tienen el perfil ético que la sociedad y la Institución requieren y deben exigir a los encargados de procurar justicia. "Hoy damos estos pasos, en el momento en que el avance logrado nos permite darlos, sin presiones de ninguna especie. No serán en modo alguno los últimos así lo hemos decidido y contamos para dar éstos y los que vendrán, con el apoyo del Presidente de la República". Esta decisión fue precedida por un proceso cuyas etapas fueron:

1. Se elaboraron y aplicaron pruebas a todo el personal.
2. La Procuraduría investigó junto con otras instituciones profesionales, públicas y privadas, el desempeño de los agentes, subcomandantes y comandantes. Se les hicieron a todos exámenes diseñados para medir perfiles intelectuales, operativos y éticos.

3. Se reestructuraron los cursos, de modo que no fuera posible que sólo por el hecho de tomarlos resultaran aprobados los aspirantes, y se han aumentado la duración de cuatro meses a un año y cuatro meses.

Los rezagos de la Procuraduría tienen muy diversas causas y en algunos casos están profundamente enraizados. Los resultados de los diagnósticos practicados arrojaron la presencia constante de conductas, voluntarias o no, ajenas a los fines de la Institución e incluso opuestas a los mismos.

Por otra parte, se diseñó un paquete de estímulos que permita a los policías judiciales confiar en que "un desempeño correcto, una formación constante y un comportamiento apegado a la ley les abren el camino al respeto general, al crecimiento humano digno, a la seguridad material para ellos y sus familias, puesto que, como es sabido, son personas que corren riesgos graves".

Transitoriamente, se nombrará un Consejo al mando de la PJF, con los controles y normas suficientes para actuar en lo que es urgente y preparar lo que habrá de venir, entre lo que está, por supuesto, el nuevo jefe de la corporación.

Esta medida es el resultado de trabajos, de análisis y evaluación que las diversas áreas de la Institución han llevado a cabo, prácticamente desde el inicio de la administración y responde a la necesidad de un cambio sustancial, en el reclamo de una pronta y efectiva procuración de justicia.

### **Fortalecimiento del Poder Legislativo y del Federalismo**

Ernesto Zedillo manifestó que ha procurado mantener una relación respetuosa, abierta y permanente con los

#### **Cuadro 4 El proceso de la reforma electoral 1996**

- 2 de febrero: se instalaron en ambas Cámaras Legislativas las mesas plurales de trabajo para la reforma electoral.
- 12 de febrero: se destrabó el proceso de reforma política del DF. Los partidos acordaron la elección directa del Jefe de Gobierno e indirecta de delegados.
- 16 de febrero: el PAN abandonó el diálogo de la reforma política. Argumentó fraude electoral en Huejotzingo, Puebla.
- 20 de febrero: La Secretaría de Gobernación y las dirigencias del PRI, PRD y PT reiniciaron las negociaciones sobre la reforma electoral.
- 19 de marzo: concluyeron las negociaciones del PRI, PRD, PT y Gobernación. Enviaron sus propuestas al Congreso para que se redacte la iniciativa de ley.
- 1º de abril: el PAN presentó en la Cámara de Diputados sus iniciativas de reforma electoral.
- abril-mayo: los Diputados y Senadores del PRI manifestaron diferencias en torno a los acuerdos en Gobernación acerca de la Reforma.
- 15 de mayo: Miguel Ángel Martínez Escobar, alcalde priista de Huejotzingo, renunció a su cargo. El panista Heriberto Ramírez asumió la alcaldía.
- 20 de mayo: el PAN regresó a la mesa de diálogo.
- 26 de mayo: Diputados y Senadores del PRI se disputaron la paternidad de la redacción de la iniciativa. Los partidos y Gobernación determinan que será la Cámara de Diputados la que redacte los cambios constitucionales en materia electoral.
- 26 de junio: el PAN y el PRD, por separado, suspendieron su participación en los trabajos sobre la iniciativa de reformas constitucionales en materia electoral, hasta que el PRI presente sus propuestas de reforma con apego a los acuerdos alcanzados.

miembros de todos los grupos parlamentarios y atender oportuna y cabalmente los requerimientos del Congreso y sus Cámaras, de sus dirigencias y Comisiones para que la acción de gobierno sea más efectiva.

Se ha sometido a consideración del Congreso, con suficiente anticipación y con todos los elementos necesarios, las iniciativas de leyes o los proyectos de reformas, para facilitar su análisis, debate y, en su caso, aprobación. “El Ejecutivo apreciará con gran interés y respeto, toda propuesta de los legisladores para fortalecer al Poder Legislativo y propiciar el mejor desarrollo de sus tareas” (SIG).

El Ejecutivo plantea a través del federalismo “... liquidar la pesada herencia centralista”; impulsar el federalismo serviría para articular mejor la soberanía de los estados, la libertad de los municipios y las obligaciones del Gobierno Federal, especialmente las de competencia económica y social.

Entre los elementos que hablan del impulso hacia este nuevo federalismo, Ernesto Zedillo mencionó:

- 1) El Congreso de la Unión autorizó la propuesta de incrementar el Fondo General de Participaciones. Además se han ampliado las potestades tributarias de los estados, liberando a su favor fuentes de ingresos antes reservadas exclusivamente al Gobierno Federal.
- 2) Dos terceras partes del ramo 26 para desarrollo social del Presupuesto de Egresos de la Federación, se han transferido a través de los estados para que sean ejercidos directamente por los municipios. De los 11 mil millones de pesos de este ramo presupuestal, 7 mil 300 millones son ejercidos por los gobiernos municipales. En consecuencia, en 1996, más de 90% de los municipios, en especial, los más pobres, han registrado aumentos substanciales en sus presupuestos, no obstante que el presupuesto federal prácticamente no aumentó.
- 3) Ahora es en los estados y los municipios donde se decide cómo aplicar los recursos de los programas de apoyo al campo.
- 4) Se suscribió un acuerdo con los gobiernos de todos los estados para descentralizar los servicios a cargo de la Secretaría de Salud. El acuerdo comprende la transferencia a las entidades federativas de más de 7 mil hospitales, clínicas y centros de salud con sus instalaciones y equipo; con sus más de 103 mil personas entre personal médico y de apoyo.

Con estas medidas se busca dar inicio a una nueva etapa donde, con la participación de los gobiernos locales y las comunidades, se construirán estructuras más ágiles y sensibles para abatir rezagos; para que pronto la educación básica y la salud, don renglones

importantes del gasto social del Gobierno Federal, sean manejados directamente por los estados.

### Política social y laboral

Dos cuestiones cruciales vuelven a adquirir relevancia en la construcción del nuevo orden: la política social –imprescindible en un esquema de liberalización de la economía–; y, la cuestión laboral que ha sido el único tema no reformado en la Constitución en todo el periodo de la “reforma del Estado”; ambas cuestiones decisivas en sistema de dominación mexicano.

### Alimentación, salud y educación

En el Plan Nacional de Desarrollo señala que el eje del combate a la pobreza sería el Programa de Alimentación y Nutrición Familiar (PANF), bajo la coordinación del DIF, que incluye los desayunos escolares. Este programa se implementó en febrero de 1995 para atender a la población más vulnerable de 500 municipios en 12 regiones del país y que suponía la coordinación de autoridades estatales y las propias comunidades.

En el Segundo Informe de Gobierno se apunta que “la política de apoyo social está dirigida a toda la población, sin embargo, ante la gran población que vive en condiciones de pobreza extrema demanda un esfuerzo adicional para romper el círculo vicioso de desnutrición, falta de salud, deficiencias educativas y carencia de oportunidades. Por ello, bajo un enfoque integral y federalista el Gobierno pretende articular en un nuevo programa los esfuerzos que hoy se realizan separadamente en alimentación, salud y educación básica para las familias más pobres”.

Por lo que se anunció que se pondrá en marcha un *programa piloto* que integrará dichos esfuerzos en algunas de las regiones de mayor marginalidad. El programa centra su atención en los niños, con el respaldo fundamental de las madres de familia.

En marzo de este año, se dio a conocer el Programa Integral de Educación, Salud y Alimentación (PIESA)<sup>7</sup>, que pretende superar al PANF ya que “a pesar de que éste representa un esfuerzo por articular las acciones de educación, salud y alimentación, su operación presenta obstáculos importantes: la participación de las entidades ejecutoras está sujeta a la voluntad de las partes; y el DIF responsable de la coordinación, no tiene las facultades que le permitan guiar las acciones de apoyo de las dependencias bajo una estrategia integral (PIESA).

La propuesta consiste en un paquete integrado por acciones de alimentación, salud y educación para la población en condiciones de extrema pobreza, con énfasis en la población más vulnerable, madres embarazadas, lactantes y niños hasta la edad de 12 años.

Las ventajas obtenidas por el gobierno a través de la aplicación del programa serían:

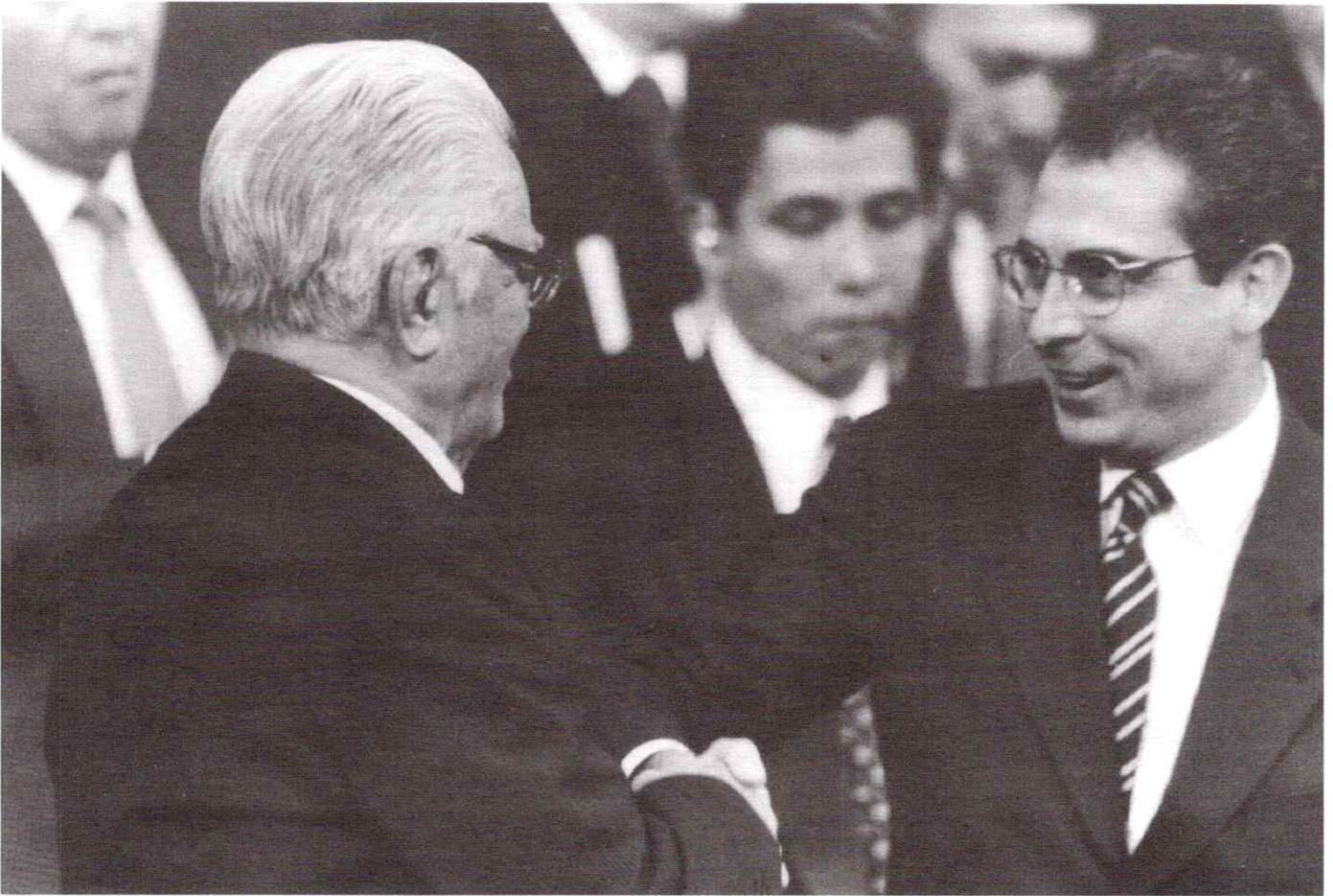


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

- 1) Negociar efectivamente los incrementos de precios a los productos básicos propuestos, teniendo un mecanismo para disminuir los efectos distributivos de las medidas;
- 2) Constituye una estrategia de relanzamiento de la política social dirigida a los segmentos más pobres de la población y,
- 3) Hacer evidente ante la Nación el compromiso de la administración del presidente Zedillo para enfrentar los problemas estructurales de la marginación.
- 4) Será un mecanismo que permita compensar a la población pobre del sector formal, sin necesariamente ajustar el salario mínimo legal.

En el documento que describe el PIESA se enumeran las características generales de la política social:

- a) Los tres pilares de la actual política de combate a la pobreza extrema son atención a la salud, educación y nutrición; desarrollo de la infraestructura física en los municipios; y programas de empleo.
- b) Los dos últimos están relacionados con la transferencia de del 65% de los recursos del ramo 26 a los municipios, para realizar obras y dar empleos temporales.

- c) El otro eje de la política social se define como “atención al resto” e incluye educación, salud, capacitación laboral y seguridad social.

El programa no representa una propuesta asistencialista, sino que busca el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de los individuos, en este caso, los más pobres, para mejorar su participación en la vida nacional y el aprovechamiento de las oportunidades. Basado en la corresponsabilidad por parte de los beneficiarios ya que para acceder al apoyo se requiere que los beneficiarios asistan a las clínicas o envíen a los niños a las escuelas.

En las zonas urbanas la propuesta consiste en que “...los esquemas de subsidio al consumo, que actualmente se canalizan por medio de subsidios en especie, se sustituyan por una transferencia de ingreso aplicable para la adquisición de alimentos básicos, lo que proporcionaría al beneficiario mayores opciones de consumo, liquidez y poder adquisitivo en sus compras y promovería la producción y distribución privada a menores costos.”

La transferencia del ingreso se haría mediante tarjetas personalizadas a nombre de la madre de familia que incorporarían el monto mensual asignado a cada familia.

La transferencia del ingreso representaría una cantidad infra marginal de lo que la familia gasta en alimentos y

### Cuadro 5 Principios para una Nueva Cultura Laboral

#### *I Objetivos Centrales*

1. Fomentar entre trabajadores y empresarios, la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.
2. Propiciar niveles de remuneración justo y equitativos que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupos al interior de la empresa.
3. Impulsar la capacitación permanente de trabajadores y empresarios.
4. Promover el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a la seguridad en higiene.
5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes.
6. Consolidar el diálogo y la concertación, para armonizar las relaciones obrero-patronales.
7. Promover el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales y legales de carácter laboral.
8. Dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir la justicia laboral.

#### *II Principios Básicos*

1. Buena fe y lealtad entre las partes para el buen desarrollo de las relaciones laborales.
2. Resolución de controversias en el marco de la ley.
3. Generar una cultura nacional de productividad y calidad, que preserve y fomente las fuentes de empleo.
4. Remuneración justa para los trabajadores.
5. El empresario contará con el mejor desempeño de sus trabajadores para elevar la productividad.

#### *III Principios de ética en las relaciones laborales*

1. Trabajadores, patrones, sindicatos y autoridades laborales impulsarán una cultura del cumplimiento de las normas jurídicas.
2. Los sectores productivos impulsarán aquellas actitudes que fomenten la veracidad en las relaciones laborales y disuadiendo las contrarias a este principio.
3. La responsabilidad de trabajadores, patrones y sindicatos deberá estar basada en principios éticos.
4. La representación legal de patrones y trabajadores deberá ejercerse con estricto apego a principios éticos y jurídicos, para su sano desempeño.
5. Los sectores productivos pugnarán porque la legislación siga reconociendo la plena libertad de asociación, garantizada constitucionalmente.
6. Los trabajadores deberán: asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo; preservar los bienes de la empresa; actuar con honestidad en la ejecución de sus labores; capacitarse para elevar la productividad; realizar sus labores con calidad; respetar a todos sus compañeros; mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa; guardar la lealtad y confidencialidad respecto de los procesos productivos, administrativos y técnicos de la empresa; abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales y hacer de la participación sindical el medio efectivo para la defensa de los intereses de los agremiados.
7. Los patrones deberán: privilegiar el respeto y dignificación de los trabajadores; retribuir a los trabajadores con un salario remunerador conforme lo establece la ley; proporcionar a los trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo; cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los trabajadores; en la planeación y restructuración de las empresas privilegiar la preservación de la planta de empleo y abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.
8. Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones patronales deberán: conducirse apegadas al derecho; por el mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses; mantener una actitud de diálogo; en las revisiones salariales y contractuales, acordar remuneraciones y prestaciones que satisfagan las necesidades de un jefe de familia; en reconocimiento de la libertad de asociación, ceñirse a conductas apegadas a derecho; realizar elecciones sindicales en un clima de armonía y sentido democrático.
9. Las autoridades del Trabajo deberán: respetar los derechos de trabajadores y patrones; actuar apegados a derecho y principios éticos; ejercer sus atribuciones conforme al principio de legalidad; procurar la solución conciliatoria de los conflictos laborales; resolver los litigios jurisdiccionales de manera pronta e imparcial, y propiciar, vigilar y hacer cumplir las normas laborales.

#### *IV Principios en materia de derechos laborales, procuración e impartición de justicia laboral*

1. Fomentar el respeto y la procuración del ejercicio de los derechos laborales.
2. Fortalecer y dinamizar la función jurisdiccional que asegure la impartición de justicia pronta e imparcial.
3. Promover la preparación profesional de los procuradores de la defensa del trabajo.

#### *V Principios en materia económica*

1. Consideraciones generales: crear las condiciones necesarias para que la economía crezca en forma dinámica y sostenida; aumentar el nivel del ahorro interno; invertir en capital humano y asignar eficientemente los recursos productivos para aumentar la productividad y fomentar la competitividad.
2. Consideraciones en materia de educación, capacitación y productividad; privilegiar la educación y la capacitación como fuentes fundamentales de la productividad y eficiencia de las empresas.

Fuente: Claves Políticas. IMEP, 22 de agosto de 1996.

por lo tanto sería un suplemento del ingreso familiar y no buscaría asegurar el consumo de todos los requerimientos nutricionales familiares.

En Campeche, donde en octubre pasado se puso en marcha un programa piloto, esa suplementación equivale a 70 pesos mensuales.

Se manifiesta el carácter “no electorero” del programa, bajo la premisa de cumplir lo declarado por el presidente Zedillo en febrero de 1995 “Solidaridad y todo programa de política social se mantendrán claramente desligados de cualquier uso o política partidista, electoral o de discrecionalidad arbitraria de autoridad alguna”. Sin embargo, su puesta en marcha se da muy cerca de las elecciones de 1997.

Para los autores del PIESA, entre los que se encuentran Luis Téllez, jefe de la oficina de la Presidencia, y el subsecretario de Hacienda Santiago Levy,<sup>8</sup> la estrategia de combate a la pobreza puede convertirse en un gran activo de la administración de Ernesto Zedillo que provea a la población menos favorecida de beneficios tangibles que en los próximos dos o tres años sólo obtendrán en forma muy parcial del crecimiento económico.

*Hasta el momento, lo que se ha observado es un mensaje confuso de continuidad parcial de las políticas del pasado (con algunos cambios de nombre y forma), y un proyecto que trata de buscar rasgos distintivos nuevos pero que en la práctica aún no se establecen.*

Si los resultados de este programa piloto son satisfactorios, después de una evaluación se extenderá paulatinamente a fin de llegar al año 2000 cubriendo a 4 millones de las familias más pobres.<sup>9</sup>

## Los Indígenas

Hace un año, en el Primer Informe de Gobierno el presidente de la República Ernesto Zedillo señaló que debe definirse una nueva relación entre el Estado Mexicano y las comunidades indígenas que garantice plenamente sus derechos y constituya una base firme para atender las causas reales del atraso acumulado por mucho tiempo y que impulse el desarrollo social, a partir de la participación de las propias comunidades.

Con la colaboración del Poder Legislativo federal, de los Congresos y gobiernos de los estados, se realizó una consulta nacional sobre derechos y participación indígenas que ratificó la necesidad de emprender reformas a la Constitución General de la República y a las leyes que correspondan.

Se espera que durante el periodo de sesiones que inicia en septiembre se logre presentar una iniciativa de reforma que está siendo elaborada conjuntamente por los Poderes Legislativo y Ejecutivo.

Una reforma que explicita y garantice los derechos indígenas y asegure una educación bilingüe y pluricultural; que reconozca sus formas de representación social para incorporarlas a la organización municipal; que reafirme los compromisos del Estado con sus comunidades, y que les garantice que al acudir a la justicia se tomarán en cuenta su lengua, usos y costumbres: “Debatir y aprobar una reforma constitucional y transformar leyes e instituciones es sólo un primer paso. Es indispensable

trabajar para que el marco jurídico y la capacidad institucional efectivamente sirvan. Esto exige evitar dilaciones, sumar esfuerzos y participación” (SIG).

## La cuestión laboral

La reforma al artículo 123 es una medida que ha sido pospuesta dentro de la reforma del Estado, sin embargo, se crean condiciones para que ésta, en el momento en que se proponga seriamente, se dé inserta en un clima favorable para ello: el de una “Nueva Cultura laboral”.

Los sectores obrero y empresarial concluyeron, en la primera quincena de agosto, los trabajos para formular una Nueva Cultura Laboral (véase Cuadro 5). Firmaron el documento “Principios de una Nueva Cultura Laboral”, cuyos objetivos son: revalorar el trabajo humano; propiciar niveles salariales justos y equitativos; estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes; consolidar el diálogo y la concertación; promover el cumplimiento de la normatividad en materia laboral y reconocer la importancia de dirimir controversias ante los órganos encargados de impartir justicia laboral. El presidente Ernesto Zedillo, aseguró que “no variará el cumplimiento pleno” de la Ley Federal del Trabajo, “ni la preeminencia de los órganos jurisdiccionales para dirimir diferencias”.<sup>10</sup>

Mientras, representantes de sindicatos integrantes de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebes) aseguraron que la Nueva Cultura Laboral no fue producto del consenso entre el movimiento obrero organizado. Criticaron que pone candados a las revisiones salariales y topes acordados con los patrones. Resaltaron que sólo cinco de las 39 organizaciones que integran el Congreso del Trabajo firmaron el documento.<sup>11</sup>

La concreción de una Nueva Cultura Laboral había generado gran interés, toda vez que se esperaba que contuviera las bases para un cambio sustancial en las relaciones laborales, que sirvieran como punto de referencia para una futura modificación a la Ley Federal del Trabajo. Muchos, entre ellos el PAN, supusieron que podía ser la sorpresa en el Segundo Informe de Gobierno.

## Educación superior

Las autoridades educativas del Distrito Federal y del estado de México encargaron el proceso de ingreso al nivel medio superior a un organismo independiente, el Centro Nacional de Evaluación (Ceneval). Esta empresa aplicó criterios técnicos para satisfacer la demanda de ingreso sin apartarse de la política educativa del gobierno. Así, se optó por usar un método de selección transparente e imparcial y que al mismo tiempo fuera compatible con los requerimientos del actual modelo económico.

La alternativa por la que optaron los candidatos al nivel medio superior, es un indicador de que en el grueso de la población se sigue considerando a la UNAM y al IPN como las únicas vías de ascenso social. El ingreso a la

enseñanza técnica es percibido como un fracaso para quienes aspiraran a una carrera profesional. Este es uno de los puntos centrales de la problemática educativa que vive el país y que ahora ha generado movilizaciones de inconformidad.

De los 113 mil 165 aspirantes que eligieron a la UNAM como primera opción, sólo 34 mil 955 se quedaron en ella. La UNAM y el IPN fueron las instituciones que registraron el menor incremento en su matrícula, debido a que el proceso de ingreso también funcionó como mecanismo de distribución. El mayor número de aspirantes fue canalizado a las escuelas técnicas. En este sentido, el examen único cumplió con los siguientes objetivos: 1) descongestionar a las principales instituciones educativas, con el objetivo de elevar su calidad; 2) evitar la creación de lugares no ocupados, lo que creaba una saturación artificial en las escuelas, y 3) canalizar hacia las escuelas técnicas como el Conalep a quienes no cuentan con la preparación para realizar estudios profesionales.

De 262 mil aspirantes que presentaron el examen, sólo 231 mil 311 lo aprobaron.

La difusión de los resultados del examen único generó movilizaciones de protesta por parte de padres de familia y aspirantes. Diferentes grupos se disputan la representación de los inconformes: la Coalición Trilateral en defensa de la Educación Pública, encabezada por Hugo Aboites, exsecretario general del Sindicato Independiente de la UAM, e integrada por académicos, padres de familia y sindicalistas; el Consejo Estudiantil Universitario (CEU), y el Comité Estudiantil Metropolitano (CEM). El Barzón ofreció asesoría jurídica a los inconformes.

El 7 de agosto Miguel Limón Rojas, titular de la SEP, aseguró que ningún estudiante se quedará sin lugar o escuela para desarrollarse. Los egresados del Conalep a partir de esta generación podrán ingresar a la universidad o licenciatura de su elección.<sup>12</sup>

## La coda

Para el gobierno del presidente Ernesto Zedillo la reforma constituye una importante fuente de legitimación a su conducción política y a los lineamientos otorgados a la reforma del Estado a partir de agosto de 1994. Si bien, tanto la reforma electoral general como la del Distrito Federal son temas prioritarios para la reforma del Estado no la agotan, porque ésta incluye también otros temas como el fortalecimiento del Federalismo, la reforma de los Poderes Públicos, los Derechos Indígenas, la Participación Ciudadana, la Comunicación Social entre otros, los cuales seguirán siendo tratados por los mecanismos acordados en la Mesa Central para la Reforma del Estado.

La crisis del PRI, la cuestión laboral y la urgencia de un proyecto de política social donde puede estar incluida la educación son cuestiones que si bien importantísimas y fundamentales para la construcción del nuevo orden deberán esperar a 1997 para replantearse con más fuerza y posibilidades de una clara concreción; aunque quede todavía pendiente el sesgo –privado o público– que éstas puedan adoptar dependiendo de una nueva correlación de fuerzas políticas que resulte de este proceso electoral.

## Notas

<sup>1</sup> Se eligieron 18 diputaciones de mayoría relativa y 12 diputaciones de representación proporcional en 20 ayuntamientos. El Padrón Electoral fue de 484 mil 443 ciudadanos; las casillas insaltadas: 984; el abstencionismo de 66% y el triunfo priista fue contundente y no generó ningún tipo de impugnación, *La Jornada*, 10 de julio de 1996.

<sup>2</sup> En el periodo enero-mayo la actividad industrial creció 5.5% en relación con el mismo periodo de 1995, las compras al exterior de bienes intermedios lo hicieron a una tasa del 24.2 por ciento. Según el Banco de México, (véase *Perspectiva Económica IMEP* 15 de agosto de 1996).

<sup>3</sup> En los momentos finales, la Secretaría de Gobernación negoció con cada partido por separado, lo cual podría argumentarse como pertinente en esa etapa de las discusiones y el crédito, de procedimientos civiles y mercantiles”, en general, se ha buscado modernizar el marco jurídico para alentar la actividad productiva y facilitar la solución rápida y justa de las controversias.

<sup>4</sup> UnomásUno, 23 de agosto de 1996.

<sup>5</sup> “Para simplificar y agilizar transacciones que miles de ciudadanos realizan cotidianamente, se han promovido reformas en los ámbitos fiscal y financiero, del comercio y el crédito, de procedimientos civiles y mercantiles”, en general, se ha buscado modernizar el marco jurídico para alentar la actividad productiva y facilitar la solución rápida y justa de las controversias.

<sup>6</sup> Juan Antonio García Villa, a nombre del Comité Ejecutivo del PAN, enfatizó que los legisladores priistas se han resistido a aprobar la iniciativa de ley para crear una auténtica Auditoría Superior de la Federación, porque

insisten en que sea el Presidente de la República el que proponga a los auditores especiales, mientras que los panistas sostienen en que éstos deben ser totalmente independientes y autónomos.

<sup>7</sup> La información en torno al Programa Integral de Educación, Salud y Alimentación ha sido obtenido de los artículos: “Una tarjeta para el hambre” en, “Enfoque” Suplemento de, *Reforma*, 24 de marzo de 1996 y de “La cara tarjeta pobre” en, “Enfoque” Suplemento de, *Reforma* del 31 de marzo de 1996 Arturo Cano.

<sup>8</sup> *La pobreza en México* (1991) de Santiago Levy al parecer, ha servido de base al plan gubernamental denominado “Los programas alimentarios y la política social (Propuesta de reorientación)”, cuyo eje es el Programa Integral de Educación, Salud y Alimentación (PIESA), *Cfr.* Arturo Cano. *op. cit.* p. 4.

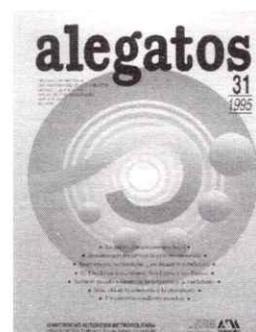
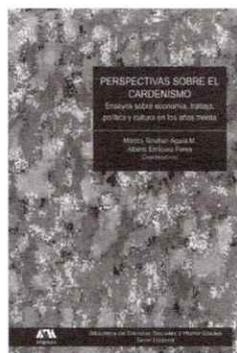
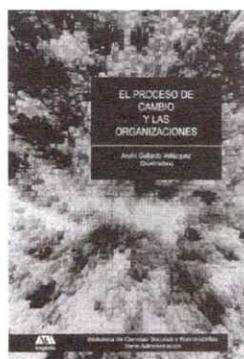
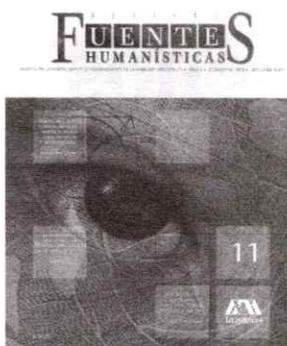
<sup>9</sup> Prevaleció el desacuerdo entre los dos equipos que disputaron la elaboración de la que habrá de ser la política social en el nuevo periodo en torno a la cantidad de pobres que deben ser objeto de ésta: el equipo de Luis Téllez, Santiago Levy, y Carlos Mancera Corcuera dice que son tres Millones de Familias; Por otra parte, Carlos Rojas y Enrique del Val Secretario y Subsecretario de Desarrollo Social, Mario Luis Fuentes, director del DIF, Genaro Borrego, Director del IMSS y Socorro Díaz de Liconsa manifiestan que son seis millones de familias, 30 millones de mexicanos. *Ibidem.* Ernesto Zedillo opta por manejar una cifra intermedia en su Segundo Informe de Gobierno.

<sup>10</sup> Claves Políticas IMEP 15 de agosto de 1996.

<sup>11</sup> Claves Políticas IMEP 22 de agosto de 1996.

<sup>12</sup> Claves Políticas del IMEP 15 de agosto de 1996.

## Publicaciones de la UAM-Azcapotzalco DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



Para adquirirlas puede dirigirse a las librerías de la  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Informes: UAM-Azcapotzalco, DCSyH

Coordinación de Difusión Cultural

Tel. 724-4309

# La industria automotriz en los ochenta: menos accidentes pero más graves

Silvia Tamez G.\*  
Lilia Castillo M.\*\*  
Nancy Molina A.\*\*\*  
Claudia Bodek S.\*\*\*\*

*La industria automotriz terminal presenta la frecuencia más baja y los indicadores de gravedad más elevados. De acuerdo con la caracterización de la industria en cuestión, esta situación se puede explicar a partir de una intensificación del trabajo que resulta desmesurada, tanto en el ensamble de autopartes, que combina actividades intensivas de capital y actividades intensivas de fuerza de trabajo, como en el ensamble de automóviles, actividad considerada prototipo de las empresas intensivas de capital. Esta intensificación del trabajo tiene su correlación con los impresionantes aumentos de productividad registrados en estas actividades económicas durante la segunda mitad de la década de los ochenta.*

## Modernización y salud

La década de los ochenta tal vez sea el parteaguas para entender la situación actual del país, así como para explicar los cambios venideros en futuros años ya que durante su devenir, se desarrolló un proyecto económico que pretendía transformar las bases sobre las cuales se había dado la acumulación de capital en las tres décadas precedentes.

Dentro de este proyecto, la respuesta a la crisis fue la "modernidad", entendida en sentido económico como la transformación de las bases del modelo de acumulación

de capital, lo que significó cambios radicales en el proceso productivo mexicano y en las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores y sus familias.

Los efectos de estos cambios macroeconómicos en los procesos de trabajo fueron múltiples y profundos y en nuestra opinión, el concepto que mejor los sintetiza es el de "flexibilidad productiva", ya que nos permite describirlos y analizarlos de manera integral. El impacto de la flexibilización de los procesos de trabajo en la salud de los trabajadores es el tema general del presente trabajo, en el cual se hace una aproximación al problema a partir del análisis de los accidentes de trabajo (AT) sucedidos durante el periodo 1980-1989, en los trabajadores de, tal vez, la rama industrial más representativa del capitalismo: la automotriz terminal (autopartes y ensamble de carrocería y motores).

Históricamente el análisis de esta rama ha aportado a la comprensión de la situación del proceso de trabajo

\* Profesor(a)-Investigador(a) Titular del Depto. de Atención a la Salud. UAM-Xochimilco.

\*\* Profesor(a) Ayudante "B", Depto. de Atención a la Salud. UAM-Xochimilco.

\*\*\* Profesor(a)-Investigador(a) UAM-Xochimilco.

\*\*\*\* Profesora de la Universidad Pedagógica Nacional, UPN

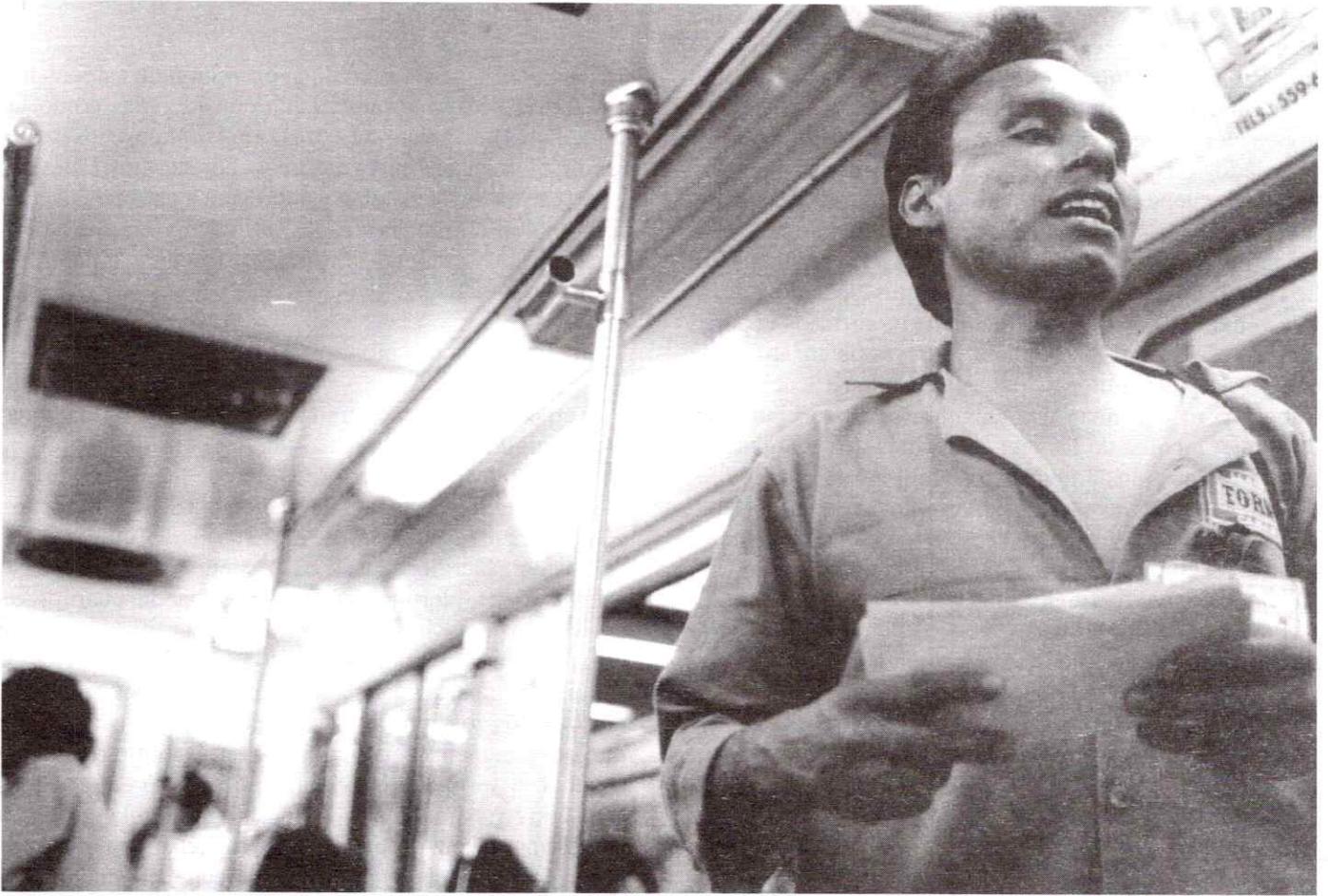


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

en general, así como a la explicación de las condiciones del proceso de acumulación sobre las cuales se desenvuelve. Así, fue en esta actividad en la que se dieron las expresiones más tempranas de flexibilización, siendo una de las pocas ramas que a finales de los noventa mostraban ya una fisonomía “flexibilizada”, tanto en los aspectos técnicos como en los sociales del proceso de trabajo. Asimismo, el interés por estudiar los accidentes como indicador de salud, se relaciona con la disponibilidad de los datos, pero fundamentalmente, con el hecho de que, analizado epidemiológicamente se trata de un evento muy complejo que sintetiza las condiciones de trabajo y que como fenómeno agudo puede expresar cambios introducidos en la producción de manera casi inmediata.

Esperamos pues, que este trabajo sirva como antecedente a futuros estudios sobre el tema y ayude, a esclarecer alguno de los efectos que la bien llamada “década perdida” ha ocasionado en la salud de los trabajadores.

### **De los setenta a los noventa: mayor estrés en el trabajo**

En nuestro país no existen datos comparativos de una década a otra que permitan valorar el efecto que los

cambios y la modernización del trabajo tienen en la salud de los trabajadores. Sin embargo, es posible hacer una aproximación al problema a partir de estudios de caso realizados en México y en otros países.

Dos estudios de salud realizados en DINA en la década de los setenta dejaron constancia de las condiciones laborales y de su efecto en la salud de los trabajadores de esa empresa. En la investigación realizada en 1979<sup>1</sup> se encontró una fuerza de trabajo predominantemente masculina (96.3% del sexo masculino) y con un promedio de edad de 35 años. Se detectaron como principales factores nocivos el ruido, los accidentes de trabajo y uso de sustancias químicas como estaño, plata, cobre, plomo, fibra de vidrio, solventes, resinas, etcétera.<sup>2</sup>

En este estudio, los diagnósticos obtenidos a partir de la revisión de expedientes médicos del IMSS y de una encuesta realizada fueron en orden de frecuencia: amigdalofaringitis, gastroenteritis, enterocolitis y colitis infecciosa o parasitaria; accidentes de trabajo con daño localizado fundamentalmente en extremidades superiores e inferiores; alteraciones del aparato musculoesquelético debidas a problemas posturales; conjuntivitis y dermatitis derivadas del uso de sustancias químicas y dos entidades que ponen en escena el problema del estrés: neurosis y gastritis sin causa orgánica.

Es importante señalar que en esa época, eliminando los padecimientos infecciosos, los AT fueron el daño a la salud más frecuente y que estuvieron prioritariamente relacionados con diferentes grados de complejidad tecnológica en las fases del proceso (desfase tecnológico). Por otro lado, un hallazgo de gran interés consistió en la mayor frecuencia de fatiga patológica en los trabajadores de la cadena y mayor frecuencia de padecimientos relacionados con estrés en los supervisores. En contraste, en la actualidad, los datos más recientes señalan que la flexibilidad del proceso de trabajo ha modificado el perfil de riesgos. Para el caso de las empresas de ensamble de carrocería y de motores, persiste la intensificación del trabajo pero con una base tecnológica sustancialmente diferente; a partir de las nuevas formas de organización se genera una gran competitividad individual y la productividad aumenta; la vigilancia ocupa una parte importante de la actividad. Estos factores se combinan con inestabilidad en el empleo y bajos salarios, lo que corresponde al patrón intensivo de flexibilidad.<sup>3</sup>

Por su parte, las empresas pertenecientes a la maquila de autopartes, son intensivas de fuerza de trabajo, con predominio de fuerza femenina la organización del trabajo se basa en actividades de ensamble al estilo de los procesos *tayloristas*, frecuentemente con trabajo a destajo y también con condiciones muy inestables de contratación y niveles salariales muy bajos (patrón extensivo de flexibilidad).

Existen estudios realizados recientemente en Suecia<sup>4</sup> que presentan avances muy interesantes en relación a la influencia negativa del contenido de las tareas en los dos tipos de trabajo más frecuentes en estos procesos que son el monótono repetitivo y el monótono de monitoreo.

Resultados de investigaciones realizadas por Gardell<sup>5</sup> y otros estudios similares<sup>6</sup> realizados en 1986, plantean que la "sobrecarga cualitativa y cuantitativa", así como la "subcarga cualitativa y cuantitativa" son factores que generan estrés en el trabajo y que al correr del tiempo producen daños en la salud sicofísica de los trabajadores.

Sin embargo, también han encontrado que el impacto sicofisiológico de estos aspectos está determinado por un proceso dinámico entre los recursos del individuo y la demanda de trabajo. Así, los individuos que están en posibilidad de ejercer regulación y control de su actividad laboral pueden mantener una activación psicológica y fisiológica en niveles óptimos.<sup>7</sup>

En este sentido, el trabajador de la línea o banda, generalmente es controlado por el ritmo o los ciclos de la máquina; en el trabajo de monitoreo, el trabajador está esperando que ocurra alguna falla en el proceso para actuar rápida y eficientemente en su corrección, lo que le concede mucho más control sobre el trabajo, aunque con altos grados de responsabilidad.

Hall<sup>8</sup> presenta una revisión de los principales estudios realizados en esta línea de análisis, dentro de los que destacan los siguientes resultados:

#### a) línea de ensamble.

Aumento significativo de la excreción de catecolaminas (adrenalina y noradrenalina consideradas como las principales hormonas del estrés), registrándose los mayores niveles en los casos de pago por destajo;<sup>9</sup> elevado gasto cardíaco;<sup>10</sup> ansiedad y depresión a causa de insatisfacción con el trabajo por baja utilización de sus habilidades físicas y mentales<sup>11</sup> y mayor frecuencia de enfermedades somáticas.

#### b) Vigilancia por monitoreo.

Aumento de catecolaminas<sup>12</sup> las cuales se relacionaban en algunos casos con actividades consideradas como aburridas por los trabajadores,<sup>13</sup> lo que tiene que ver con evidencia empírica de desactivación cortical<sup>14</sup> (la corteza cerebral es la responsable de las actividades intelectuales del Sistema Nervioso Central) y dificultad de permanecer en estado de alerta; mayor incidencia de cuadros de ansiedad y depresión y de enfermedad cardiovascular que otros grupos de trabajadores.

La mayor parte de los autores mencionados coinciden en que estos dos tipos de trabajo monótono se asocian con mayor frecuencia de patología por estrés y empíricamente se ha observado que la principal diferencia entre ambos es que los trabajadores de la línea de ensamble presentan mayor incidencia de padecimientos sicosomáticos y los de vigilancia padecen con mayor frecuencia cuadros siconeuróticos.

A pesar de gran efecto económico y humano de los accidentes de trabajo, el efecto de los cambios operados en los procesos de trabajo en la accidentabilidad es un tema menos documentado que el anterior como veremos a continuación.

### Cambios en el proceso de trabajo automotriz y accidentes

El AT es un evento muy complejo en su causalidad como se aprecia a través de la siguiente información. En un estudio realizado en un ingenio azucarero<sup>15</sup> en el que se habían incorporado innovaciones tecnológicas en partes claves del proceso de trabajo, se encontró un incremento de la accidentabilidad en las partes con tecnología atrasada y disminución en las fases automatizadas; en contraste, en otro estudio realizado en la industria del hierro y el acero<sup>16</sup> los procesos más automatizados mostraron mayor accidentabilidad y con mayor gravedad que aquellos con tecnología mecánica y un gran contenido de trabajo manual.<sup>17</sup> Es decir, tenemos datos contradictorios.

Los resultados de estos y otros estudios, ponen en claro que el AT es un evento de compleja causalidad. Desde el punto de vista epidemiológico, el accidente laboral no puede ser considerado como un evento repentino e inesperado o fortuito y azaroso, requiere más bien ser enten-

dido como un hecho cuyas causas son identificables y previsibles, y que surgen del conjunto de condiciones del proceso laboral, con lo que no dependen exclusivamente de las condiciones de seguridad del centro de trabajo.

Es posible que el incremento en el riesgo de accidentarse se relacione prioritariamente con procesos de trabajo rezagados y con aquellos que presentan un desfase tecnológico en su interior, (más que con la complejidad tecnológica<sup>18</sup> en sí misma).

También se ha reportado aumento en los AT relacionado con cambios importantes en la organización del trabajo, que generalmente implican aumento en la intensidad del trabajo.<sup>19</sup> En este sentido, hipotéticamente, la flexibilización del proceso de trabajo automotriz, puede representar mayor riesgo en la frecuencia y/o gravedad de los AT ya que se observa una tendencia hacia la automatización, aunque nunca de manera generalizada y las innovaciones tecnológicas son introducidas selectivamente, sobre todo en los departamentos de estampado, soldadura, pintura y calidad,<sup>20</sup> lo que seguramente produce desfase tecnológico.

Asimismo, los cambios en la organización del trabajo han sido profundos y han consistido fundamentalmente en una más amplia descripción de los puestos de trabajo, polivalencia, disminución de categorías, cambios sustanciales en la capacitación basados en métodos japoneses, movilidad de turnos y puestos de trabajo y programas de calidad total y cero error. Existe una fuerte intensificación del trabajo definida por la competencia individual que se da al interior de los equipos, lo cual, aunado a las modificaciones en la tecnología, redundan en un aumento importante del rendimiento del trabajo e hipotéticamente mayor riesgo de AT.<sup>21</sup>

Con base en lo anterior es posible plantear ahora la importancia del accidente de trabajo como indicador de daño y de manera específica la forma como se realizó el estudio de caso de la industria automotriz en México. Para llevarlo a cabo la primera tarea metodológica fue definir el concepto de accidente de trabajo.

El artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo<sup>22</sup> considera el accidente de trabajo (AT) como "... toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo...". Quedan incluidos dentro de esta definición los accidentes sucedidos a causa del trabajo y también los de trayecto. Para el presente ensayo, solo se considerarán los ocurridos durante el desarrollo de la actividad laboral.

Dentro de las ventajas que tiene el accidente laboral como indicador del daño a la salud, vale la pena mencionar: a) es registrado de manera obligatoria por el Instituto Mexicano del Seguro Social, b) se relaciona estrechamente con carac-

terísticas técnicas y de organización social de los procesos productivos, y c) es un indicador de daño agudo a la salud y por lo tanto posibilita estudiar los efectos de los diversos cambios incorporados en el proceso productivo.

Una definición de accidente puede ser demasiado vaga si no se especifican claramente las actividades laborales, o como las llama el IMSS, actividades económicas en donde estos ocurren. El estudio cuyos resultados aquí se reportan, consistió en analizar los datos registrados por el IMSS de dos actividades económicas que forman parte de la rama automotriz.

El IMSS denomina "ramas" a los grupos de actividad económica, y "fracción" a las diferentes actividades de cada una de ellas.<sup>23</sup> Las fracciones están clasificadas según la complejidad tecnológica de su proceso laboral en cinco clases de riesgo, que de algún modo reflejan la peligrosidad de las actividades, siendo el V el máximo grado de riesgo.

Según los documentos legales correspondientes, dentro del grupo 38, denominado "Construcción, reconstruc-



ARCHIVO DE EL COTIDIANO.

FOTO: YURI VALECILLO.

ción y ensamble de equipo de transporte y sus partes” existen 8 fracciones, de las cuales se seleccionaron para la observación la 3803 y la 3808. La primera, comprende “empresas dedicadas a la fabricación de motores, partes para el sistema de transmisión, suspensión, frenos, asientos y otras partes; conjuntos mecánicos y accesorios para vehículos automotores, bicicletas y motocicletas”,<sup>24</sup> se caracteriza por ser intensivas en fuerza de trabajo (excepto el ensamblado de motores) y corresponde a lo que de la Garza<sup>25</sup> denomina patrón extensivo de flexibilidad. La segunda, comprende “las empresas que se dedican a la fabricación y/o ensamble de automóviles, autobuses y camiones”;<sup>26</sup> esta fracción es intensiva en capital y corresponde al patrón intensivo de flexibilidad.<sup>27</sup> Al momento de seleccionar las fracciones se observó una “mezcla” de procesos al interior de las mismas. Por ejemplo, en la fracción 3803 se considera la fabricación y ensamble de autopartes, de motocicletas y de bicicleta, aunque se supone que la que predomina e impone su dinámica es la de autopartes.

Los indicadores utilizados.<sup>28</sup>

1. *Frecuencia*: Se construyeron tasas de incidencia denominadas TASAT,<sup>29</sup> las cuales reflejan la frecuencia con la que se van agregando casos nuevos de accidentes de trabajo en cada uno de los años considerados.
2. *Gravedad*: para evaluar, se tomaron en cuenta:
  - a) días promedio de incapacidad permanente por accidente de trabajo (DIASAT),
  - b) incapacidad Permanente por accidente de trabajo (IPAT),<sup>30</sup>
  - c) letalidad por accidente de trabajo (LETAT),<sup>31</sup>
  - d) Mortalidad por accidente de trabajo (MORTAT),<sup>32</sup>
  - e) Porcentaje de cambio,<sup>33</sup>
  - f) Riesgo.<sup>34</sup>

Los resultados del análisis.

#### A. Generales

La rama automotriz en conjunto mostró una tendencia clara a la disminución en la frecuencia, con 9.27 x 100 en 1981 y 6.56 en 1989. Sin embargo, aunque la tendencia en varios de los indicadores entre 1981 y 1982, registró un ascenso de 32% en la frecuencia, de 27% en las incapacidades permanentes y de 10% en la mortalidad. Estos datos probablemente se relacionan con un aumento en la intensidad del trabajo ya que los trabajadores formalmente empleados en la rama descendieron 22% en el mismo lapso.

Durante la totalidad del periodo los días promedio de incapacidad y la tasa de incapacidades permanentes mostraron incremento pues pasaron de 17.37 a 20.94 (20% más) por accidente y 2.59 a 3.39 (30% más) por cada 100 accidentes respectivamente. Al comparar el riesgo de accidentabilidad de los trabajadores de este grupo en relación con el riesgo de los trabajadores a nivel nacional encontra-

mos que los del grupo en cuestión están más expuestos a sufrir accidentes de trabajo e incapacidades permanentes con 1.10 y 1.11 de riesgo (RR) respectivamente.

#### B. Los AT en la industria de autopartes (fracción 3803)

Al analizar, encontramos que la industria de autopartes mostró una tendencia hacia la estabilidad en la TSAT, con un descenso moderado del 9% en 1989 en relación con la registrada en 1981.

Otro aspecto que llama la atención es el incremento de la población en el total del periodo, ya que se triplicó, lo cual coincide con el acelerado crecimiento de los procesos maquiladores durante los últimos años.

De los indicadores de gravedad, los días promedio de incapacidad aumentaron 17% y las incapacidades permanentes 5%, la letalidad y la mortalidad muestran una sensible disminución (38% y 37% respectivamente).

Se trata entonces de una actividad con una tendencia estable en la frecuencia de los AT y con una clara tendencia de disminución de las consecuencias de mayor gravedad de los AT.

#### C. Los AT en el ensamble de motores y carrocería (fracción 3808)

La fracción de ensamble de automóviles presenta una disminución del número de trabajadores del 18% en el periodo observado, lo que muy probablemente se relaciona con el despido de trabajadores. Recordemos además que desde el punto de vista económico esta fracción se caracteriza por ser intensiva de capital.

Los aumentos impresionantes en la productividad<sup>35</sup> y la disminución de la planta productiva expresan que durante la década pasada la flexibilización de este tipo de proceso implicó intensificación del trabajo, vía innovación tecnológica, modificación en la organización del trabajo o ambas, lo cual es muy importante en la interpretación de los resultados.

La TASAT muestra una tendencia descendente más profunda que la anterior fracción, registrando la tasa más baja de los grupos estudiados. En contraste, los días promedio de incapacidad registraron la cifra más elevada y presentan además una tendencia franca hacia el ascenso. Asimismo, comparando 1981 y 1989, resulta relevante la tendencia ascendente de la tasa de incapacidades permanentes, con un incremento de 34 por ciento. Por su parte, la letalidad y la mortalidad muestran descensos muy significativos.

Así, esta actividad presenta una tendencia descendente en la frecuencia de los AT y en sus consecuencias más graves (importante descenso de letalidad y mortalidad) y una tendencia ascendente en la gravedad “intermedia”, a expensas de los días promedio de incapacidad y de la tasa de incapacidad permanente.

Por otro lado, al comparar las tasas de accidentabilidad y de sus consecuencias de la 3803 y de la 3808 con las del total del grupo 38 a través del cálculo de riesgo relativo, se observan algunos hallazgos importantes: en primer término, se corrobora el riesgo menor de accidentarse en los trabajadores de la 3808; en segundo término, se observa la similitud en el exceso de riesgo de la tasa de incapacidades permanentes en ambas fracciones y por último, se evidencia el mayor riesgo de muerte en la fracción de ensamble de automóviles con el 1.78 en la tasa de letalidad. Este último elemento le da más contundencia al aumento en la gravedad de los accidentes de trabajo observado para la fracción 3808 en los análisis anteriores.

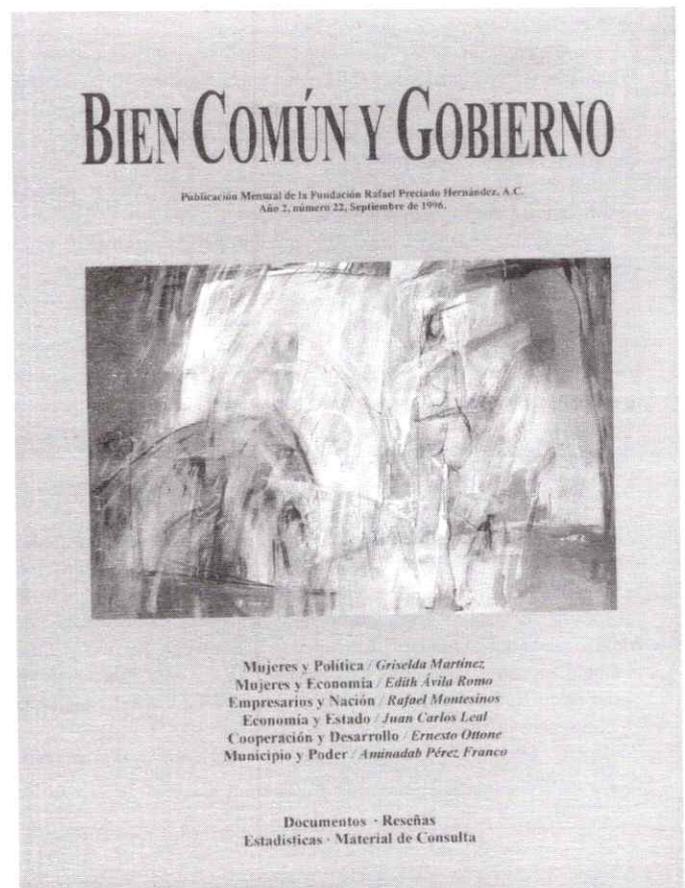
### **A manera de conclusión: la flexibilización del proceso automotriz ocasiona menos accidentes pero más graves**

De acuerdo con los elementos vertidos en el análisis anterior, la accidentabilidad en la industria automotriz presenta las siguientes características:

- a. el grupo 38 en conjunto muestra un descenso en la frecuencia de los AT y un ascenso en su gravedad, ambos fenómenos de magnitud muy similar, pues la tasa de incapacidades permanentes aumenta en la misma medida en que disminuye la tasa de AT. En cuanto a la comparación con el nivel nacional, se constata la importancia de las incapacidades permanentes como indicador de gravedad y aparece, aunque moderado, un exceso en el riesgo de sufrir accidente de trabajo.
- b. Dentro del mismo análisis, encontramos que la industria automotriz terminal presenta la frecuencia más baja y los indicadores de gravedad más elevados. De acuerdo con la caracterización de la industria en cuestión, esta situación se puede explicar a partir de una intensificación del trabajo que resulta desmesurada, tanto en el ensamble de autopartes, que combina actividades intensivas de capital y actividades intensivas de fuerza de trabajo, como en el ensamble de automóviles, actividad considerada prototipo de las empresas intensivas de capital. Esta intensificación del trabajo tiene su correlación con los impresionantes aumentos de productividad registrados en estas actividades económicas durante la segunda mitad de la década de los ochenta.<sup>36</sup>
- c. En relación con la industria de autopartes, el análisis nos muestra una actividad intensiva de fuerza de trabajo, en pleno proceso de expansión, que presentó estabilidad en la frecuencia de los AT y disminución en los indicadores de gravedad a excepción del de días promedio de incapacidad (17% de incremento).

- d. Por su parte, la accidentabilidad en la industria ensambladora de vehículos automóviles, caracterizada por un descenso en la frecuencia pero por un aumento importante en la gravedad, parece advertir que la complejidad en la tecnología, en condiciones de flexibilización de las condiciones trabajo, actúa disminuyendo la cantidad de accidentes y sus consecuencias de gravedad extrema y aumentando la gravedad "intermedia" a expensas de las incapacidades permanentes y de los días promedio de incapacidad.
- e. En el análisis comparativo de las dos fracciones seleccionadas encontramos que la industria de autopartes se diferencia fundamentalmente en la ensambladora de vehículos por el hecho de presentar mayor frecuencia en la accidentabilidad, pero menor gravedad en sus consecuencias.

Esta situación plantea la duda respecto al carácter de los elementos que condicionan la existencia de mayor gravedad en los AT en el ensamble de automóviles, cuando se esperaría que esto sucediera en la industria de autopartes por ser intensivas de fuerza de trabajo y por recurrir también a una superintensificación del trabajo. Sin considerar las diferencias técnicas del objeto de



trabajo, una respuesta hipotética a esta interrogante podría ser que en las empresas pertenecientes al segundo núcleo productivo de la industria<sup>37</sup> se producen los accidentes más graves debido a que se encuentran compitiendo en situación de desventaja con las más modernas, lo que probablemente se traduce en un desfase tecnológico y una intensificación del trabajo más pronunciadas.

En conclusión, se trata de dos actividades muy importantes para la economía mexicana, especialmente para la

exportación, cuyos procesos de trabajo sufrieron muchas transformaciones en el periodo analizado a fin de ser competitivas a nivel internacional. Dichas transformaciones consistieron en importantes cambios tecnológicos, de la organización del trabajo y de las relaciones laborales, con el objeto de lograr aumentar la productividad y el rendimiento. Estos cambios se expresan en una tendencia caracterizada por menos accidentes de trabajo pero más graves.

## Notas

<sup>1</sup> Véase M. Echeverría, *et al.*, "La salud en Dina", en *Cuadernos Políticos*, núm. 26, p. 35.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Enrique de la Garza, "El Tratado de Libre Comercio y sus consecuencias en la contratación colectiva", en *El Cotidiano*, núm. 45, México, 1992 pp. 3-12.

<sup>4</sup> E. Hall, 1989, "Gender, Work Control, and Stress: a theoretical discussion and an empirical Test", *International Journal of Health en, Services*, vol. 19, núm. 4, Estados Unidos, Baywood Publishing Co., p. 728.

<sup>5</sup> B. Gardell, "Scandinavian Research on Stress in Working Life", *International Journal of Health Services*, vol. 12, núm. 1, Suiza, p. 36.

<sup>6</sup> J.V. Johansson, "The Impact of Workplace, Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden"; L. Bainbridge, 1978, "The Process Controller"; M. Timio y S. Gentili, 1976, "Adrenosympathetic Avascularity under Condition of Work Stress".

<sup>7</sup> G. Aronson, "Dimensions of controll as related to work organization, stress, and health", *International Journal of Health Services*; p. 460.

<sup>8</sup> E. Hall, 1989, *op. cit.*, pp. 725-745.

<sup>9</sup> R. Caplan, *et al.* 1975, "Work Demands and Worker Health" National Institute for Occupational Safety and Health. NIOSH, Washington, pp. 75-160.

<sup>10</sup> G. Johansson, 1989, "Job demands and stress reactions in repetitive and uneventful monotony at work". *International Journal of Health Services*, vol. 19, núm. 2, pp. 365-377.

<sup>11</sup> A. Weber, *et al.*, 1980, "Psychophysiological effects of paced and repetitive task" en *Ergonomics*, núm. 2.

<sup>12</sup> M. Frankenhaeuser, "Sex differences in psychoneurocrine reactions to examination stress", *Psychosom. Med.*

<sup>13</sup> J.V., Johansson, "The impact of workplace, social support job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden", Doctoral dissertation, Reports from the Division of Environmental and Organizational Psychology, Department of Psychology, University of Stockholm, Sweden.

<sup>14</sup> L., Brainbridge, "The process controller", analysis of Practical Skill, MTP Press, pp. 263-292. Lancashire, New England.

<sup>15</sup> L.A., Facchini, *Proceso de Trabajo, cambio tecnológico y desgaste obrero*, tesis de maestría, UAM-Xochimilco.

<sup>16</sup> En la industria del hierro y el acero, los procesos más automatizados muestran mayor accidentabilidad y mayor gravedad que aquellos con tecnología mecánica y gran contenido de trabajo manual. Por ejemplo, la tasa de accidentabilidad fue 300% más elevada en Altos Hornos de México, en la que el fundido de material se hace con producción de flujo continuo, en comparación con industrias siderúrgicas que funcionan con horno eléctrico; la gravedad fue alrededor de 4 veces más elevada en la empresa mencionada.

<sup>17</sup> A.C., Laurell, M., Márquez, *El desgaste obrero en México. Proceso de producción y salud*, México, Era, p. 96.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Córdoba en algunos estudios realizados en México, encontró que el trabajo monótono aumentaba las probabilidades de sufrir AT. A., Córdoba "La humanización del trabajo", Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, D.F., pp. 147-168.

<sup>20</sup> F., Herrera, *El Cotidiano* núm. 46, marzo-abril, 1992 pp. 27-33.

<sup>21</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Ley Federal del Trabajo 1987; "Riesgo del Trabajo".

<sup>22</sup> J. Carrillo, "La reconversión de la industria del automóvil", en *El Cotidiano*, número especial 1, UAM-Iztapalapa.

<sup>23</sup> IMSS, 1988, "Reglamento para la clasificación de empresas y determinación del grado del seguro de riesgo de trabajo, pp. 27-29.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Enrique de la Garza "El Tratado...", *op. cit.*, p. 8.

<sup>26</sup> IMSS, 1988, *op. cit.*, pp. 27-29.

<sup>27</sup> Enrique de la Garza 1992, "El Tratado...", *Ibid.*

<sup>28</sup> En todos los casos se habla de los trabajadores bajo seguro de riesgo.

<sup>29</sup> La tasa de accidentes de trabajo está calculada por cada 100 trabajadores expuestos.

<sup>30</sup> La tasa de incapacidad permanente fue calculada por cada 100 trabajadores expuestos. La Ley Federal de Trabajo la define como: a) incapacidad permanente parcial, cuando existe una disminución de facultades y aptitudes para trabajar y que muy frecuentemente se traduce en la pérdida de un órgano o función y b) incapacidad permanente total cuando la pérdida de facultades o aptitudes imposibilita a la persona para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida. LOS DIASAT y las IPAT, son consideradas como indicadores de gravedad intermedia (concepto de las autoras del trabajo).

<sup>31</sup> La tasa de letalidad fue calculada por cada mil trabajadores expuestos. Este indicador representa la frecuencia con que se presenta la muerte una vez ocurrido el daño. Para este estudio se tomó el número de muertes a causa de los accidentes de trabajo.

<sup>32</sup> La tasa de mortalidad fue calculada por cada mil trabajadores expuestos y presenta la frecuencia con la que se produce la muerte en la población expuesta al riesgo de accidentarse.

<sup>33</sup> Evalúa la proporción de cambio de los indicadores mencionados entre el primer y el último año del periodo estudiado.

<sup>34</sup> Evalúa la diferencia en la ocurrencia de los accidentes de trabajo y sus consecuencias entre los diferentes grupos. Fue calculado a partir de razones de tasas en dos sentidos: a) comparando los indicadores obtenidos en los grupos a los que pertenecen.

<sup>35</sup> En el año de 1985 en la Ford la productividad aumentó de 11 a 18.5 unidades por trabajador; en la General Motors de 6.6 a 15.5, y en la Nissan de 16.9 a 22.6. A. Arteaga, J. Carrillo, "Automóvil hacia la productividad productiva", p. 159.

<sup>36</sup> J. Acevedo, *op. cit.*

<sup>37</sup> A. Arteaga, "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz", en E. Gutiérrez (comp.), *Reestructuración productiva y clase obrera. Testimonios de la crisis*, México, Siglo XXI, 1985 pp. 146-169.

# Dos visiones contradictorias sobre la marcha de la economía mexicana

Miguel Ángel Vite P.\*

---

*El colapso financiero y las fracturas en el sistema político mexicano colocaron al presidente electo, Ernesto Zedillo, en una posición difícil porque tenía que continuar con las reformas económicas y encauzar la liberación política hacia una mayor democratización de la vida institucional mexicana. Este retardo ha provocado incertidumbre, la cual fomenta, hasta cierto punto, la violencia acompañada de la impunidad. Para los analistas externos su temor es que las situaciones de violencia se generalicen, lo que puede poner en peligro el modelo de apertura económica, en otras palabras, el mercado financiero mexicano que les ha dado tan buenos dividendos.*

---

## Introducción

Existen dos visiones sobre el comportamiento de la economía mexicana después del llamado “error” de diciembre de 1994: la primera, proviene de los círculos financieros internacionales y del mismo gobierno norteamericano; la segunda, es la que ha surgido al interior de México, donde diferentes grupos sociales (empresarios, académicos, organizaciones barriales, etcétera) han manifestado sus opiniones sobre las consecuencias socioeconómicas de la crisis de liquidez de 1994. En este sentido, las dos visiones, una desde fuera y otra desde dentro, han configurado explicaciones acerca de la posibilidad de crecimiento de la economía mexicana dentro de los lineamientos del modelo económico orientado hacia el mercado internacional.

Las opiniones del exterior han mejorado con respecto al crecimiento económico a la reforma política y al liderazgo del presidente Zedillo, mientras en el interior del país “...el pesimismo y la negrura presentes en el seno de

la opinión pública desde diciembre de 1994 se han ahondado y extendido a todos los sectores de la sociedad”.<sup>1</sup>

En términos generales, las variables que en el exterior se han tomado para evaluar el supuesto mejoramiento de la economía mexicana durante el primer trimestre de 1996 son: la estabilización del tipo de cambio, 7.5 pesos por dólar, el auge de la bolsa de valores, el ligero descenso de las tasas de interés y, sobre todo, el pago de los 30 mil millones de dólares de deuda a corto plazo en Tesobonos que fueron pagados puntualmente y con ello se disiparon las deudas acerca de la falta de capacidad de pago del gobierno mexicano.

El observador externo considera que el “buen comportamiento” de esos indicadores en el corto plazo son una condición suficiente para mantener las ganancias del capital financiero, mientras, en el largo plazo, el problema del desempleo y subempleo, así como la caída del nivel de ingreso, son elementos de preocupación para la población mexicana. De este modo, el punto de vista del capital financiero, que sigue el camino de la especulación y de la obtención de ganancias a corto plazo, se ha impuesto y al interior del país la insuficiencia en el crecimiento económico y la falta de oportunidades para elevar el nivel

\* Investigador de la Fundación Rafael Preciado Hernández A.C.

de vida se han pospuesto en "aras" de mantener una imagen internacional de acuerdo con las opiniones no solamente de la prensa internacional, sino de los grandes centros financieros que en México han fomentado la especulación financiera.

El punto de vista de las diferentes fuerzas sociales, económicas y políticas, que han configurado una opinión pública más o menos plural, ha sido desplazada de las decisiones gubernamentales que han definido el rumbo económico de México. Esto ha provocado que el punto de vista del exterior se haya sobrepuesto al que existe en el interior del país. La situación al parecer lo justifica, es decir, la integración de las economías nacionales al mercado internacional ha generado lazos o vínculos que han priorizado el intercambio, el comercio, como la fuente de prosperidad económica de un país. El crecimiento económico solamente se justifica si la estructura productiva de un país se encuentra orientada hacia el mercado mundial. En otras palabras, la venta de bienes y servicios en el exterior resulta de vital importancia para la obtención de divisas para mantener el pago del servicio de la deuda y modernizar su industria en un contexto de fuerte competencia.

La globalización de la economía ha consolidado y articulado numerosos lazos de dependencia entre los países; sin embargo, no se ha puesto un reparo en su impacto en las sociedades nacionales. En el interior de cada país ese impacto se ha traducido, con sus correspondientes matices, en una reducción del bienestar social porque la competencia internacional induce a la innovación tecno-

lógica, lo que asegura el crecimiento económico, mas no elimina los problemas derivados de la desigualdad social ni genera más empleos.<sup>2</sup> Al mismo tiempo, la terciarización del empleo, donde predomina la informática y las telecomunicaciones, ha generado un tipo de empleo más especializado, con un alto grado de calificación, que ha dejado de lado la concepción de empleo para "todo mundo".<sup>3</sup> Así, millones de personas han dejado el mercado de trabajo y las estadísticas no reflejan esta situación porque una parte importante de las mismas ha dejado de buscar empleo. Por ejemplo, en los Estados Unidos los datos del desempleo rebasan la tasa del 5.6% "...porque hay entre 5 y 6 millones de personas denominadas (desaparecidas) que no entran en las estadísticas".<sup>4</sup> Con esto queda demostrado que existe una falsa asociación entre crecimiento económico y empleo.

Por otro lado, la crisis financiera de México en 1995 puso de manifiesto la "turbulencia" económica que puede generar la enorme movilidad de las inversiones financieras en un mundo globalizado. El rescate financiero de México fue una articulación de esfuerzos de las instituciones financieras que rebaso los límites de la soberanía nacional. En este sentido, es el primer rescate financiero a gran escala que demostró la importancia de las instituciones ante problemas generados por el mercado financiero donde la oferta y la demanda rige sus comportamientos.<sup>5</sup>

Esto justifica la atención que le han otorgado las instituciones financieras internacionales al comportamiento

### Cronología (agosto-septiembre 1996)

Jacqueline Ochoa  
Jerónimo Jacobo  
Rosa María Oseguera

#### Agosto

*Viernes 2*

"Costaría 10 mil mdp reducir la carga tributaria de los trabajadores". El subsecretario de Hacienda, Tomás Ruiz... detalló que reducir la carga tributaria al trabajador que percibe hasta cuatro minipercepciones tendría un costo de 0.5% del PIB, lo cual representa poco más de 10 mil mdp, que será necesario captar por otras fuentes para evitar posibles quebrantos en el programa económico cuyo soporte es mantener finanzas públicas sanas. *El Financiero*

*Lunes 5*

"Elevados vencimientos externos". Datos de la SHCP y del Departamento de Estudios Económicos de Banamex, revelan que el gobierno mexicano deberá mantener un activo e intenso esquema de refinanciamiento de los pasivos externos públicos y privados del país, pues de aquí al año 2000 se tienen vencimientos por 98 mil 172 millones de dólares. *El Financiero*

*Miércoles 7*

"Mejorar los ingresos de la sociedad, urge el BID a México". El BID urgió al gobierno mexicano a centrar ya su atención en la mejoría de las condiciones de vida de la población. *El Financiero*

*Jueves 8*

"Concentra 10% de la población 40% de la riqueza nacional: UO". Un análisis de la Universidad Obrera de México estima que de las familias más pobres del país, 10% subsiste con percepciones inferiores a un salario mínimo. Sumidos en la marginación, 14 millones de mexicanos obtienen sus ingresos como jornaleros o en actividades informales...(además) establece que la brecha de la desigualdad social se acrecienta sistemáticamente y que ahora 40% de la riqueza nacional se concentra en 10% de la población. *El Financiero*

*Sábado 10*

"Franca recuperación; creció el PIB 7% en el segundo trimestre". De acuerdo con los informes sobre la situación económica, las

de la economía mexicana ya que de su marcha depende la recuperación de los débitos otorgados.<sup>6</sup>

La atención de las instituciones financieras, de los inversionistas, incluyendo la del gobierno estadounidense, sobre las tendencias de la economía mexicana nos obligan analizar de una manera general y descriptiva sus puntos de vista y por tal motivo la primera parte del presente ensayo tratará dicho tema. En la segunda parte del ensayo se revisarán los puntos de vista que han surgido al interior del país acerca de la débil recuperación de la economía mexicana contrastados con los que se han vertido en el exterior. De este modo, tendríamos una mirada externa e interna de la situación económica de México. Cabe aclarar que nuestras fuentes provienen fundamentalmente de la prensa. En este caso, los alcances y límites del ensayo quedan establecidos.

### La visión del exterior

Desde 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid inició un conjunto de reformas tendientes a modernizar la economía mexicana, las cuales continuaron durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. El gobierno de Miguel de la Madrid logró que el gasto gubernamental deficitario se transformara en un superávit, las empresas gubernamentales fueron vendidas a la iniciativa privada y en 1989 "...el déficit gubernamental había caído de 5% del producto nacional bruto a cero, y los flujos de capital se

habían elevado desde cero a 5% del producto nacional bruto".<sup>7</sup>

A partir de 1986, el crecimiento económico de México se basó en una política de liberalización y de expansión del comercio con impactos significativos en la estructura productiva. La firma de un Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá fue la culminación de esos cambios inducidos por la liberalización del comercio.

Sin embargo, algunos economistas norteamericanos, entre ellos Rudiger Dornbusch, pronosticaron el surgimiento de la crisis financiera mexicana de 1995. Sobre todo porque la tasa fija de paridad peso-dólar empezaba a ser poco competitiva. Aunque los inversionistas extranjeros seguían viendo con cierto optimismo el comportamiento macroeconómico de México, a pesar de que una parte considerable de las inversiones en dinero fueron canalizadas al financiamiento del consumo y no hacia el ámbito de la producción.

Mientras, la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari estaba preocupada por la campaña del entonces candidato oficial Luis Donaldo Colosio, las reservas internacionales estaban disminuyendo y el gobierno salinista optó por seguir apuntalando la paridad peso-dólar por medio de las emisiones de Tesobonos. De este modo, se contrataron recursos a corto plazo en dólares. Así, de presentarse una devaluación provocaría que esos instrumentos financieros de captación de inversión extranjera a corto plazo incrementarían su valor en la

finanzas públicas y la deuda pública correspondiente al periodo abril-junio, a partir del segundo trimestre del año, la economía nacional ingresó en un proceso de franca recuperación que se observa en el crecimiento del PIB a una tasa de 7% dos puntos por arriba de los cálculos gubernamentales, ingresos federales satisfactorios y reducción de mil mdd en la deuda externa. *El Financiero*

*Miércoles 14*

"Buscan crear más empleos". Con el objetivo de incrementar de manera sostenida la producción y el empleo, el Gobierno, la Iniciativa Privada y el Congreso del Trabajo firmaron ayer los "Principios para la Nueva Cultura Laboral"...El presidente del Consejo Coordinador Empresarial Héctor Larios indicó que como consecuencia directa del acuerdo se esperan crear entre 400 y 500 mil empleos en los próximos años. *El Financiero*

*Jueves 15*

"Crece la confusión en torno a la venta de complejos petroquímicos". El secretario de Energía, Jesús Reyes Heróles, aseveró que la desincorporación de la petroquímica secundaria se concretará durante el presente año y sólo se aguarda la definición de la Contraloría respecto a cuestiones jurídicas en torno del complejo de Cosoleacaque..., para especialistas, las fechas del proceso se han rebasado ampliamente porque se ha tomado la decisión política de no abordar el tema en este momento. *El Financiero*

*Sábado 17*

"Julio, por tradición, mes de altos niveles de desempleo: INEGI". El INEGI informó que la Tasa Abierta de Desempleo en julio, se

ubicó en 5.8% de la PEA, contra 7.3% que se registró en igual mes de 1995. *El Financiero*

*Domingo 18*

"Amortizaciones por 8 mil 412 mdd a la deuda externa en el segundo trimestre". En el segundo trimestre de 1996, el pago por concepto de servicio de la deuda pública externa ascendió a 10 mil 54.5 mdd. De esta cantidad, 8 mil 412.7 mdd correspondieron a la amortización principal y mil 641.8 mdd al pago de intereses. *El Financiero*

*Lunes 19*

"La bolsa en México, la más rentable del mundo". La BMV mantuvo durante la semana anterior la firme tendencia ascendente que le impulsa desde fines del mes pasado y se ubicó por tercera semana consecutiva como la más rentable del mundo. *El Financiero*

*Martes 20*

"Aumentó 8.4% en 96 el pago de intereses de la deuda externa". Información de la SHCP reveló que durante el primer semestre del año, el pago de intereses y comisiones de la deuda pública externa ascendió a tres mil 458 mdd, lo cual implicó un incremento de 8.4% con respecto al desembolso realizado en igual periodo de 1995. *El Financiero*

*Miércoles 21*

"En siete meses la cartera vencida aumentó 52 mil mdp". Información preliminar interbancaria obtenida por *El Financiero* revela que el saldo de la cartera vencida del sistema bancario nacional

medida en que la brecha entre el dólar y el peso se hiciera más grande.

A fines de 1994, el flujo de capital externo había disminuido, "...de cerca de 30 millones de dólares, antes del asesinato del candidato presidencial Luis Donaldo Colosio en marzo de 1994, las reservas de intercambio internacional habían caído a 5 millones de dólares".<sup>8</sup>

Por su parte, la situación política de México en 1994 también fue "tumultosa" por los asesinatos políticos y el alzamiento armado de una guerrilla rural indígena en el estado de Chiapas.

En ese contexto el presidente electo Ernesto Zedillo tomó la presidencia semanas después anunció la devaluación del peso. El valor del peso mexicano cayó en 50%, lo que rebasó los pronósticos que lo situaban en un 20 por ciento. El panorama de la economía mexicana se volvió incierto, 5 mil millones de dólares en reservas y 23 mil millones de dólares en Tesobonos, los cuales deberían ser pagados en los plazos convenidos. Esto provocó una falta de liquidez del gobierno mexicano para enfrentar esos compromisos derivados de la contratación de deuda a corto plazo.

El rescate financiero estadounidense del peso mexicano fue una manera de evitar una mayor inestabilidad cambiaria que pusiera en riesgo los activos invertidos en México. "El gobierno de Estados Unidos y las instituciones financieras internacionales eran los más interesados en participar como garantes de última instancia para evitar que la crisis de la economía mexicana desembocara

en una suspensión de pagos, en control de cambios, en protección generalizada de la economía..."<sup>9</sup> Este hecho nos muestra que la globalización de la economía ha generado lazos de interrelación entre las economías de los diferentes países y los efectos negativos de una crisis financiera como la mexicana tienen su impacto sobre el resto de las economías. Además, el enfoque de las instituciones financieras se ha reducido, en términos generales, al comportamiento de las variables que determinan el funcionamiento del mercado financiero y los problemas relacionados con el desempleo y subempleo han sido desplazados al ámbito del Estado-Nación. Empero, esto es contradictorio porque la política económica doméstica se encuentra orientada por los imperativos del libre comercio en una situación de economía globalizada y los problemas relacionados con el bienestar social han recibido una mínima atención.<sup>10</sup> No existe tampoco un consenso sobre la manera de solucionarlos y en cambio han favorecido la aparición de líderes que ofrecen soluciones a través del fomento de actitudes nacionalistas "...en los Estados Unidos y en otros países...(los) populistas y demagogos ofrecen soluciones a los problemas económicos contemporáneos con el proteccionismo y la xenofobia".<sup>11</sup>

El paquete de apoyo al peso mexicano no solamente mostró la enorme dependencia de la economía mexicana con respecto a los grandes centros financieros internacionales, para algunos críticos esto representó una pérdida de soberanía, sino que las reformas económicas neoli-

se ubicó en 162 mil mdp, de los cuales 64 mil millones corresponden a poco más del 50% de la cartera neta vencida al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) incluyendo los créditos en segunda vuelta por Serfin; Bilbao Vizcaya, Bancrecer y Vital. *El Financiero*

Jueves 29

"*Capitales volátiles, alerta la IP*". La Concamin estableció el riesgo de una "burbuja" especulativa, pues la mayor parte de los cerca de mil 200 mdd de inversión extranjera que han entrado a los mercados financieros las últimas tres semanas se encuentran a plazos que van de 7 a 30 días. *El Financiero*

Sábado 31

"*Severos contrastes entre costos sociales y logros macroeconómicos*". Según analistas económicos, el crecimiento sin precedentes de la economía informal, la pauperización de más de 80% de la población y elevados niveles de desnutrición, que en particular afectan a 14 millones de mexicanos en condiciones de pobreza extrema, son sólo algunos de los costos sociales de la ruta de la crisis estallada a principios de la administración zedillista. *El Financiero*

## Septiembre

Domingo 1

"*Inevitable, mayor restricción de las políticas monetaria y fiscal: CEESP*". Conforme el crecimiento económico avance las importaciones tenderán a repuntar, de manera que la disminución del superávit en la balanza comercial será más pronunciada en 1997, lo

que provocaría incrementos cada vez más altos en el déficit de la cuenta corriente, advierte el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). Señala que esta perspectiva hará inevitable una postura restrictiva de las políticas monetaria y fiscal. *El Financiero*

"*Caen las ventas hasta 26.6%: Canaco*". En contraste con el crecimiento de la economía de 7.2% en el segundo trimestre del año, las ventas de pequeños y medianos comercios de la capital presentaron en ese mismo lapso, una caída de entre 18.7 y 26.6%, debido principalmente al escaso poder adquisitivo de la población, desempleo, inseguridad, ambulante y marchas y plantones, aseguró la Canaco; en tanto, la Coparmex afirmó que en el país "ya hay más de 40 millones de pobres". *Excélsior*

"*No se ha logrado recuperar el millón de plazas perdidas: CTM*". La situación de los trabajadores mexicanos sigue siendo crítica, se requieren medidas urgentes para detener la caída del salario y crear nuevos empleos, pues si bien ha disminuido la tasa de desocupación, ni siquiera se han logrado recuperar el millón de plazas perdidas a partir de 1995, se advierte en un estudio elaborado por la CTM. *La Jornada*

Lunes 2

"*Invariable el régimen de libre flotación del tipo de cambio*". El Gobierno Federal mantendrá el régimen de libre flotación del tipo de cambio, como para inducir la reactivación económica sobre bases sanas, y la política monetaria seguirá desempeñando su función como ancla del programa de estabilización. *El Financiero*

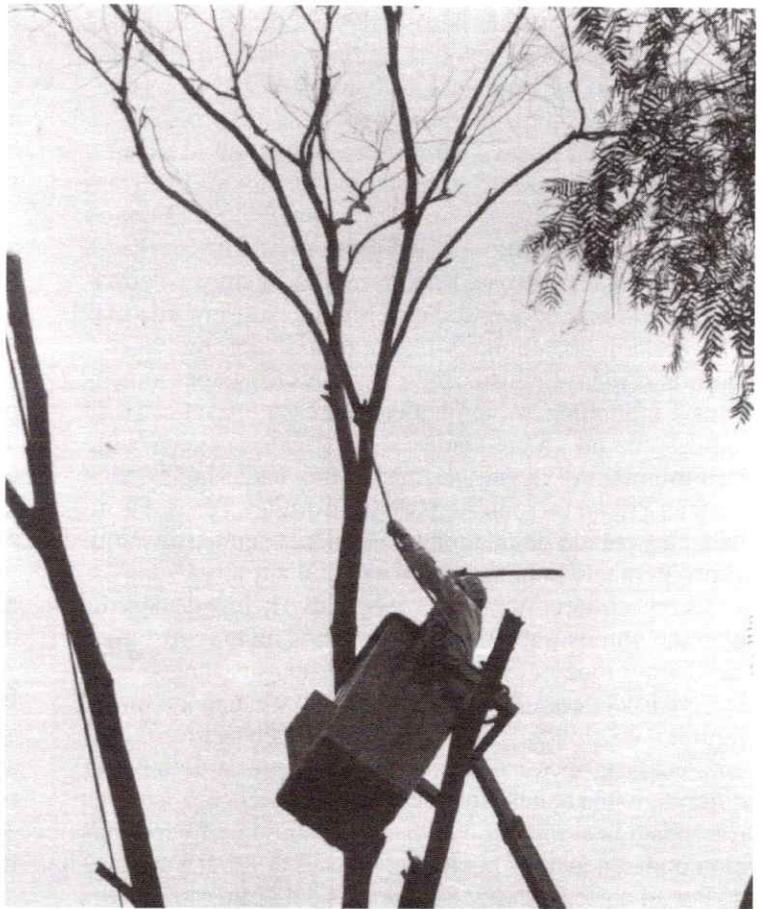
berales tampoco son una solución para retomar la senda del crecimiento en países en vías de desarrollo como México. Ahora que ese crecimiento en países en vías de desarrollo como México. Ahora que ese crecimiento depende más de las "innovaciones" tecnológicas, pero el crecimiento económico ha demostrado, por lo menos en los países más desarrollados, que ha dejado de ser el garante de seguridad en el empleo y del mismo bienestar social.

El principal problema de la economía mundial es su incapacidad para generar el empleo demandado. Con esto queda demostrado que los avances científico-tecnológicos pueden impulsar el crecimiento económico, pero no la prosperidad material para todos los grupos que integran una sociedad.

La globalización de la economía ha desviado los esfuerzos gubernamentales hacia la creación de las condiciones necesarias para insertar su economía local y nacional con la internacional. En este sentido, la economía global ha incluido en menor medida los componentes domésticos.<sup>12</sup>

Por otro lado, el paquete de rescate financiero para México demostró la importancia que tienen las instituciones para controlar los efectos negativos de las fuerzas de mercado, concretamente las acciones del capital financiero dentro de una economía globalizada.

En 1995, ese paquete de rescate financiero, le permitió a México registrar un excedente comercial



ARCHIVO DE EL COTIDIANO.

FOTO: FRANCISCO OLVERA.

*"Prioritario el control de la inflación: Zedillo"*. La inflación al cierre de 1996 será menor de 26% y en 1997 descenderá aún más, estableció el jefe del Ejecutivo en el segundo Informe de Gobierno y ratificó el mantenimiento estricto de políticas fiscal, monetaria y cambiaria, ya que el crecimiento de, al menos, 3% en el PIB este año y superior a partir de 1997 requiere mantener el programa económico para restablecer el clima de confianza. *El Financiero*

*"Podría aumentar hasta 14% del PIB el costo de rescate bancario"*. Lo anterior se afirma en un extenso artículo incluido en la última edición de *The Bankers* del grupo *Financial Times* suscrito por Robert Taylor, en el que apunta en el consenso entre analistas independientes en que si bien la parte más aguda de la crisis del sistema bancario se superó, recuperar los niveles de financiamiento y rentabilidad precrisis tomará entre tres y cinco años. *El Financiero*

Martes 3

*"Precarios, los nuevos empleos: UOM"*. La Universidad obrera de México (UOM) señala que efectivamente a partir de agosto de 1995 empezó la reactivación moderada del mercado de trabajo, pero con empleos precarios sujetos a las necesidades de producción de la industria. *El Financiero*

*"Continúa la entrada de inversión al país, sostiene Ortiz (SHCP)"*. El flujo de capitales a México no se ha detenido, pues la inversión extranjera sigue entrando a los mercados financieros del

país como resultado del avance en las variables macroeconómicas, aseguró ayer Guillermo Ortiz, secretario de Hacienda y Crédito Público. *El Financiero*

*"Aumentó 40% la canasta básica en 8 meses: Amedec"*. La Asociación Mexicana de Estudios para la Defensa del Consumidor (Amedec), aseguró que la canasta de 87 productos de consumo básico tuvo un incremento de más de 40% en los primeros ocho meses del presente año respecto al mismo periodo de 1995. *El Financiero*

Miércoles 4

*"Descarta Bonilla programas emergentes para atender empleo y salarios"*. El secretario del Trabajo y Previsión Social, Javier Bonilla García, sólo tuvo una respuesta ante Diputados y Senadores: ¡No!. No hay ni habrá programas emergentes para resolver los problemas de empleos y salarios; no es posible establecer un control de precios; no es funcional instrumentar una escala móvil de salarios. *El Financiero*

*"El modelo zedillista no garantiza crecimiento sostenido: GEA"*. El Grupo de Economistas y Asociados (GEA) en su más reciente análisis, señalan que lejos de que se haya incrementado el ahorro interno como lo prevé el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en los últimos 18 meses se ha registrado un deterioro adicional, como se deriva de la evolución de la oferta y la demanda agregadas, lo cual apunta a una mayor dependencia del capital externo para crecer. *El Financiero*

de 7.4 mil millones de pesos y las exportaciones reales fueron de más de 30% con relación a 1994, mientras las exportaciones cayeron en más de 8 por ciento. "La generación de tal excedente en las exportaciones...resultó de una involuntaria...devaluación del peso y de la presión que la crisis puso sobre la economía mexicana".<sup>13</sup> En realidad, el paquete de rescate financiero de México permitió que 750 millones de dólares se canalizaran hacia el tesoro estadounidense. Para los analistas norteamericanos dicho paquete impidió que México sufriera una mayor recesión económica y que la tasa de desempleo creciera aun más. Incluso, entre los círculos gubernamentales estadounidenses, el paquete de rescate financiero se justificó como un atenuante de los efectos negativos de la inmigración "ilegal" de mexicanos hacia los estados norteamericanos fronterizos de California y Texas. De no haberse actuado de una manera rápida, según esa visión, el problema de la inmigración se agudizaría.

La recesión económica de 1995 elevó la tasa de desempleo a 6 puntos porcentuales y muchos inversionistas en Tesobonos todavía no habían recuperado sus ganancias.<sup>14</sup> La crisis económica fue definida como una crisis de liquidez en donde "...los trabajadores conservaron sus empleos, y las pequeñas y medianas empresas evitaron la quiebra. Estos beneficios fueron reales, y ellos le agregaron más a la suma del bienestar humano que la apreciación que tienen unos pocos financieros de Wall Street".<sup>15</sup>

Por su parte, el FMI y los voceros del gobierno norteamericano señalaron que la crisis financiera mexicana no

es resultado de la puesta en marcha de las reformas económicas; sino, que la falta de liquidez es un problema coyuntural. Dicho problema se agudizó con las disputas entre las fracciones de la élite política mexicana que culminaron con los asesinatos de Luis Donald Colosio y Francisco Ruiz Massieu. Dos políticos, que según la opinión de los analistas norteamericanos, eran partidarios de una mayor apertura del sistema político mexicano.<sup>16</sup>

El colapso financiero y las fracturas en el sistema político mexicano colocaron al presidente electo, Ernesto Zedillo, en una posición difícil porque tenía que continuar con las reformas económicas y encauzar la liberalización política hacia una mayor democratización de la vida institucional mexicana.<sup>17</sup> Este retardo ha provocado incertidumbre, la cual fomenta, hasta cierto punto, la violencia acompañada de la impunidad.<sup>18</sup> Para los analistas externos su temor es que las situaciones de violencia se generalicen, lo que puede poner en peligro el modelo de apertura económica, en otras palabras, el mercado financiero mexicano que les ha dado tan buenos dividendos.

Mientras, el informe de 1995 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) México, estableció que de 1988 a 1992, el gobierno mexicano aplicó una política macroeconómica que combinó el control estricto de las finanzas públicas con una política económica que tenía como objetivo alcanzar una tasa de inflación semejante a la de sus socios comerciales, Estados Unidos y Canadá. Para alcanzar ese fin se celebraron pactos de concertación social entre los principales agen-

*"Riesgo de sobre calentamiento de la economía: CEESP".* Una de las amenazas potenciales más serias al control de la inflación a corto plazo, es la fuerza de la reactivación de la economía, ya que en un ambiente de mayor demanda las alzas de precios reprimidos durante la recesión tienen una mayor aceptación por los consumidores, advierte el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). *El Financiero*

Jueves 5

*"Cayó 62.3% el superávit en la balanza de pagos".* La cuenta de capital de la balanza de pagos mantuvo un saldo positivo por mil 719.2 millones de dólares en el primer semestre del año, que representa una contracción de 62.3% respecto del nivel prevaiente en el mismo lapso del año anterior, cuando llegó a cuatro mil 559.1 millones de dólares. Información del Banco de México. *El Financiero*

*"Recuperación industrial en 1997, asegura Secofi".* La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) consideró que la reconstrucción de las cadenas productivas "requerirá de un esfuerzo de largo plazo"; además aceptó que retomar los niveles de demanda que existían en 1994 no será un proceso rápido, la dependencia que encabeza Herminio Blanco Mendoza pronosticó que a partir de 1997 la industria nacional sentirá ya un crecimiento generalizado. *El Financiero*

*"De 19.1% la inflación acumulada en ocho meses, asegura CI".* El Índice de Precios Metropolitanos que elabora Consultores Interna-

cionales, S.C., informa que durante el mes de agosto los precios se incrementaron en promedio en 1.7%, en relación con el pasado mes de julio, en la ciudad de México. La inflación acumulada, por su parte, se ubicó en 19.1% en el lapso de enero agosto. *Excelsior*

Viernes 6

*"Probable desequilibrio presupuestal en 97: S & P".* *Standard and Poor's* consideró que el próximo año será poco probable que el gobierno observe un presupuesto balanceado, debido a un déficit temporal en el sistema de seguridad social, que representará 1% del PIB, y por posibles desembolsos adicionales para la Banca Mexicana de hasta medio punto. *El Financiero*

Sábado 7

*"Déficit en cuenta corriente de 18 mdd para este año".* En 1996, el déficit en cuenta corriente ascenderá a mil 18 millones de dólares y para el periodo 1997-2000 se ubicará en 10 mil 261 millones de dólares, lo que demuestra la imposibilidad del aparato productivo mexicano para constituirse en generador de divisas y significa que dependeremos del ahorro externo para financiar nuestros desequilibrios con el exterior, afirmó Antonio Castro Quiroz, director de *Capem & Oxford Ecomic Forecasting*. *El Financiero*

Domingo 8

*"A largo plazo, la recuperación del salario".* Aún con los indicadores macroeconómicos que ha registrado una recuperación, "no

tes económicos, empresarios y obreros, con la participación del sector gubernamental. Esto permitió una política de control de los ingresos del sector empresarial y de los trabajadores. La privatización y la desregulación reorientaron la economía mexicana hacia el exterior. No obstante estas virtudes, entre 1993 y 1994, la política macroeconómica, según el documento de la OCDE, cambió porque el gobierno mexicano adoptó una política expansionista ante la disminución de las inversiones privadas. El superávit presupuestal disminuyó y los créditos bancarios contratados se usaron para estimular la actividad económica. A pesar de las altas tasas de interés, los créditos se dirigieron al apoyo de la banca comercial y del sector privado, lo que provocó un incremento de la demanda interna de las importaciones. Por su parte, el tipo de cambio sirvió como soporte de la política económica de "desinflación" basada en los ingresos de capital externo que permitieron una revaluación del tipo de cambio real.

Con relación al ahorro interno, el documento de la OCDE señaló que entre 1993 y 1994 "...el ahorro público disminuyó y, aunque el ahorro privado mejoró un poco, fue insuficiente para financiar la inversión, de tal suerte que el déficit de la cuenta corriente continuó aumentando".<sup>19</sup> Además, los capitales extranjeros a corto plazo pusieron a la economía mexicana en una situación de precariedad entre los cambios que se presentaron en el mercado internacional. En efecto, en 1994, las tasas de interés en el extranjero sufrieron un aumento y el mercado emergente mexicano dejó de ser atractivo para el capital

financiero. A esto, según el documento de la OCDE, se le agregó la pérdida de confianza entre los inversionistas por los acontecimientos políticos de 1994 antes descritos. El gobierno salinista optó por apoyar la moneda mexicana con las reservas oficiales de divisas. Al mismo tiempo, incrementó las tasas de interés para detener la acelerada compra de divisas, mientras las reservas internacionales se mantuvieron con emisiones de Tesobonos, obligaciones "indizadas" al dólar. La salida de divisas no se detuvo y en diciembre de 1994 el gobierno decidió ampliar la banda de fluctuación del tipo de cambio y el peso se devaluó en 15% y afines de ese mes el valor del peso cayó en un 30 por ciento.<sup>20</sup> "La devaluación representó el abandono del compromiso de largo plazo que había sido la piedra angular de la estrategia política del gobierno anterior (la administración salinista), mientras la demora en instrumentar una estrategia política convincente "exarcebó" el clima de incertidumbre".<sup>21</sup> Para disipar esa incertidumbre económica el gobierno zedillista decidió nuevamente utilizar la figura del pacto o acuerdo entre los factores de la producción para poner en marcha un programa de estabilización económica que representaba un mayor rigor fiscal, restricciones salariales y de política monetaria. Sin embargo, estas medidas no lograron devolver la confianza a los mercados de dinero.

El anuncio de un programa de rescate financiero y los préstamos contingentes del FMI por 7 mil 500 millones de dólares, tampoco restauraron la confianza de los inversionistas. Por su parte, los tenedores de Tesobonos sintie-

se pueden hacer cuentas alegres" porque el poder adquisitivo de los trabajadores que se ha perdido en más de una década y media no podrá recuperarse en el corto plazo, sino que llevará por lo menos de dos a tres años, reconoció el secretario general del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y de Educación de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), Juan S. Millán. *El Financiero*

#### Lunes 9

"Mina las reservas la política de sustitución de deuda: GEA". Los beneficios que podrían derivarse de la política de sustitución de deuda pública bajo el argumento de un mejor perfil y menor servicio tienen como contrapartida de las nuevas colocaciones de instrumentos de deuda no incrementarán las reservas internacionales, lo que podría reflejarse en el comportamiento futuro del tipo de cambio, señala lo anterior, el Grupo de Economistas Asociados (GEA). *El Financiero*

#### Martes 10

"Inflación acumulada de 18.50%; aumentó 1.33% el INPC en agosto". En agosto aumentó 1.33% el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), por lo que la inflación acumulada en los primeros ocho meses de 1996 se situó en 18.50%, menos de la mitad de lo que se registró en igual periodo del año pasado, El Banco de México informó lo anterior. *El Financiero*

"Creció 26.48% la inversión extranjera en cartera: BMV". El saldo de la inversión extranjera de portafolio se elevó a 35 mil

228.72 millones de dólares al cierre de agosto de 1996, lo que significó un aumento de 26.48% con respecto de diciembre el año pasado. Hay que señalar que entre julio y agosto pasados, la inversión externa de cartera (mercado de dinero y mercado accionario) reporta una recuperación de 11.29%, informó la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). *Excélsior*

#### Miércoles 11

"Libre mercado para la tortilla: Nazario Palomera". El volumen de maíz que procesan diariamente las tortillerías del país es prácticamente igual al de hace 20 años, por lo que el abasto de este grano es un problema que ha prevalecido en el sector, afirmó Nazario Palomera, presidente de la Asociación de Propietarios de Molinos para Nixtamal y Tortillas del Distrito Federal y Zona Metropolitana del estado de México, así como de la Coalición Nacional de Productores de Masa y Tortilla. *El Financiero*

"Aumentó a 15.4% el índice de cartera vencida en agosto". Esta pasó de 13.09 en junio a 14.9% en julio y a 15.4% al cierre de agosto. Su crecimiento, aunque no al ritmo que registró el año pasado, es resultado de la escasa recuperación del ingreso real de los clientes bancarios. *El Financiero*

#### Jueves 12

"Cerrar sin cambio el 96, plantea la IP; Clima de paz, garantiza Zedillo". Héctor Larios Santillán, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), precisó que solicitaran al presidente

ron que esos títulos los colocaba en una situación de riesgo a pesar de que estaban protegidos contra las fluctuaciones en el tipo de cambio. Los inversionistas decidieron vender sus Tesobonos y esto aceleró la crisis de liquidez. El problema era que esos documentos tenían un vencimiento a corto plazo y el gobierno mexicano no tenía los recursos económicos suficientes para pagarlos.

La devaluación del peso, las nuevas alzas en las tasas de interés, el estancamiento de la actividad económica, afectó severamente a los deudores particulares y a las empresas. Por tal motivo, la banca comercial no pudo recuperar una parte importante de los créditos otorgados. Al mismo tiempo, los temores de los inversionistas por la supuesta insolvencia del gobierno mexicano, alimentada por la falta de definición de la estrategia económica del presidente Zedillo, originó rumores entre los agentes económicos que impulsaron las acciones especulativas que favorecieron la salida de capitales del país.<sup>22</sup> Esto trajo un efecto negativo de magnitudes importantes para el mercado financiero "...los temores de los inversionistas fueron exagerados. La solvencia del gobierno mexicano estaba fuera de toda duda y, además, (había) cumplido satisfactoriamente con todas sus obligaciones denominadas en Tesobonos. Un gran número de poseedores de este tipo de títulos tuvo pérdidas innecesarias por haberlos vendido con grandes descuentos".<sup>23</sup>

Para la OCDE, la crisis mexicana de 1994 tiene serias diferencias con la de 1982. Esta última fue una crisis originada por un elevado monto en la deuda externa

donde el peso de las exportaciones petroleras había sido predominante. En el segundo caso, las finanzas del sector público no se encontraban en una posición deficitaria gracias en parte a la venta de las empresas paraestatales, mientras los productos manufactureros representaban una proporción importante de las exportaciones mexicanas y la economía doméstica se encontraba abierta hacia el comercio exterior debido al TLC. Aunque, después de la nacionalización de la banca de 1982, se había perdido la confianza de los inversionistas, durante el sexenio salinista, se intentó restaurarla mediante medidas económicas desregulatorias.

El paquete de rescate financiero para México buscaba solamente recuperar la confianza de los inversionistas del exterior en los mercados financieros mexicanos. Al mismo tiempo, pretendía que el gobierno zedillista continuara con el programa de reformas económicas. De esta manera, la crisis financiera se debía a una "incompatibilidad" creciente entre la política de tipo de cambio porque fue usado para controlar la inflación y fomentar la expansión económica que México presentó entre 1993 y 1994. Pero la entrada masiva de capital extranjero presionó a la alza el tipo de cambio real y favoreció el déficit de cuenta corriente. Mientras, el relajamiento de la política fiscal, el crecimiento de la intermediación financiera y del crédito, así como la renuencia de la banca central para defender el tipo de cambio real, son factores que influyeron en la aparición de la crisis de liquidez de 1994 "...el ajuste impuesto a los mercados financieros durante la

Ernesto Zedillo concluir la desregulación económica, mantener el modelo de economía de mercado -pero enfocado a la generación de empleo y bajo una estricta disciplina fiscal-, así como crear un ambiente de paz y estabilidad para impulsar la inversión y alcanzar el desarrollo sostenible. *El Financiero*

Viernes 13

"De 5.8%, el desempleo abierto: STPS". El desempleo abierto en el país aumentó dos décimos de punto porcentual y se ubicó en 5.8% en julio pasado, reconoció hoy el secretario del Trabajo, Javier Bonilla García. *El Financiero*

"Privatización aeroportuaria, un vuelo difícil". Las autoridades federales estudian una amplia gama de posibilidades para concesionar a la iniciativa privada los aeropuertos del país, en cuyos extremos se encuentran privatizar en forma completa Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) como una sola entidad vía bursatilización. Lo anterior aseguraron fuentes cercanas a ASA. *El Financiero*

Martes 17

"Mayor inversión pública: SHCP". Para el próximo año el gobierno federal incrementará en términos reales la inversión pública y el gasto social, aseguró ayer el Secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, al destacar que este último podría tener un crecimiento mayor al del producto interno bruto (PIB), que se espera sea de 4 por ciento. *El Financiero*

"Urge mayor presupuesto al campo para evitar desabasto de granos". El resultado en producción será positivo, coincidieron dirigentes de organizaciones agrícolas, aunque hicieron la aclaración de que en todo esto resultó escasa la influencia de los programas de apoyo contenidos en la Alianza para el Campo y del propio programa especial de impulso a la producción granera. *El Financiero*

Miércoles 18

"En riesgo, trayectoria favorable del tipo de cambio, alertan analistas". La posibilidad de enfrentar choques externos vía aumento en los bonos a 30 años a Estados Unidos, por presiones inflacionarias y la decisión de la Reserva Federal, de mantener sin cambio la tasa de corto plazo, propiciaría volatilidad en el tipo de cambio, coinciden en señalar analistas de Serfin, Ixe y Valores Finamex. *El Financiero*

Jueves 19

"Aumento salarial, después de elevar la productividad: IP". El pleno de la cúpula empresarial advirtió que no habrá aumentos salariales y la recuperación del poder adquisitivo será "a mediano plazo"; antes que elevar las percepciones, debe incrementarse la productividad y mejorar la liquidez de las empresas, muchas de las cuales están en "agotamiento extremo", sentenció Héctor Laríos Santillán, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

"Para mejores tiempos, el alza del IVA y la reducción del ISR". La autoridad hacendaria incrementará el impuesto al valor agrega-

crisis de diciembre (de 1994) haya sido más severo de lo que habría sido necesario de haberse adoptado oportunamente medidas más adecuadas.”<sup>24</sup> Entre esas medidas se encontraba la devaluación o modificación del tipo de cambio o el realizar modificaciones a las políticas macroeconómicas.

Existe una diferencia sustancial entre las medidas que se adoptaron en 1982 para enfrentar la crisis económica y las que se emplearon en 1995. En el primer caso, se suspendieron los pagos de la deuda externa e impuso el control de cambios y se nacionalizó la banca, y se requerían de permisos especiales para realizar importaciones. Para 1995, se anunció que la liberalización del comercio y de los flujos de capital continuaría, y para evitar permitió que en enero de 1995 se firmara un nuevo pacto entre el gobierno y los principales agentes económicos. En ese pacto se proyectaron metas de crecimiento económico, un incremento en los precios de bienes y servicios, un aumento de los salarios mínimos, así como la inflación proyectada. Sin embargo, en marzo de 1995 se dieron a conocer, ahora al margen del pacto firmado, nuevas medidas. Un fortalecimiento de la política fiscal basada en un aumento del

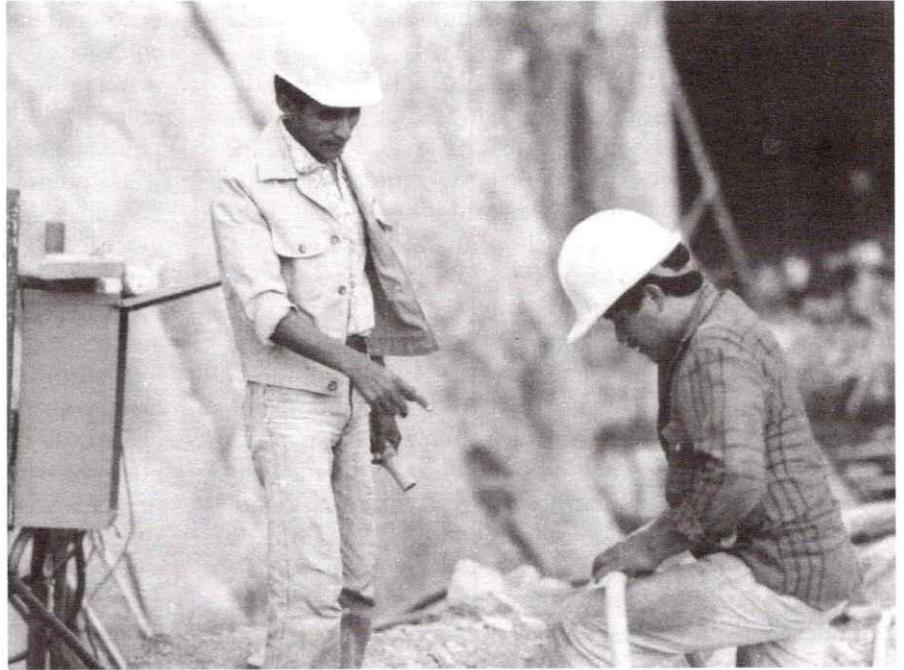


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 10 a 15% y el gasto programable debería de reducirse en un 10%, lo cual se lograría con las reducciones de personal en la administración pública y el congelamiento de las contrataciones.

El gasto social se mantendría, pero en realidad sólo el gasto corriente en educación, salud, entre otros rubros, se

do (IVA) para desincentivar el consumo, en forma paralela a una reducción del impuesto sobre la renta (ISR), pero espera a que haya estabilidad en las finanzas públicas. Angel Suárez González, director central técnico tributario de la administración general de recaudación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dijo que esperarán a recuperar los niveles de ingresos que tuvieron el año anterior para aplicar esta disposición.

*Viernes 20*

“Retira Conasupo los subsidios a Maseca y Minsa”. Como parte de los compromisos del salinismo con las dos grandes empresas harineras del país, Maseca y Minsa, Conasupo empezó a retirar el subsidio a los más de 40 mil molinos y tortillerías, provocando con ello el alza no autorizada oficialmente del producto e incluso el desabasto, denunció el presidente de la Comisión de Manejo y Distribución de Bienes de Consumo de la Cámara de Diputados, Alfonso Solórzano Fraga. *El Financiero*

“Persistirá el desempleo al menos una década: IMEF”. La incipiente recuperación que comienza a mostrar la economía mexicana no ha logrado corregir la insuficiente capacidad del sector productivo para generar empleos, consideró ayer el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). *La Jornada*

*Lunes 23*

“Cae 75% el poder adquisitivo en 4 sexenios: empresarios”. En sólo año y medio se duplicó el número de mexicanos en niveles de subsistencia “difícil”, reconoció la dirigencia del sector privado del país, pero fue más allá al sentenciar que en lo que resta del sexenio

no podrá registrarse una recuperación real de los niveles de vida de la población: para reactivar el poder de compra se requieren cuando menos, cuatro años más pronosticó. *El Financiero*

“Aumentó 64% la deuda externa mexicana en menos de 10 años”. Información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Banco de México confirma que hasta junio pasado el saldo de los pasivos totales del país con la comunidad financiera internacional se ubicó en 165.5 mil millones de dólares, esto es equivalente a 56.3% del PIB previsto para este año. *El Financiero*

*Martes 24*

“Se generaliza el optimismo en torno a la recuperación”. Crecimiento de 4.1% en 1996 y de 4.4 para 1997 esperan las principales instituciones financieras del país, mientras que las empresas con mayor participación en la economía reconocen una mejoría relativa del torno macro, aunque perciben que los avances son graduales y diferenciados por tipo de empresa, rama de actividad e incluso ciudad y región, reporte realizado por la dirección de Análisis de Grupo Financiero InverMéxico. *El Financiero*

“Innecesaria, una brusca devaluación del peso, consideran analistas”. Es indispensable un ajuste del peso frente al dólar para evitar que se, reduzca el margen de subvaluación, afirmaron analistas del sector bancario consultados (Banacci, Inverlat, Serfin e InverMéxico). Señalaron que en lo que va del año, y considerando las inflaciones de México y Estados Unidos, el rezago en el movimiento cambiario es de 16 por ciento. *El Financiero*

mantuvo. Esto quiere decir que no hubo inversión en la generación de infraestructura social.

El gobierno Zedillista buscaba obtener recursos adicionales a corto plazo utilizando la política fiscal y por medio de la disminución de los salarios reales. El paquete de rescate financiero fue usado, en términos generales, para realizar una recompra de los títulos de deuda a corto plazo llamados Tesobonos. El volumen de los mismos en circulación disminuyeron de 29 mil millones de dólares que representaron en diciembre de 1994 a 8 mil 900 millones de dólares a mediados de julio de 1995. Pero las altas tasas de interés incrementaron el servicio de la deuda pública y colocaron a los gobiernos municipales y estatales en una situación de bancarrota financiera. Para enfrentar esta situación el gobierno zedillista estableció un programa voluntario para reestructurar la deuda por medio de proyectos productivos de obras públicas. Con esto se buscaba que los estados y municipios reestructuran su deuda "...mediante la conversión de ésta en obligaciones indizadas de largo plazo, denominadas Unidades de Inversión (UDI), es decir, unidades de cuenta con un valor real constante".<sup>25</sup>

A lo largo de 1995, las reservas de divisas siguieron siendo bajas, el gobierno no pudo estabilizar el valor del peso frente al dólar. Por ese motivo las tasas de interés de los Cetes a 3 meses aumentaron de una manera importante durante el primer trimestre de 1995. El Banco de México o Central redujo el tope de la expansión del crédito interno a 10 mil millones de nuevos pesos. La confianza en el mer-

cado de futuros para el peso que empezó sus operaciones en el mes de abril.

La falta de información sobre el nivel de divisas existentes en el Banco de México, obligó a esa institución a publicar semanalmente un balance de las reservas.

La política de privatización ahora incluía a las petroquímicas,<sup>26</sup> puertos, aeropuertos y ferrocarriles, centrales eléctricas operadas por la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Aunque existen demoras para realizar esas operaciones, el gobierno zedillista espera obtener recursos para hacerle frente a sus compromisos financieros.

Finalmente, las medidas para rescatar a los banqueros no son resultado de la devaluación del peso y del aumento en las tasas de interés, sino de sus propios errores, es decir, no supieron manejar a la banca en un contexto de economía desregulada donde no existía tampoco una adecuada supervisión de parte de las autoridades financieras. Esto se complica si tomamos en cuenta que la mayoría de los préstamos fueron tasados en dólares y las altas tasas de interés colocaron a los deudores en una situación de insolvencia y a los bancos en una posición que hace difícil su capitalización.<sup>27</sup>

### La visión del interior

La crisis financiera de diciembre de 1995 ha afectado de manera diferenciada el nivel de vida de la sociedad mexicana. De acuerdo con las firmas consultoras Morgan Grenfell, Morgan Stanley y Lazard Brothers, el costo

#### Miércoles 25

"Los petroleros seguirán en contra de expropiar las petroquímicas". Además del pronunciamiento de la 17 Asamblea Nacional del Partido Revolucionario Institucional (PRI), que consta en los documentos finales, "fue muy claro el sentir de los delegados priistas en contra de la privatización de la petroquímica", sostuvo el Secretario General de la Sección 10 del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), Pablo Pavón Vinales. *La Jornada*

#### Viernes 27

"Prepara FMI el marco económico de México". El director-gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Michel Camdessus, anunció que este organismo "está preparando el programa que servirá de marco para asegurar el crecimiento de la economía mexicana durante los próximos años". *El Financiero*

"Irrelevante, el aumento de las importaciones: Secofi". Para el secretario de Comercio, Herminio Blanco Mendoza, "...no hay razón para estar preocupados" por la tendencia que ha registrado la balanza comercial del país. El acelerado crecimiento de las importaciones y el consecuente descenso del superávit comercial, no es, en absoluto, motivo de inquietud, afirmó. *El Financiero*

"Retiro de inversiones de EU si se frena la venta de petroquímicas". El embajador de Estados Unidos, James Jones, sostuvo ayer que el gobierno de México es soberano para decidir si frena el proceso de privatización de la petroquímica nacional, pero advirtió

que de hacerlo podrían desestimularse las inversiones estadounidenses que entonces se trasladarían a otras naciones latinoamericanas como Argentina, Bolivia y Venezuela. *La Jornada*

#### Sábado 28

"Dejarán las privatizaciones 2 mil millones de dólares en el 97: Ortiz M". El secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz Martínez, adelantó que las privatizaciones de paraestatales le significarán al gobierno 2 mil millones de dólares en 1997. Subrayó que todo este programa avanza, aunque aceptó que hay "algunos retrasos" en materia de petroquímicas. *Excélsior*

"No se ha suspendido la venta de la petroquímica: Reyes Heróles". El gobierno de la República no ha suspendido el proceso de privatización de la petroquímica secundaria y está en pláticas con la dirigencia del PRI "para ver cómo podemos conciliar los planteamientos del partido con los pronunciamientos y actos de gobierno", sostuvo el secretario de Energía, Jesús Reyes Heróles. *La Jornada*

#### Domingo 29

"Ningún peligro de colapso financiero de la Banca". El gobernador del Banco de México, Miguel Mancera Aguayo, afirmó hoy que el sistema bancario mexicano está fuera de peligro de un colapso financiero que pudiera desestabilizar la cotización del peso frente al dólar. Agregó que las reservas de México en moneda extranjera son suficientes para respaldarlo. *Excélsior*

social del rescate financiero norteamericano ha sido la pérdida de cerca de 6 millones de empleos y el cierre de 120 mil pequeñas y medianas empresas.<sup>28</sup> Asimismo, según la firma Morgan Stanley y Morgan Grenfell, la devaluación del peso mexicano implicó la pérdida de 30 mil millones de dólares de las reservas internacionales del Banco de México.

El paquete de rescate financiero obligó al gobierno mexicano colocar 10 mil 500 millones de dólares de las exportaciones de Petróleos Mexicanos (Pemex) en la cuenta de la Reserva Federal de New York.

En términos del Producto Interno Bruto (PIB), la crisis de 1995, según lo expresado por el presidente Zedillo durante su visita oficial a Canadá, representó una pérdida del 25% del mismo. Mientras, la crisis de 1982 solamente implicó una disminución del PIB cercana al 3 por ciento.<sup>29</sup>

Entre enero y julio de 1996, según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la baja de asegurados alcanzó la cifra de 824 mil personas. Dicha cifra rebasó la de 1986 cuando fue de 146 mil personas.<sup>30</sup>

Durante el primer trimestre de 1996, la inversión privada disminuyó en 10.9% y la inversión pública subió en 50.2 por ciento. Esta combinación en realidad implicó una reducción de la inversión total de 4.1 por ciento.<sup>31</sup> Esto quiere decir que la economía interna se encuentra todavía en una situación de debilidad o fragilidad porque el mercado interno no muestra todavía signos de recuperación, precisamente por el lento crecimiento del consumo interno y de la inversión privada.

Desde un punto de vista regional, los estados de Chiapas, Oaxaca, Hidalgo, Guerrero, Puebla y Tabasco, siguieron mostrando en los primeros meses de 1996 los mayores índices de pobreza. Por ejemplo, en Chiapas el 59.9% de la población no recibe el salario mínimo, en Oaxaca el 53%, Hidalgo el 39.3%, Guerrero el 37.9%, a su vez, en Puebla el 38.5% y Tabasco el 36.2 por ciento.<sup>32</sup> Por su parte, los estados más industrializados del país sufrieron un importante deterioro de sus finanzas. Durante el primer trimestre del presente año, las participaciones federales cayeron "...en términos reales 31.2% en Baja California; 16.7% en Nuevo León; 10.5% en Jalisco y 4.4% en el estado de México, siendo la caída promedio nacional de 5.7 por ciento".<sup>33</sup> La importancia de estas entidades federativas se deriva del hecho de que tienen una participación importante en la generación del PIB (26.4 por ciento).

La recaudación de los impuestos locales también sufrió una disminución y en el caso del estado de México, en marzo de 1996, era la entidad más endeudada con 8 mil 976 millones de pesos. En segundo lugar, se colocó el estado de Nuevo León con un endeudamiento por 6 mil 927 millones de pesos.<sup>34</sup>

Por otro lado, la ciudad de México ha sufrido los efectos de la crisis de liquidez, el Departamento del Distrito Federal (DDF), durante el primer trimestre de 1996, reportó un subejercicio de su gasto, el cual promedió un 15 por ciento. Esto afectó a 14 programas considerados como prioritarios. Entre estos programas desta-

#### Lunes 30

"89.5% de los ingresos aportados por Pemex, al pago de intereses de la deuda externa pública". El 89.5% de los ingresos netos de divisas aportados por Petróleos Mexicanos (Pemex) a la economía nacional entre 1986 y 1996, nuevamente fueron enviados al exterior para cubrir el pago de los intereses de la deuda externa del sector público en el mismo periodo, indican informes de esta para estatal y de las secretarías de Energía y de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *La Jornada*

#### Octubre

##### Martes 1

"La crisis, aún presente: Banxico". El Banco de México reconoce que si bien la crisis aún no está superada, se han logrado avances significativos en el programa económico, sobre todo en la disminución de la inflación, estabilización de los mercados financieros, continuidad de la reforma estructural, así como el fortalecimiento de la recuperación económica y el empleo. *El Financiero*

"Modelo equivocado: Dornbusch". Rudiger Dornbusch, prestigiado economista estadounidense, sostuvo que el rígido manejo de las tasas de interés y el tipo de cambio para controlar la inflación reflejan que el gobierno mexicano ha equivocado parte del modelo económico para salir de la crisis, aseguró que el Banco de México ha carecido de inteligencia para manejar la política cambiaria, pues

al no emplear desde el principio de la crisis una estrategia de deslizamiento ahora enfrenta riesgos para devaluar el peso. *El Financiero*

"De 91 a 94, 'Oscuro' manejo de recursos de las privatizaciones". De 1991 a 1994 hubo poca claridad en el manejo de los recursos captados durante el proceso de privatización, incluso 8.4 mil millones de pesos no fueron debidamente documentados en el Fondo de Contingencia Económica y su importe se registró en fechas desfasadas o su aplicación se hizo sin el debido sustento, concluyen informes de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados. *El Financiero*

"Banxico no ha intervenido en el mercado cambiario". El Banco de México no ha intervenido en el mercado nacional y no tiene por qué intervenir para que se de un deslizamiento de la moneda, y debido a que no se han dado las condiciones necesarias para que se presente una devaluación, "no estamos ante una situación similar a la de 1994, afirmó el vicegobernador de esta institución, Guillermo Güémez. *El Financiero*

"Continúa la crisis, pero se evitó la corrida masiva de capitales". El Banco de México aceptó ayer que, a pesar de los avances alcanzados en la recuperación económica y del empleo, la disminución en la inflación, la estabilización de los mercados financieros y la continuación de la reforma estructural, la crisis no está superada, pero se ha conjurado "la posibilidad de una corrida masiva de depositantes". *La Jornada*

can el de la seguridad pública, vivienda, transporte, educación, salud y medio ambiente. Así, "...de los 2 mil 894 millones de pesos que se tenía planeado ejercer... sólo se gastaron 2 mil 616, es decir, 278 millones menos".<sup>35</sup> Al mismo tiempo, la evasión de pagos de servicios se generalizó. Por ejemplo, en la ciudad de México, el 40% de los contribuyentes no ha pagado el impuesto predial, lo cual es grave porque el gobierno capitalino lo considera como la fuente principal de sus ingresos.<sup>36</sup>

La dualización de la economía mexicana es una realidad, según la Confederación de Cámaras Industriales (Comamin), entre enero y marzo de 1996, las exportaciones no petroleras crecieron en 12.2%, mientras el mercado interno o demanda doméstica cayó en 5.6 por ciento.<sup>37</sup> Esto es un obstáculo para que los supuestos beneficios de la recuperación económica se expresen como una reactivación del poder de compra de la población mexicana.<sup>38</sup> Incluso para incrementar los montos del ahorro interno.<sup>39</sup>

Aunque el gobierno zedillista ha presentado cifras que muestran un ligero avance de la economía mexicana, su consideración es muy parcial. Los sectores económicos que han tenido una ligera mejoría solamente son los que cuentan con ventajas que se derivan de sus lazos con el mercado externo. En este caso, la industria maquiladora durante el primer trimestre de 1996 creció en 14.7%, la manufactura en 3.6%, y la minería en 6.8 por ciento. Sin embargo, la caída del salario real<sup>40</sup> fue durante ese periodo de 20.15% y la cartera vencida subió en 8.50% cuando en diciembre de 1995 fue de 7.03 por ciento.<sup>41</sup>

El Banco Mundial (BM) en su informe reciente reconoció que en México se había incrementado el número de pobres y que la mayoría de ellos radicaba en las ciudades, sobre todo en las zonas metropolitanas de la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.<sup>42</sup> El crecimiento del número de pobres, el 85% de la población mexicana, según el BM, es producto de la crisis de 1995. Mientras, el "sobreendeudamiento" de particulares empresas se tomó como una evidencia para afirmar que la clase media mexicana se encuentra en un proceso de desaparición. En contraste, el reporte anual de la revista *Forbes* señaló que el número de multimillonarios mexicanos se incrementó en 50% entre junio de 1995 y junio de 1996. Es decir, en el país existen 15 "supermillonarios" con una riqueza individual superior a los mil millones de dólares.<sup>43</sup> Esto nos demuestra que en la crisis de liquidez de 1994 sí existieron ganadores y perdedores, incluso más perdedores que ganadores.

Con respecto al pago de los intereses de la deuda externa se calculó que el país transferiría, según la SHCP, en los próximos 6 años 97 mil 400 millones de dólares. Esto implica, según el estudio de Banamex-Accibal, mayores desembolsos en el futuro, por tal motivo el gobierno mexicano se preocupará más por asegurar su capacidad de pago.<sup>44</sup>

Para Eugenia Correa, investigadora de la Facultad de Economía de la UNAM, la deuda externa mexicana es impagable y cada vez más el pago de créditos abarcará una mayor proporción del PIB. Para este año el pago de

#### Miércoles 2

"*Más austeridad, trabajo y disciplina, anuncia Zedillo*". No habrá relajamiento en la aplicación del programa económico ni en las reformas estructurales emprendidas, a pesar de que la recuperación productiva muestra signos alentadores, afirmó ayer el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León. *El Financiero*

"*Se gesta una crisis como en 1993: Dornbush*". La política del Banco de México de impedir la libre flotación del peso frente al dólar para combatir la inflación, puede llevar al país a la incertidumbre económica, informó el economista estadounidense Rudiger Dornbush, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). *Excelsior*

"*La prioridad debe ser crear empleos, no abatir la inflación*". La prioridad número uno del gobierno no debe ser el combate a la inflación, sino la creación de empleos cada vez mejor remunerados, lo que en efecto requiere de equilibrio macroeconómico, "pero no sujetándolo a un tipo de cambio ni a una inflación predeterminados", dijo ayer el presidente de la Comisión de Hacienda del Senado, Carlos Sales Gutiérrez. *Excelsior*

#### Jueves 3

"*Desgravarán salarios mínimos en la próxima miscelánea fiscal*". Funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y dirigentes del Congreso del Trabajo (CT) sostuvieron ayer una tensa reunión en la que se comunicó a estos últimos que en la

próxima miscelánea fiscal se incluirá la desgravación tributaria a trabajadores que perciban hasta cuatro salarios mínimos y la aplicación de impuestos a prestaciones sociales. *El Financiero*

"*Bajaron a 15 mil 563 mdd las reservas al 30 de septiembre*". En su reporte, el organismo central detalló que los activos internacionales netos del Banco de México disminuyeron 441 millones de dólares en el lapso comprendido del 27 al 30 de septiembre, mientras que la reserva internacional también sufrió un descenso de ocho millones de dólares, y se ubicó en 15 mil 563 millones de dólares. *El Financiero*

"*Arrastran 15 años de rezago los salarios: STPS*". El secretario del Trabajo y Previsión Social, Javier Bonilla García, reconoció que los salarios enfrentan un rezago de 15 años, debido a que en este tiempo la economía del país ha tenido un desempeño insuficiente que impidió un aumento en las percepciones salariales en las condiciones que todos deseaban. *El Financiero*

"*25 años de inestabilidad impiden planear el repunte industrial*". El precio del dinero, de los energéticos, la calidad en el abasto, la carga tributaria, las carencias de infraestructura, la calidad de insumos y servicios públicos, la crisis del sector financiero, las reglamentaciones y trámites que incrementan el costo de las empresas, son los factores que han afectado considerablemente la competitividad del aparato productivo. Asevera lo anterior, el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), Carlos Abascal Carranza. *El Financiero*

intereses representará el 24% del PIB, es decir, 72 mil 300 millones de dólares.<sup>45</sup> De este modo, el monto elevado de los intereses por el servicio de la deuda crecerá y existirán más problemas para que el gasto público pueda ser el reactivador de la economía. Mientras, el financiamiento privado sigue siendo insuficiente y se concentra en actividades especulativas y de corto plazo.

La misma globalización de la economía ha provocado una amplia movilidad del capital financiero hacia los mercados que le aseguren una mayor rentabilidad. En este caso, la salida de capitales mexicanos responde a esa lógica. Por lo tanto, la entrada de capital al mercado del dinero depende de la confianza que tengan los inversionistas financieros.

Por otro lado, la moderada recuperación del PIB durante el primer trimestre de 1996 y el crecimiento del empleo formal, 3.3% anual en el primer cuatrimestre de 1996, permitió al secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, expresar, antes lo había hecho el presidente Zedillo, la posibilidad de debatir no el modelo económico, sino su instrumentación por medio de la política fiscal, sectorial, de subsidios, etcétera. Esa declaración provocó diversas reacciones, por ejemplo, el presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CEE), Héctor Larios, estableció que el modelo económico requiere de modificaciones para crear empleos, una reforma fiscal y la ampliación de la desregulación de la economía. Así, se mostró partidario de que el actual modelo económico prosiguiera. Mientras, en la Cámara de Se-

nadores, el senador Carlos Sales Gutiérrez, dijo que el modelo económico no está a debate y solamente puede ser objeto del mismo sus políticas específicas.

La oposición partidista se inclinó por una discusión de los fundamentos del modelo económico neoliberal y no por centrar el debate en su instrumentación.<sup>46</sup>

De lo anterior se desprende que el modelo económico es el correcto, lo que coincide con las opiniones de la banca internacional y de los analistas norteamericanos, y el problema radica en los errores de la administración pública en el momento de su aplicación. De esta manera, el modelo económico mexicano quedó legitimado en el exterior, pero no tanto en el interior, aunque los grandes empresarios y los representantes del partido oficial, por razones diferentes, siguen apoyando el modelo de apertura y la desregulación de la economía mexicana.

## Conclusiones

Las visiones externas e internas sobre el desempeño de la economía mexicana se relacionan con la legitimación política del proceso de acumulación,<sup>47</sup> ahora más orientado hacia el mercado externo, es decir, el impacto que tiene ese proceso sobre la sociedad nos indica que sus consecuencias no solamente se restringen a la esfera de la economía, sino, a otros ámbitos de la reproducción como el espacio cultural, político, etcétera. Por eso las instituciones nacionales e internacionales, a través de sus diferentes interlocutores, intentan mostrar que el modelo

*"Dramático rezago en la producción de alimentos, asegura Securities Auction".* Advirtió Securities Auction Capital (SAC), que en los próximos cinco años las políticas del país deberán enfocarse a cancelar el profundo rezago en materia de educación, incrementar la producción de alimentos en el corto plazo y reorientar la composición del producto interno bruto (PIB) hacia la inversión y no al consumo, cuya participación se incrementó prácticamente al doble. *El Financiero*

*"Negociará México préstamo para cubrir los vencimientos de la deuda".* El secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz, informó hoy que se planteó negociar con el Fondo Monetario Internacional un programa "de apoyo" de tres años con fondos "precautorios" para México, en caso de que el país necesite recursos para solventar vencimientos de deuda en 1998 y 1999; asimismo, agregó, se suscribieron nuevos acuerdos con el Banco Mundial (BM). Se firmó con el BM un préstamo de 180 millones de dólares. *La Jornada*

### Viernes 4

*"Libre flotación del peso, única política sustentable: Zedillo".* El presidente Ernesto Zedillo dijo que "...la única política sostenible es una tasa de cambio que flote libremente" y que el mercado se ajuste por sí mismo a un nivel que contribuya al desarrollo de la economía. Explicó que cualquier otra alternativa significaría un compromiso con una banda cambiaria, que el gobierno tendría que sostener, o depreciar el peso gradualmente. "Cualquiera (de estas medidas) sería muy riesgosa. El mercado por sí mismo ajustará el tipo de cambio para mantener un moderado déficit de cuenta corriente en 1998 y 1997" agregó. *La Jornada*

### Sábado 5

*"Crecimiento del PIB de 4% en 1997, ratifica Zedillo".* Ernesto Zedillo se comprometió a aplicar para el próximo año una estrategia económica congruente, clara y realista, explicó que esa estrategia económica, que estará basada en la disciplina fiscal y monetaria, comprenderá también la permanencia de una política cambiaria donde el valor del peso continúe -como hasta ahora- determinado libremente por las fuerzas del mercado. *El Financiero*

### Lunes 7

*"Corrección 'constructiva'".* La incómoda fortaleza del peso puede derivar en un "nuevo otoño", si no entran los flujos de capitales externos necesarios, o retrasarse por una fuerte escasez de liquidez, que podría afectar las metas de crecimiento económico y agravar la tensión social, advierten expertos de *Bear Stearns, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Kingdom Capital Management, Grupo Santander, Banamex, Bancomer e Ixe*, entre otros. *El Financiero*

*"Millones de pesos se hicieron humo en el Pronasol".* De acuerdo con reportes de la Contaduría Mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados la población con menos recursos. En el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), el principal instrumento del salinismo para llevar obras y servicios a la población con menores recursos, los millones de pesos perdieron su rumbo sin que hasta ahora nadie sepa dónde fueron a parar. *El Financiero*

económico es el que mejor reparte los beneficios presentes y futuros entre los diversos grupos, con diferentes tendencias e intereses, que integran una sociedad. La regulación de ese modelo de reproducción económica no es ajeno a las tensiones que se producen dentro de la sociedad, ni del apoyo que, desde el Estado recibe.

Las dos versiones desarrolladas de manera general sobre el funcionamiento de la economía mexicana, teniendo como referencia la crisis de liquidez de 1995, reflejan lo que en su momento señalaba Antonio Gramsci: "...lo viejo está muriendo y lo nuevo no puede nacer; en este interregnum aparece una gran variedad de síntomas mórbidos".<sup>48</sup>

Por su parte, la función de la política cambiaria fue la de disminuir la presión sobre los costos y precios para asegurarle una alta rentabilidad al capital financiero y su ingreso al país. Esto provocó una sobrevaluación del peso mexicano con un incremento de las importaciones y una disminución de las exportaciones.<sup>49</sup> El tipo de cambio sobrevaluado afectó a la planta productiva nacional, a la inversión productiva, y el gobierno al no querer modificar la política cambiaria antiinflacionaria, lo que significaba devaluar, buscaba mantener la rentabilidad real del capi-

tal financiero y con ello asegurar su ingreso permanente al país. Mientras, el sector productivo y los salarios reales se mantenían en una situación de deterioro.<sup>50</sup> Sin embargo, la entrada de capital externo a partir de 1994 empezó a disminuir, lo que tiene sus causas económicas y políticas, lo que obligó al gobierno mexicano a emitir documentos de deuda a corto plazo para intentar, en el último de los casos, retener al capital financiero especulativo que ha mostrado tener una alta capacidad de movimiento en los mercados mundiales del dinero.

La crisis de liquidez apareció y nuevamente se instrumentaron medidas tendientes a mantener el equilibrio de las finanzas públicas, por ejemplo disminución del gasto social, y buscar controlar el nivel de la inflación. El devolverle la liquidez al gobierno mexicano para hacerle frente a sus compromisos de corto plazo, después de la aplicación de medidas de liberalización económica, con el capital financiero internacional se hizo por medio de un rescate financiero donde intervinieron las principales instituciones financieras mundiales y el propio gobierno norteamericano.

Lo anterior sirvió para mostrar que los efectos negativos de la globalización económica requieren de la inter-

*"Pésima administración de Pemex: Manzo Yépez".* Se requiere una reorganización integral de la industria petroquímica nacional, básica y secundaria, ante las "desventajas evidentes" que la privatización de los complejos de los Petróleos Mexicanos (Pemex) traería para el país, afirma el investigador José Luis Manzo Yépez. *El Financiero*

Miércoles 9

*"En un bienio alcanzaremos el índice de consumo de 1994".* El nivel de consumo privado que hubo durante 1994 se alcanzará hasta 1998, estimó el Grupo Financiero Serfin al precisar que con ello muchos sectores ligados a este componente tardarán todavía en recuperar sus niveles predevaluatorios. *El Financiero*

*"Cayó 1.78% la inversión extranjera en la BMV".* Durante septiembre el mercado accionario registró una salida de 375.2 millones de dólares de inversionistas extranjeros, con el flujo neto mensual se ubicó en 135.6 millones de dólares, revela información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). *El Financiero*

Jueves 10

*"Sólo falta el marco jurídico para vender petroquímicas: Lajous".* La desincorporación de las plantas petroquímicas puede destrabarse a finales de este año, una vez que la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo defina el marco jurídico, anticipó Adrián Lajous, director general de Petróleos Mexicanos. *El Financiero*

*"Asciende a 20.39% el índice inflacionario acumulado".* Durante septiembre, el índice nacional de precios al consumidor (INPC) tuvo un ascenso de 1.60% en relación con su nivel del mes inmediato anterior. De septiembre de 1995 al mismo mes del presente año, el incremento de dicho indicador fue de 30 por ciento. *El Financiero*

*"Fracasó la desincorporación de la ruta Chihuahua-Pacífico de FNM".* Falló el remate del ferrocarril Chihuahua-Pacífico. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes declaró virtualmente desierto el concurso y este volverá a realizarse en fecha aún no prevista. *Excélsior*

Viernes 11

*"Ajustes para impulsar el consumo".* En la reunión de la Apre, autoridades y representantes patronales y obreros coincidieron en la necesidad de continuar los pactos económicos -mediante su renovación a principios de noviembre-, aunque con modificaciones para mejorar el poder de compra de los trabajadores e impulsar la demanda y el consumo. *El Financiero*

*"Inicia la privatización de pensiones; activos por más de 74 mil mdp".* Fernando Solís Soberón, presidente de la Consar, negó que sea un arranque tardío y que limite la constitución tanto de las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) como de las Sociedades de Inversión Especializada (Siefores), las que -dijo- empezarán a reportar en el primer trimestre de 1997. *El Financiero*

*"Imposible, un aumento salarial este año, asegura el CT".* El movimiento obrero organizado descartó la posibilidad de modificar los salarios mínimos antes de que finalice este año, debido a las condiciones difíciles en que aún se encuentra la mayor parte del aparato productivo y a que cualquier incremento salarial previo a 1997 desataría la espiral inflacionaria. *El Financiero*

*"Garantizada, inversión foránea de 6 mil mdd: Herminio Blanco".* Las cien principales empresas de capital extranjero en México ampliarán 4% el monto de las inversiones comprometidas para este año, informó Herminio Blanco Mendoza, titular de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi). *El Financiero*



ARCHIVO DE EL COTIDIANO.

FOTO: FRANCISCO OVERA REYES.

vención de las instituciones ante los peligros que una crisis de liquidez o financiera representan para el sistema económico internacional. La regulación del mismo también se realiza a través de las instituciones y no solamente por la realización mercantil de los intereses privados. Sobre todo que estos últimos tienen repercusiones sociales, en otras palabras, se trasciende el ámbito o a la esfera de la producción y del consumo inmediato para adquirir dimensiones más amplias.

La esfera económica al parecer se encuentra orientando el proceso de globalización; sin embargo, sus repercusiones sobre el nivel de vida de las poblaciones de los diferentes países no ha encontrado, por lo menos dentro de las instituciones financieras, respuestas únicas ni tampoco instrumentos que cada país pueda poner en marcha para solucionar sus problemas de desempleo y subempleo, así como los relacionados con la distribución del ingreso. En este sentido, México en aras de buscar un equilibrio macroeconómico dejó de lado esos problemas enunciados y en consecuencia no se generó, dentro de la propia élite gobernante, la posibilidad de que el modelo económico fuera objeto de debate en la medida en que no solucionaba los problemas relacionados con el bienestar de la población mexicana. No existió debate y por tanto la

posibilidad de que se integraran nuevas perspectivas para "reconstruir"<sup>51</sup> al país es cada vez más lejano. Lo único que existe es la posibilidad de discutir no el modelo económico seguido sino, lo que el mismo gobierno zedillista y sus voceros, han expresado en diferentes momentos, su instrumentación para que las instituciones financieras internacionales sigan siendo favorables al gobierno mexicano.

### Notas

<sup>1</sup> Jorge G. Castañeda. "La situación mexicana vista desde afuera y desde dentro", en *El País*, 24 de junio, México, p. 14.

<sup>2</sup> Al respecto, los economistas norteamericanos Paul Krugman y Jeremy Rifkin señalan que "...el proceso tecnológico condenará a la miseria a millones de trabajadores y que los beneficios que se deriven de ello van a incrementar las diferencias y que esa situación es imparable", en *El País*, 30 de junio, 1996, p. 54.

<sup>3</sup> A fines de los años setenta, la estructura productiva internacional ha cambiado de una manera acelerada, de ser predominantemente industrial pasó a ser terciaria o de servicios y con amplios lazos con el mercado externo. véase Peter Dicken. *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. New York, Mimeo. 1994.

<sup>4</sup> *El País*. Op. cit.

<sup>5</sup> En una reciente Conferencia Mundial de Banqueros celebrada en la ciudad australiana de Sydney, los banqueros declararon que había sido un hecho inédito la ayuda financiera internacional a México y que no realizarían otro esfuerzo en esa dirección de presentarse otra crisis semejante en otro país en vías de desarrollo. *El Financiero*, 5 de junio, México, 1996, p. 10.

<sup>6</sup> El Banco Mundial estimó que en 1996 el crecimiento de la economía de México sería de 2% y del 3% para 1997. Además, señaló que México se encuentra saliendo de la crisis financiera. *La Jornada*, 28 de junio, México, 1996, p. 53.

<sup>7</sup> Bradford de Long Christopher de Long y Sherman Robinson, "The Case for Mexico's Rescue. The Peso Package Looks even Better Now", en, *Foreign Affairs*, núm. 3, vol. 75, mayo-junio. Estados Unidos, p. 10.

<sup>8</sup> *Ibid*; p. 11.

<sup>9</sup> Arturo Huerta, "La crisis y la inivalidad de la política actual para superarla", en, *Investigación Económica*, núm. 212, abril-junio, México, UNAM, 1995, p. 26.

<sup>10</sup> Ethan B. Kapstein, "Workers and the World Economy", en, *Foreign Affairs*, núm. 3, vol. 75, mayo-junio. Estados Unidos, 1996, p. 16.

<sup>11</sup> *Ibid*; p. 17.

<sup>12</sup> *Ibid*; p. 20.

<sup>13</sup> Bradford de Long, Christopher de Long y Sherman Robinson. *Op cit.*, p. 12.

<sup>14</sup> *Ibid*; p. 23.

<sup>15</sup> *Ibid*; p. 13.

<sup>16</sup> *Ibid*; p. 14.

<sup>17</sup> Soledad Loaeza. "Liberalización política e incertidumbre en México", en, María Lorena Cook, Kevin J. Middlebrook y Juan Molinar. *Las dimensiones políticas de la reestructuración económica*, México, UNAM-Cal y Arena, 1996.

<sup>18</sup> vase. Adrián Acosta Silva, "Imágenes de un tiempo líquido. Los límites de la liberación política en México", en, *Nexos*. México, 1995.

<sup>19</sup> "Documentos: Estudio económico de la OCDE, México", en, *El Trimestre Económico*, núm. 248, vol. LXII (4), oct-dic., 1995, p. 557.

<sup>20</sup> *Ibid*; p. 558.

<sup>21</sup> *Ibid*; p. 595.

<sup>22</sup> El sociólogo norteamericano Robert K. Merton consideró a este tipo de comportamientos sociales como parte de la parábola sociológica llamada profecía que se cumple a sí misma "...una definición falsa de la situación que suscita una conducta nueva, la cual convierte en verdadero el concepto originariamente falso". Robert K. Merton. "La profecía que se cumple a sí misma". *Teoría y Estructuras Sociales*. México, FCE, 1987, p. 507.

<sup>23</sup> *Estudio Económico de la OCDE, México. Op. cit.*, p. 598.

<sup>24</sup> *Ibid*; p. 599.

<sup>25</sup> *Ibid*; p. 604.

<sup>26</sup> Esto ha provocado malestar entre los sectores nacionalistas aglutinados en el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y en menor medida entre los políticos pertenecientes al partido oficial. Su venta, según esos grupos, representa una pérdida de soberanía y un atentado contra el patrimonio de la nación. Para evitar esto se ha formado un fideicomiso para comprar las Petroquímicas.

<sup>27</sup> A pesar de la existencia de mecanismos gubernamentales de apoyo como el Procapte, los bancos siguen mostrando problemas para capitalizarse.

<sup>28</sup> Alicia Salgado y Georgina Howard. "Suma 90 mil mdd el costo del rescate financiero", en, *El Financiero*, 21 de junio, México, 1996, p. 5.

<sup>29</sup> Elvía Gutiérrez. "El costo de la crisis mexicana, daños equivalentes a una economía de guerra", en, *El Financiero*, 15 de junio, México, 1996, p. 52.

<sup>30</sup> *Of. Cit.*

<sup>31</sup> *Reforma*, 15 de junio, México, 1996, p. 1A.

<sup>32</sup> Elva Gutiérrez. "Arraiga el modelo económico la acentuación de la pobreza", en, *Análisis Económico*, Suplemento, *El Financiero*, 10 de junio, de 1996, p. 2A.

<sup>33</sup> *El Financiero*, 14 de junio, México, 1996, p. 3A.

<sup>34</sup> Esto obligó a la Asociación de Banqueros de México (ABM) y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el proporcionar crédito a los estados y municipios a través de un fideicomiso que garantizara el pago del crédito concedido. Recordando que la deuda de los estados y municipios con la banca es de cerca de 35 mil millones de pesos. *El Financiero*, 13 de junio, de 1996, p. 5.

Por su parte, el presidente municipal de Nezahualcóyotl, Carlos Viñas Paredes, se declaró en quiebra y anunció el despido de 800 trabajadores de confianza y la suspensión de servicios por la falta de dinero y material para su mantenimiento. Empero, a fines de 1995, el mismo alcalde declaró la primera quiebra y quedaron sin trabajo 400 empleados del municipio. *La Jornada*, 28 de junio, México, 1996, p. 48.

<sup>35</sup> *Reforma*, 10 de junio, México, 1996, p. 3B.

<sup>36</sup> Según las subtesorerías de Política Fiscal y de Catastro de la Secretaría de Finanzas del DDF, "...en el primer bimestre del año se emitieron un millón 434 mil 381 boletas del impuesto predial de las cuales se pagaron 855 mil 451, es decir, un 60 por ciento". *Reforma*, 7 de junio, México, 1996, p. 1B.

<sup>37</sup> *El Financiero*, 6 de junio, México, 1996, p. 22.

<sup>38</sup> El incremento de los precios reales al consumidor ha provocado que los mexicanos, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), hayan disminuido su consumo en un 29 por ciento. Esto es una consecuencia de la política de liberalización de precios que ha presionado a la alza el precio de diversos productos de primera necesidad. Ahora se requieren de más horas de trabajo para adquirir, por ejemplo, un kilo de tortillas, 35 minutos de trabajo bajo el régimen de salario mínimo y en 1982 solamente se necesitan 15 minutos de trabajo. *La Jornada*. 25 de junio, México, 1996, p. 1, 44.

<sup>39</sup> "La captación del sistema bancario mexicano cayó en 13.4% real entre diciembre de 1995 y marzo de 1996; el volumen del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR apenas representa 7% de la captación bancaria total, y sólo 1.5% de la población ocupada urbana revela un margen de ahorro", *El Financiero*, 8 de junio, 1996, p. 5.

<sup>40</sup> La disminución del salario real se ha convertido en un atractivo para las empresas extranjeras que quieren recuperar sus ganancias. Dicha intención ha sido encubierta bajo los programas de "reestructuración" productiva que no son más que la instrumentación de medidas tendientes al despido de trabajadores y el traslado parcial o total de la producción hacia países que les ofrecen ventajas. En este caso se encuentra la firma de electrodomésticos Moulinex que el 14 de junio de 1996 anunció desde Francia el traslado hacia México de 4 fábricas, lo que "...supondrá el despido de cerca de la cuarta parte de los trabajadores de Moulinex", en, *El País*, Sección México, 15 de junio, 1996, p. 1.

<sup>41</sup> *Reforma*, 7 de junio, de 1996, p. 25A.

<sup>42</sup> Las familias pobres de las urbes se caracterizan por contar con un mayor nivel educativo, un número menor de hijos, en un contexto donde los servicios urbanos se encuentran en una situación de deterioro, entre otras causas, por la falta de mantenimiento e inversión. véase Luis Rubio. "La pobreza urbana", en, *Reforma*, 15 de mayo, México, 1996, p. 3B.

<sup>43</sup> *La Jornada*, 1 de julio, México, 1996, p. 1, 55.

<sup>44</sup> *La Jornada*, 30 de junio, México, 1996, p. 45.

<sup>45</sup> *La Jornada*, 19 de junio, México, 1996, p. 42.

<sup>46</sup> *La Jornada*, 27 de junio, México, 1996, p. 44.

<sup>47</sup> Claus Offe., " 'ingobernabilidad': el renacimiento de las teorías conservadoras," em, *Revista Mexicana de Sociología*, Trad. Elke Köppen, vol. XLIII, núm. extraordinario (E), México, IIS-UNAM, 1981, p. 1863.

<sup>48</sup> *Ibid*; p. 1864.

<sup>49</sup> Arturo Huerta, "La función de la política cambiaria actual"; en, *Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano*, México, Diana, 1993, pp. 107-108.

<sup>50</sup> *Ibid*; p. 147.

<sup>51</sup> Véase: Macario Schettino, *Para Reconstruir a México*, México, Mimeo, 1996.

# La universidad estadounidense

Arturo A. Ramos P.\*

*La estructura académica de las universidades ha tendido a modificarse bajo la idea de una transición de la multiuniversidad hacia la flexiuniversidad. La variedad y amplitud de opciones curriculares de antaño se ha comenzado a sustituir por la especialización flexible, tanto de las instituciones como de los académicos; por ejemplo, acentuando el énfasis específico y eliminando carreras en algunas universidades y/o articulando varias escuelas de una región con una división de la cobertura de profesiones entre ellas. Al mismo tiempo, los profesores han sido presionados a organizarse académicamente en esquemas interdisciplinarios y a la ampliación del abanico de materias que imparten.*

**P**ara comprender algunas de las tendencias más importantes que caracterizan actualmente a la educación superior mexicana, en especial bajo el contexto que se genera con la puesta en marcha del *Tratado de Libre Comercio de América del Norte* (TLC), resulta conveniente adentrarse en las pautas que predominan en torno a este nivel educativo en los Estados Unidos. Y remarcamos el significado medular de la experiencia estadounidense no porque menospreciemos el valor de la educación universitaria de Canadá, sino en razón de que existen influencias y determinaciones dispares en todos los terrenos entre las tres naciones firmantes del acuerdo.<sup>1</sup>

En efecto, no obstante que tal vez se presenten algunas influencias multilaterales, es de esperarse que las tendencias prevalecientes en nuestro país desde hace unos diez años hacia la emulación de algunos patrones propios de la universidad estadounidense, se fortalezcan y provoquen nuevas situaciones de conflicto y nuevas dificultades en la búsqueda de alternativas de cambio.

Antes de pasar al objetivo central de este trabajo, queremos asentar que es desde la experiencia de la universidad mexicana que se validan los recortes analíticos del sistema de educación superior del país vecino. En consecuencia, la caracterización de la universidad estadounidense atiende preferencialmente a aspectos como el financiamiento, la relación con el Estado y el aparato productivo, las formas de gobierno y el desarrollo de las funciones sustanciales.

## Antecedentes

El curso histórico seguido por la educación en general y por la educación superior en particular en el país fronterizo del norte, que dio lugar a la constitución de la universidad moderna en esa nación, podría simplificarse en tres momentos definitorios antecedentes de la problemática actual: 1) la reforma educativa de 1837-1860, 2) las transformaciones del periodo de 1890-1930 y 3) la crisis y los cambios de los años sesenta.

Sin embargo, antes de introducirnos a la primera etapa, quisiéramos simplemente decir que una de las características más destacadas de la educación en la antigua Nueva Inglaterra o en las Trece Colonias originales, era la del carácter privado que predominaba en las escuelas americanas de la región como símil de la experiencia escolar inglesa, aunque con algunas excepciones estatales tempranas en el siglo XVII. Esto era así debido a que se trataba de comunidades relativamente pequeñas y esencialmente agrarias, de tal manera que la formación moral y religiosa, así como la asimilación de determinados saberes prácticos adquiridos mediante el trabajo directo, eran vistas como resultados exclusivos de la convivencia en el núcleo familiar y del nexos con la iglesia.

Precisamente por esta concepción de la vida, nutrida por el pensamiento puritano que acompañó a los primeros colonizadores, buena parte de las escuelas primigenias fueron fundadas y sostenidas por asociaciones religiosas, tanto a nivel básico como universitario. Por ejemplo, las

\* Profesor-Investigador de la Universidad Autónoma de Chapingo, UACH.

primeras universidades tuvieron este carácter: Harvard, fundada en 1636; Yale, en 1701; Princeton, en 1746.

La conquista de su independencia frente al Imperio Británico no modificó en principio la situación general de la educación. Aun cuando ya se habían puesto en acción varias escuelas públicas para los sectores más pobres en distintos estados, especialmente en el norte, el carácter diferenciado que separaba claramente a los estudiantes con recursos y a los que carecían de ellos persistió a lo largo de la historia de los Estados Unidos como lo dejan ver Bowles y Gintis (1981). Además, en lo referente a la población afroamericana, la educación se mantuvo como algo completamente inaccesible, sobre todo en el sur, donde se desarrollaba una educación elitista para los blancos y se producía un número pequeño de profesionales que satisfacían las necesidades de la sociedad sureña.

### La reforma educativa de 1837-1860 y la escuela pública

La reforma iniciada en Massachusetts con la llegada de Horace Mann al Consejo Estatal de Educación (*State Board of Education*), se centró en la conformación de un

sistema de escuelas públicas que poco a poco se ampliaría, llegando a toda la nación después del fin de la guerra civil. La Cruzada por la Escuela Pública (la *Common School Crusade*), emprendida por Mann en Massachusetts, se regó por distintos estados y representó la mejor respuesta a la complejización de la sociedad estadounidense provocada por la industrialización, la urbanización y una nueva oleada de inmigración en gran escala. De manera sucinta, se podrían agregar algunos cambios que acompañaron la instauración de la *Common School*: no se trató del impulso a un mero sistema de asistencia para los pobres, sino de un verdadero sistema educativo público generalizado; la administración de las escuelas se transfirió a juntas de ciudadanos, los contenidos se nuclearon alrededor de las 3 R's, es decir, leer, escribir y aprender aritmética (*reading, [w]riting and [a]rithmetic*) también se aplicaron nuevas técnicas y procedimientos encaminados a eficientar el proceso de enseñanza, tales como la formación de grupos de 40 a 60 estudiantes estratificados en grados por edad o la utilización de libros de texto estandarizados; por otro lado, se incentivó la detección de aptitudes para orientar a los educandos hacia diferentes segmentos educativos acordes con su capacidad para insertarse productiva y socialmente en la vida

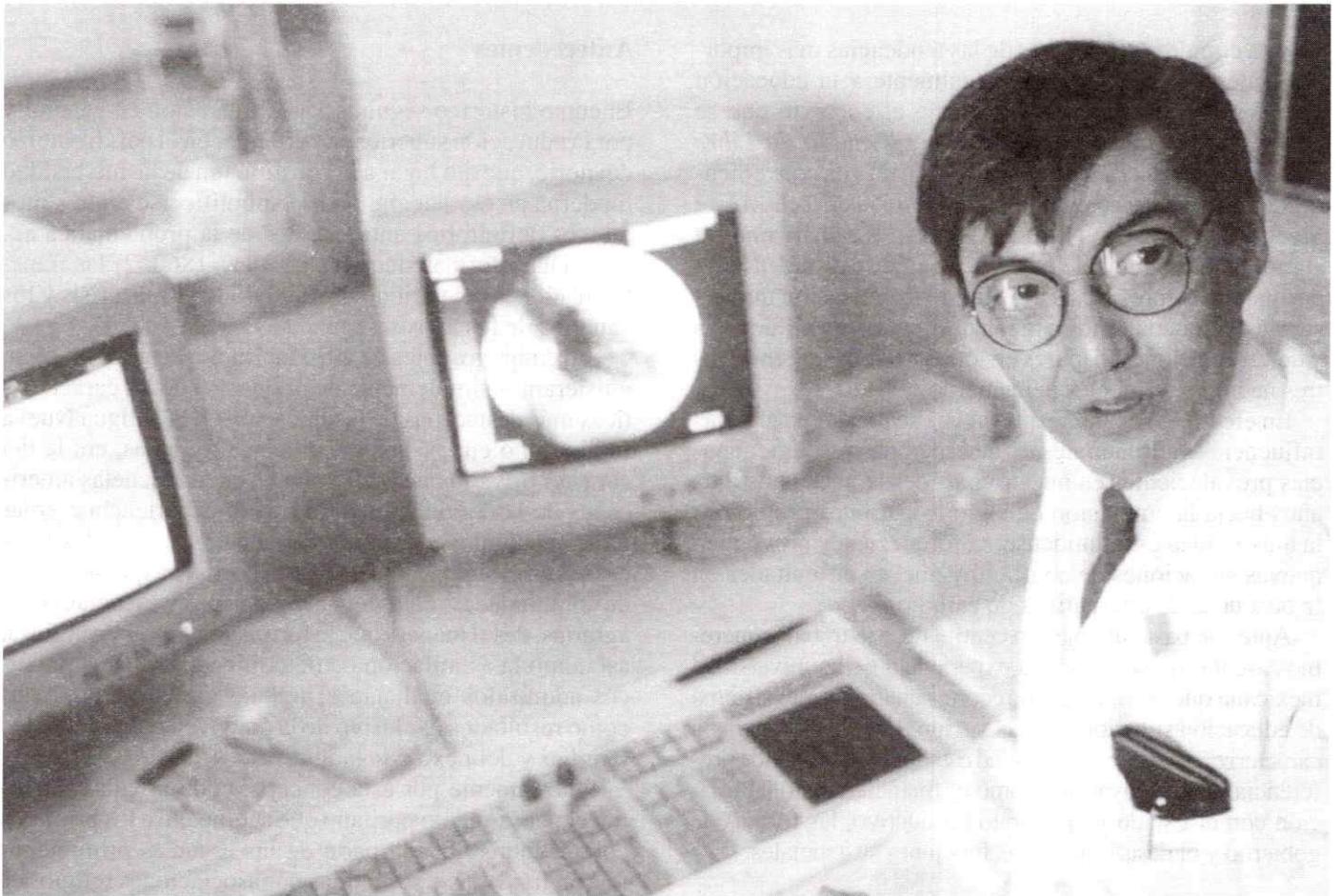


FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

laboral futura. Finalmente también se cuestionó el imperio de prácticas represivas de corte lancasteriano entre los docentes y se abogó por una educación más humanitaria y liberal, lo cual influyó para que se iniciará un proceso paulatino de sustitución de maestros hombres por mujeres. Todo ello se tradujo claramente en un incremento sustancial de la población estudiantil.

En el caso del impacto de la reforma en la educación superior, cabe decir que una buena parte de las universidades importantes de varios estados de la federación se fundaron en el periodo comprendido entre dicha reforma y la conclusión de los cambios de fines del siglo pasado y principios de éste. A la vez se presentaron, al finalizar la reforma y como consecuencia de ella, modificaciones en la constitución de los cuerpos de administración: “De 1860 en adelante, un número cada vez mayor de empresarios se incorpora a los consejos directivos —*Boards of trustees*—, la más alta instancia de dirección de las instituciones. Al mismo tiempo, disminuye sensiblemente la participación de los terratenientes y ministros de las diversas congregaciones protestantes que anteriormente predominaban en estos órganos”. Ello puede explicarse por el debilitamiento de la posición de los grandes industriales y, por otro lado, a la sustitución del patrocinio de la iglesia por el cada vez mayor apoyo de los grandes empresarios a las universidades.

### La educación progresista y las modificaciones en el gobierno escolar y en el financiamiento 1890-1930

Antes de entrar al periodo no está de más señalar que la educación universitaria fue ampliando su cobertura institucional, no sólo con el aumento de la matrícula y de las escuelas, sino también con el desarrollo de los estudios de posgrado; es el caso de Yale, donde se registró el primer doctorado en filosofía en 1861 y el de Harvard en 1872, además de que por ese tiempo se asumió el llamado modelo alemán en la Universidad de Cornell, mismo que más adelante se afirmó en diversas escuelas a partir de la inauguración de la Universidad Johns Hopkins en 1876. Nuevas universidades se iniciaron en todo el país con el apoyo de magnates de la industria y de las finanzas, entre ellas la Universidad de Chicago, creada en 1889 gracias al aporte de John D. Rockefeller, la Universidad de Stanford en California en 1880 y la Universidad de Clark de Worcester en Massachusetts en 1887; además se impulsaron de la misma forma grandes bibliotecas públicas, como la de Boston en 1850, la de Chicago en 1871 y la de Nueva York, pronto la más grande del mundo, destacándose entre los patrocinadores mayores el millonario Andrew Carnegie.

Cabe decir que en esta ampliación del número de instituciones universitarias, también estuvieron presentes los gobiernos estatales y el gobierno federal; por ejemplo en Massachusetts, donde el estado entregó el dinero ne-

cesario para el impulso del hoy celebre Instituto de Tecnología (MIT) en 1861, mientras que Nueva York donó 400 mil hectáreas para la entonces nueva Universidad de Cornell, fundada en 1865.

La difusión de la enseñanza a lo largo de la nación estadounidense, representó una base fundamental para el despliegue de un importante conjunto de reformas en el periodo comprendido entre 1890 y 1930, cuyos dos factores determinantes fueron la relevancia adquirida por la llamada educación progresista y la elevación hacia el gobierno de las escuelas de una burocracia vinculada a los hombres de negocios o líderes empresariales.

No es menos importante señalar que las tendencias desarrolladas en la educación en este periodo manifestaban la consolidación de nuevas características en la sociedad estadounidense; por un lado el acelerado desarrollo industrial y financiero que vivió ese país en las décadas anteriores produjo la conformación de gigantes monopolios económicos y el incremento del proletariado moderno y de la población urbana, esta situación generó un dinamismo mayor de parte de los diferentes sectores y nuevas contradicciones sociales (campo-ciudad, empresarios-trabajadores, capitales privados-Estado, etcétera) que en dicho periodo se tradujo en lo que se conoce como *La época progresista* (1890-1916) —aunque también incluye a la *Gran Depresión* y al *crack de 1929*—.

Así, la educación progresista que empujó las reformas de este periodo y que tuvo en John Dewey a su mejor representante, inició su desarrollo en los Estados Unidos desde antes, con educadores como Sheldon o Parker. Esta corriente educativa “impulsó la diversidad, la unión de escuelas y comunidad y lo que en la actualidad se conoce por instrucción centrada en el niño”. No obstante dichas aspiraciones, los resultados de esta reforma se alejaron bastante de ellas, quizás debido a la estrecha alianza con el liberalismo empresarial y al predominio efectivo de los intereses de estos últimos en la práctica.

Uno de los rasgos más significativos de esta reforma fue el del impulso a la estratificación del bachillerato y las secundarias con la finalidad de orientar a los sectores de estudiantes hacia diferentes salidas, considerando sus posibilidades reales de aprendizaje y de estudio y las necesidades de mano de obra diversas por parte del aparato productivo. La educación vocacional que segmentó la enseñanza media y la convirtió en una proveedora de fuerza de trabajo útil y adaptable, probablemente representó el ocaso de la educación comunitaria e igualitaria diseñada con la *Common School* y reafirmó el carácter reproductor de las diferencias sociales de la educación estadounidense. Sin embargo, la población con acceso a la escuela creció como nunca. Si “en 1879 tan sólo había 6 millones 871 mil alumnos inscritos [...] para 1920 las inscripciones habían ascendido hasta 21 mil 578 millones”.



FOTO: ARTURO GARCÍA CAMPOS.

Por otra parte, como ya se había dicho, el otro gran componente de la reforma del periodo fue la ocupación del gobierno de las escuelas por parte de una burocracia ligada a los empresarios. Contra la idea de Dewey de la integración de la comunidad a la escuela, lo que sucedió fue una variación en la composición de las juntas de gobierno, incrementándose la presencia de empresarios y profesionales con nexos con las grandes firmas; por ejemplo, en el caso del estado de Filadelfia, antes de la reforma había en dichas juntas un 4% de profesionales y un 9.5% de grandes hombres de negocios, mientras que los trabajadores representaban un 28.6% y los pequeños hombres de negocios un 47.6%, es decir, más de un 75% entre estos dos últimos; después de la reforma, las proporciones cambiaron de la siguiente manera el primero alcanzó el 58.3% y el segundo el 25.2%, en tanto que el grupo de los pequeños hombres de negocios bajó a 16.7% y los trabajadores a cero por ciento.

En la educación superior, por su lado, la composición de los consejos directivos también se alteró; entre 1890 y 1929 el porcentaje de profesionales pasó de 30% a 20%, el de agricultores de 40% a poco más del 21%, el de empresarios subió de 19% hasta 54% y el de funcionarios gubernamentales disminuyó de 10% a aproximadamente

4% (*aboites 1993:55*). Pero aun más, podríamos extender esta situación hacia las fundaciones u organismos de apoyo creados en este periodo por capitales privados y cuya capacidad para otorgar fondos adicionales muy importantes a las instituciones universitarias les asignó un papel decisivo cada vez mayor en lo que respecta a las políticas de gobierno y orientación institucional; por ejemplo, dos de las más significativas fueron el *Consejo General de Educación* o GEB (*General Education Board*) patrocinado por Rockefeller y la *Fundación Carnegie para el Avance de la Enseñanza* o CFAT (*Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*) fundada con el dinero de Andrew Carnegie. En este último caso la composición del comité ejecutivo entre 1906 y 1929 contó con un 80% de directores o funcionarios de corporaciones, mientras que en el GEB estos representaban el 40 por ciento.

### **La crisis y los cambios educativos de los años sesenta**

Para mediados de los años sesenta, muchas de las ilusiones de un desarrollo armónico generalizado y de una democracia para todos en la sociedad estadounidense habían sido puestos en jaque total. La movilización de los

diversos sectores sociales que cargaban con los efectos negativos de una estructura basada en la explotación del trabajo, en la diferenciación de los grupos étnicos, en la lucha entre las generaciones, en el conflicto de los sexos y de las clases, así como en el imperio de una cultura cerrada, conservadora y represiva y en un afán militarista y agresivo contra el resto del mundo, se activó más allá de lo que podían imaginar en ese entonces quienes tenían en sus manos el poder político y económico.

La revuelta de los sesenta cuyos principales protagonistas fueron aparentemente los jóvenes, aunque sin descartar a las minorías raciales, a las mujeres e inclusive a algunos sectores de trabajadores, representó un cuestionamiento radical al sistema de valores predominante y a la estructura económica y social; por ello la crisis y la movilización social se tradujeron, en el terreno de la educación, en una ampliación de la demanda por la igualdad real de este beneficio para todos.

Desde las reformas educativas de principios de siglo, la educación estadounidense en todos sus niveles había desarrollado su carácter diferenciador y su subordinación funcional a los intereses de la gran empresa capitalista; razón por la cual la insatisfacción de amplios núcleos de la sociedad fue creciendo con el paso de los años y alimentando su capacidad de confrontación activa. Las minorías étnicas (negros, latinos, asiáticos e indios norteamericanos) fueron quienes más resintieron el rasgo estratificador de la escuela; pero las mujeres también se encontraban en desventaja en la distribución del acceso a la educación.

Dada la cobertura que había alcanzado la educación básica y media, no obstante su estratificación (el acceso a *high school* llegaba casi al 100% y la población estudiantil en el nivel superior había pasado de 600 mil en 1920 a 3.6 millones en 1960, junto con el agotamiento de la capacidad del sistema social para incorporar a las llamadas clases medias al trabajo bien remunerado y a un status relativamente elevado, los principales nudos críticos y las consecuentes transformaciones del periodo se concentraron de manera particular en la educación superior.

Uno de los principales efectos del desarrollo de la educación superior durante las décadas posteriores a la reforma de 1890-1930 fue la masificación de la universidad (la matrícula en educación superior paso de 1.5 millones en 1946 a más de 9 millones en 1986, que posteriormente formaría parte de la situación de crisis educativa de este periodo. Ahora bien, como lo señala Hugo Aboites, la masificación implicaba más que la simple expansión de este nivel: "La ampliación de la universidad no sólo consiste en un crecimiento explosivo de la matrícula, sino también en su apertura a grupos antes excluidos. La masificación se torna inevitablemente en una mayor diversificación". Por ello, la propagación de los beneficios de la educación superior implicó el incremento de la presencia de nuevos sectores de la sociedad

en las escuelas superiores, esto es, de negros, latinos, indios americanos, mujeres y blancos pobres.

Los dos rubros en que mayor impacto tuvo el ingreso de estos grupos sociales antes alejados de la universidad fueron el de la cultura universitaria y el del financiamiento para el acceso. Por un lado, retomando la lógica de programas anteriores de subvención financiera como el famoso *G.I. Bill* de fines de la Segunda Guerra Mundial,<sup>2</sup> en los sesenta se impulso un conjunto de programas de becas y préstamos (*Student Financial Aid*) dirigido a la población de menores recursos que se encontraba frente a las puertas de la universidad, la característica más notoria de estos programas era que no provenían de los gobiernos estatales, instancia responsable de la educación de acuerdo con la constitución de los Estados Unidos, sino del gobierno federal, lo cual ilustra acerca de la importancia asignada a la educación superior desde una óptica nacional en ese entonces.

Por otra parte, el amalgamamiento de sujetos sociales y experiencias culturales nuevos, alteraron la estructura bajo la cual se legitimaban saberes, temáticas y enfoques en la formación universitaria. Los problemas sociales y las perspectivas propios de los sectores menos favorecidos por el desarrollo del capitalismo estadounidense en este siglo, provocó una diversificación amplia de la cultura universitaria que puso en crisis a los currícula y su vinculación con el mercado de trabajo, a las actitudes y las prácticas acostumbradas en el interior de los recintos escolares y a las mismas formas de gobierno. En este último punto jugó un papel de gran significado el mayor dinamismo de académicos, estudiantes y trabajadores en la gestión de los procesos de la educación superior.

La revuelta estudiantil de los sesenta, como la llamaron algunos autores, sacudió el modelo de universidad forjado durante décadas bajo la tutela de las corporaciones y orientado en su propio beneficio, lo que produjo preocupación en los grupos que comandaban la educación superior e hizo que surgieran algunas iniciativas encaminadas a dar salida a la crisis del momento. Hacia fines de los sesenta y principios de los setenta, a través de la *Carnegie Commission on Higher Education*, se generaron propuestas que buscaban fragmentar la cultura universitaria, estratificación y vocacionalizar la educación superior mediante el impulso de los *community colleges* y detener el crecimiento del sistema educativo postsecundario. Para 1972 ya se tenía los primeros resultados: "las inscripciones en centros de dos años fueron ocho veces mayores que en 1947, y el triple que en 1962", mientras que se multiplicaban el número de *community colleges*, instituciones de carácter público. Está de más decir que se mantuvo la estratificación existente donde los jóvenes con ingresos superiores componían el grueso de la matrícula universitaria, mientras que tan sólo representaban un pequeño porcentaje en los colegios de dos años y, por el contrario, el sector de bajos ingresos se

hallaba orientado hacia estas últimas escuelas en una proporción absolutamente mayoritaria, mientras que su presencia en los programas universitarios de cuatro años y de posgrado crecía lenta y difícilmente.

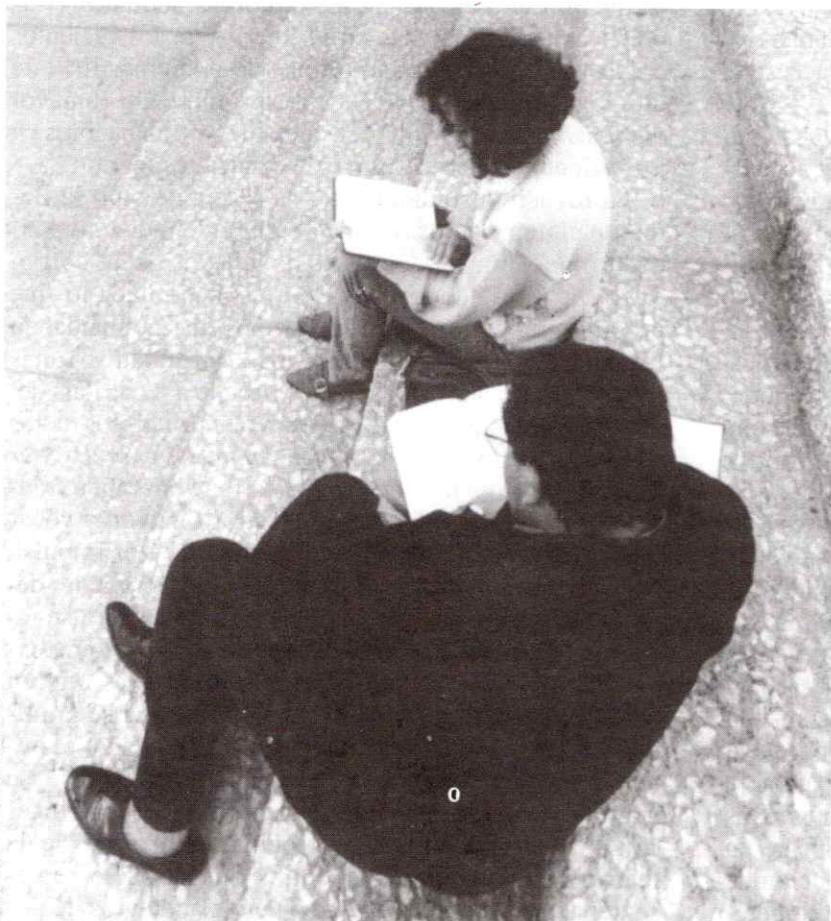
### Las tendencias actuales de la universidad estadounidense

La masificación de la educación superior siguió su paso en los dos decenios anteriores, con la diversificación institucional y estudiantil que ello implica. El crecimiento de la matrícula de este nivel educativo ha sido sin duda un fenómeno sorprendente; pasó de 3.5 millones de estudiantes en 1960 a 12 millones en 1980 y a casi 14 millones en 1990.<sup>3</sup> El aumento de la participación del Estado en la cobertura también fue relevante, ya que si en 1960 la mitad de los inscritos lo estaban en escuelas privadas, para 1980 ya 80% de ellos se encontraban en las instituciones públicas de 2 y 4 años, entre las cuales los *community colleges* crecieron numéricamente en mayor medida que cualquier otra modalidad escolar. De igual manera aumentaron los gastos en ciencia y desarrollo y la ayuda financiera a los estudiantes, no obstante que en este caso las becas cedieron su lugar a los préstamos con obligación de reembolso.

En 1983 existían mil 471 universidades públicas y mil 803 universidades privadas, además de un número impresionante de junior colleges y community colleges. La distribución de la matrícula se representaba en 1983 en 50% de mujeres y 50% de hombres; mientras que las diversas minorías constituían apenas el 14% y los anglosajones el 85 por ciento; además de un porcentaje más que significativo de estudiantes extranjeros, sobre todo de América Latina. En 1988 ya se atendía el 45.6% de la población en edad escolar de este nivel y hoy los indicadores nos señalan una cobertura de más del 50 por ciento. Sin embargo, algunos análisis van más allá de las estadísticas y observan que junto con este crecimiento se presentaban y se siguen presentando fenómenos paradójicos: por ejemplo, se dice que en 1984, con una población nacional de 174 millones de adultos, la mayoría portando un título de bachillerato terminado, existían “unos 60 millones de analfabetos absolutos, funcionales o marginales”,<sup>4</sup> además de que el rendimiento terminal significaba apenas el 23% del grupo poblacional respectivo y el 50% de quienes accedían a este nivel de educación, índices inferiores a los de los países europeos y Japón.<sup>5</sup> Por otro lado, mientras que los ingresos de los trabajadores académicos perdieron un 20% de su valor durante el mismo periodo, la proporción de profesores de tiempo parcial aumentó de 24% en 1966 a 41% en 1980.

La pérdida de control sobre la educación superior que la dinámica política y social de los años sesenta había representado para las corporaciones y los grupos más conservadores de Estados Unidos, motivaron la adopción de medidas encaminadas a restaurar el dominio construido a principios de este siglo. Durante los años ochenta, bajo la égida de los gobiernos republicanos de Reagan y Bush, se impuso la discusión en torno a la excelencia académica, la vinculación con la producción, la modificación del financiamiento y la prioridad del conocimiento técnico aplicado. Por otro lado se generó una política de evaluación rigurosa ligada a la asignación de recursos, que fue acompañada por un proceso acelerado de mimetización entre directores universitarios y altos ejecutivos empresariales.<sup>6</sup>

La estructura académica de las universidades ha tendido a modificarse bajo la idea de una transición de la *multiuniversidad* hacia la *flexiuniversidad*. La variedad y amplitud de opciones curriculares de antaño se ha comenzado a sustituir por la especialización flexible, tanto de las instituciones como de los académicos; por ejemplo,



acentuando el énfasis específico y eliminando carreras en algunas universidades y/o articulando varias escuelas de una región con una división de la cobertura de profesiones entre ellas. Al mismo tiempo, los profesores han sido presionados a organizarse académicamente en esquemas interdisciplinarios y a la ampliación del abanico de materias que imparten.

La libertad de cátedra ha resultado cada vez más limitada ante esta situación, además de que los recursos para investigación se han visto condicionados a los intereses de las empresas que los aportan bajo convenios puntuales de intercambio entre universidades y corporaciones; esto último ha sucedido incluso en relación con capitales externos que ya han escandalizado al mismo Senado de los Estados Unidos.<sup>7</sup> Dicho fenómeno ha sido promovido desde fines de la década de los setenta por organismos especiales como el *Foro de la Educación Superior y la Empresa* (BHEF por sus siglas en inglés), el *Foro Universitario-DOD* (DODUF) y la *Asociación de Juntas Directiva* (AGB).

El presupuesto de educación superior ha disminuido en los años ochenta. Los ingresos más importantes de las instituciones públicas en 1989-1990 han provenido de los gobiernos estatales (39.2%) y en las escuelas privadas de las cuotas (34.1 por ciento). Los gastos familiares en educación superior se han convertido en los más elevados después de la compra de casa: 18% del ingreso medio en 1990. Se señala que en 1992-1993 el costo anual promedio de colegiaturas y otros gastos fue de 2 mil 315 dólares en los programas de 4 años en las instituciones públicas y de 10 mil 498 dólares en las privadas.

Si bien el gasto en Investigación y Desarrollo (I&D) se mantiene elevado (156 mil 705 millones de dólares en 1990 que representan el 3.26% del ingreso nacional), éste

muestra algunos desequilibrios. Por ejemplo, dicho gasto se concentra en un 53% en el Departamento de Salud y 15% en el de Defensa, a la vez que esta actividad se desarrolla en un 35% en tan sólo 20 universidades privilegiadas (Harvard, MIT, Columbia, Stanford, Berkeley, etcétera), mismas que concentran también el 27% de los graduados en ciencias e ingeniería y el 38% de los posdoctorados en las mismas ramas.

## Conclusiones

Es así que en las postrimerías del siglo XX los Estados Unidos mantenían un fuerte dinamismo en el despliegue de la educación superior en sus fronteras. Por ejemplo, tanto en la atención de la demanda como en los niveles de investigación, este país mantiene un lugar prominente en el mundo actual. Ello, a pesar de sus dificultades económicas de productividad, le ha permitido conservar ventajas en el dominio tecnológico y en intercambios internacionales específicos, así como en los niveles de vida de una buena parte de su población. Además sigue habiendo una fuerza indiscutible de parte del modelo estadounidense de educación superior para influir en los ajustes en otras partes del planeta, como es el caso de México, donde con frecuencia se le coloca en el pedestal paradigmático con que se pretenden orientar los cambios en nuestras instituciones.

Tenemos, pues, que escuela para todos, intervención de las corporaciones y diversidad cultural y política, serían los resultados del largo peregrinar de los educadores y los educandos por la historia de los Estados Unidos, pero también los factores causales de las tensiones que hoy envuelven a la educación superior en ese país.

## Notas

<sup>1</sup> "... ningún intercambio equitativo de políticas educativas tendrá lugar entre los países de América del Norte. Más bien, la homologación [armonización] será un proceso de un solo sentido, con la ideología, los problemas y las estructuras de la nación dominante —los Estados Unidos— impuestos significativamente en Canadá y México". (Calvert y Kuehn 1993: 49).

<sup>2</sup> "A partir del GI Bill [*Government Issued*, emitido o aprobado por el gobierno] de 1944, se creó un vasto sistema de ayuda financiera federal" (Wolin 1984: 279). "El G.I. Bill [...] fue la manifestación más clara de la voluntad gubernamental de no dejar la demanda de educación superior al libre juego de fuerzas económicas, sino por el contrario de incentivar la incorporación de los jóvenes y facilitar su permanencia" (Aboites 1993: 51).

<sup>3</sup> Ello no obstante que los pronósticos de los años setenta auguraba una disminución importante de la matrícula de educación superior (Berdahl y Millett 1994: 361).

<sup>4</sup> Esto hace decir a Guy Neave lo siguiente: "una interpretación errada del dato de que el 80% de los jóvenes norteamericanos se *graduán* en la escuela secundaria superior. Si bien esto es técnicamente cierto, lo que no se ha tenido en cuenta es que la *graduación* en los Estados Unidos no es índice de un logro sino antes bien una cuestión de edad" (Neave 1994: 141).

<sup>5</sup> Dichas limitaciones de la formación escolar de los Estados Unidos pueden constatar en los resultados que han arrojado diferentes encuestas y eventos académicos. Por ejemplo, el que llevó a cabo el *Educational Testing Service* de Nueva Jersey, donde Estados Unidos queda en los últimos lugares de una evaluación frente a otros países (Guevara 1995).

<sup>6</sup> David Noble nos deja ver que se trata de un fenómeno generalizado: Posvar, presidente de la Universidad de Pittsburgh, era a la vez director de la Eastern Airlines; el Presidente del consejo de la Universidad Drexel era director de la Sun Oil Company; los presidentes del MIT de los últimos 20 años han sido directivos de multinacionales como Dupont, Cabot o el Morgan Bank; el Presidente de la Universidad de Florida, Criser, era director de la Corporación Perini, de Bell South y de City Fed, etcétera (Noble 1993).

<sup>7</sup> En 1989 el MIT cobraba entre 8 y 15 millones de dólares a las corporaciones extranjeras por transmitirles sus avances científicos y en 1991 se reportaba que varias instituciones habían recibido recursos de fuentes japonesas, en primer lugar Harvard con 93.3 millones de dólares, el MIT con 24 millones, la Universidad de California en Irvine 16.5 millones, Berkeley 6.1 millones y la Universidad de Columbia 5.2 millones (Aboites 1993: 43 y 44).

Leyva P. Marco Antonio. *Poder y dominación en Ferrocarriles Nacionales de México: 1970/1988*. México, UAM-Iztapalapa, Friedrich Eber Stiftung, 1995, 243 p.

Sin lugar a duda, los temas del poder y la dominación en el México trabajador, han sido ya bastante trillados por un lado, con instrumentos conceptuales que se mueven en la estrechez de la dipolaridad explicativa consenso-coerción; y por otro lado, con aparatos metodológicos de corte historiográfico que por momentos llegan a resultados dignos del anecdotario y del almanaque. Dichas pautas tradicionales de investigación han venido frenando el crecimiento de nuevas ideas y formas de investigación, tan necesarias para ampliar nuestra comprensión de tales problemáticas. Pero, tal anquilosamiento cognitivo parece diluirse en este trabajo de Marco Antonio Leyva y de todos los desconocidos que altruístamente comprometieron un poco de su vida en el proyecto; quien y quienes, gracias al trabajo de campo minucioso en las venas mismas de Ferronales, permitieron al primero el atrevimiento de entablar un diálogo cuestionador con dichas pautas típicas anquilosadas. Corrieron por las vías; subieron a la locomotora, al vagón y al cabús; entraron en los talleres, las oficinas y las terminales interrogando al trabajador ferrocarrilero de carne y hueso en la cotidianidad de su proceso de trabajo. No lograron su meta de cubrir una muestra nacional representativa de 400 trabajadores, pero la información proporcionada por los 227 encuestados en los centros ferroviarios más importantes del país (San Luis Potosí, Aguascalientes, Chihuahua, Puebla, Monterrey, Jalapa, Matías Romero y Valle de México), ayudó a complementar la obtenida por otros medios (entrevistas abiertas a líderes y exlíderes sindicales, observación participantes, y cuidadosos estudios de los estatutos sindicales, el contrato colectivo de trabajo y las diversas publicaciones emanadas tanto desde la empresa como desde los trabajadores), para reconstruir teóricamente el proceso de trabajo rieleri en los tiempos de cambio tecnológico, y sus formaciones culturales correlativas. Formaciones que estructuraron a la vez que fueron estructuradas en el seno de las relaciones de poder y dominación concretas, cara a cara, entre los cuatro actores fundamentales: los obreros, el sindicato, la empresa y el Estado. Tal reconstrucción del proceso de trabajo,

sería el recurso del cual Leyva se sirve para dialogar con la metodología historiográfica y con las tesis explicativas del consenso y la coerción. Diálogo cuestionador que, finalmente se resuelve con la aplicación equilibrada de metodologías cuantitativas y cualitativas y con el descubrimiento de importantes huecos teóricos, los cuales son cegados con la invención creativa de conceptos explicativos que parecen más pertinentes para comprender esa realidad del ejercicio del poder y la dominación en el caso de los Ferrocarriles Nacionales de México.

Son cuatro los capítulos que dan cuerpo al libro que nos ocupa. Desde el primero aparecen ante nosotros dos imágenes explicativas, mutuamente incluyentes e igualmente desencantadas de unos Ferrocarriles sumidos en su crisis estructural de productividad. En una de las imágenes el sustento del problema es de orden tecnológico. La organización se convierte en desorganización gracias a la tímida introducción, diseñada desde arriba, de un nuevo patrón tecnológico, el de la locomotora diesel, el cual termina siendo parte de una extraña mezcla junto con el añejo patrón de la locomotora de vapor. Así, las formas de organización del trabajo dieselizado son adoptadas desfasadamente en relación con la forma tecnológica dura que les corresponde.

En la otra imagen del ferrocarril paraestatal en vías de muerte, varios factores humanos complementan la explicación de la problemática. Aquí, los Ferronales aparecen como aquel "árbol caído del que todos hacen leña"; todos los que transitan por ahí, tanto trabajadores como líderes y funcionarios; cada quien en su nivel aprovecha las oportunidades que su circunstancia laboral le ofrece para "acarrear agua a su molino". Así, emergen unos trabajadores que, consensuados en la complicidad, aceptan la autoridad de directivos y líderes corporativizados a cambio de que éstos se "hagan de la vista gorda" cuando aquellos hacen de las suyas. A su vez, se revelan unos directivos de la empresa y líderes del sindicato que también hacen lo propio escudándose hacia arriba en, las que Leyva llama, sus "relaciones corporativas difusas" con el Estado, cuya autoridad no pueden ignorar; y resguardándose hacia abajo en el "consenso cómplice" y su forma característica de "cultura clientelar burocrática" que, vista a contraluz, muestra las heridas mal cicatrizadas de la experiencia o "memoria de la derrota".

Los conceptos "cultura clientelar burocrática", "consenso cómplice" y "memoria de la derrota", son cuños originales de Leyva. El primero es delineado en el segundo capítulo,

donde se reflexiona acerca de ese movimiento obrero silencioso cuyo murmullo, al no superar el umbral de estridencia historiográfico, y por tanto queda fuera de su típicamente estrecho espectro de percepción. Espectro que no abarca las posibilidades obreras en su cotidianidad laboral; en los intersticios del proceso de trabajo, que son donde precisamente Leyva realiza su exploración. Intersticios donde la costumbre y tradición del robo y el soborno, más que ser proyecciones de una cultura de resistencia a la dominación patronal, resultan ser los reflejos de una cultura de sobrevivencia obrera en la que, sindicato y directivos actúan apoyándose mutuamente en espera de algún beneficio inmediato o futuro, a nivel grupal o personal.

El "consenso cómplice" surge en el cuarto capítulo en virtud de la necesidad de encontrar una mediación teórica al interior del bipolo consensualismo-coercitividad, para lograr una mejor aproximación a la realidad ferrocarrilera, la cual es interpretada por el autor como una combinación de uso de fuerza y de manipulación de la voluntad obrera. Combinación que trata de legitimar un estilo de dominación que se aprovecha del miedo interiorizado en la "memoria de la derrota" de los movimientos ferrocarrileros del '48, '59 y '72.

Finalmente, las conclusiones son contundentes. El "consenso cómplice" del corporativismo ferrocarrilero difuso, y su "cultura clientelar burocrática" se configuran sobre todo, no con base en la coerción, aunque esta no desaparece totalmente, sino con base en la construcción de acuerdos implícitos atravesados por el intercambio de bienes simbólicos y materiales entre los actores. Acuerdos que implican, aunque no determinadamente, ciertas dosis de coacción y represión selectiva, las cuales son atizadas con la red imaginaria de poder que aprovecha el trauma de la derrota histórica. Acuerdos que no se traducen en simple manipulación pasiva de trabajadores desganados y apáticos, porque estos siguen participando activamente, aunque en silencio, al interior de los espacios cotidianos indeterminados del proceso de trabajo. Acuerdos que no presuponen, una dirección cultural necesaria por parte de la empresa o del sindicato, porque la "cultura clientelar burocrática" es una construcción colectiva que involucra a grupos de trabajadores moviéndose silenciosamente en el seno mismo de proceso de trabajo.

Juan Manuel Hernández B.

Wilde, Roberto, García, Anselmo, Hernández, Andrés. *Nueva cultura productiva. Estrategias empresariales y sindicales.*

En julio del año pasado, con la buena intención de hacer frente a la severa crisis económica por la que atraviesa el país, la CTM y la Coparmex, ante "la urgente necesidad de conservar y crear empleos y de mejorar los niveles de vida de los trabajadores, lo que implica la sobrevivencia y el mejoramiento de las empresas...", dan a conocer a la opinión pública mediante una conferencia de prensa los lineamientos generales de un acuerdo para una Nueva Cultura Laboral.

En este año, el pasado mes de agosto, se firma el "Acuerdo de una Nueva Cultura Laboral" entre la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y la Confederación de Trabajadores de México (CTM), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el Congreso del Trabajo (CT) y el Presidente de la República, Ernesto Zedillo, lo que incentivó entre dirigentes empresariales y sindicalistas, partidos políticos y especialistas del tema, entre otros, un debate en torno a ésta propuesta, por demás, polémica.

En el fondo, lo que se discute son las formas diversas de concebir la relación (contradicción) capital/trabajo para modificar las prácticas laborales vigentes. Pues, generar e impulsar nuevas formas de relación y cultura laboral entre los actores productivos en el contexto de mayores niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional a partir de la productividad y la calidad, no es, efectivamente, como afirman los autores del presente libro, una mera cuestión de voluntades y nuevas relaciones idílicas entre los actores de la producción, sino algo mucho más complejo.

Quien prologa este texto, Carlos Abascal apunta que "estamos ante el gran desafío de cambiar la visión economicista de como se entendía la relación obrero-patronal en la empresa por una concepción mucho más humana, más integrada y, al mismo tiempo, más realista del trabajo y de las relaciones laborales", por un lado, y por el otro, dice "el reto es que se pueda entre trabajadores y empresarios, dirigentes patronales y líderes obreros, conjuntamente

con el gobierno, impulsar una nueva cultura sobre las relaciones productivas que al mismo que enfatice en la productividad, rescate la promoción del trabajo humano como esencial a la actividad económica".

Este libro aparece oportunamente y, por demás, de manera interesante contribuye a profundizar y enriquece la reflexión y discusión en torno a la problemática actual de crear una nueva cultura productiva entre los factores de la producción y, como bien, señalan sus autores, trata de dar respuesta a varias interrogantes conceptuales que permean en el ámbito labora: ¿Qué se entiende por cultura productiva? ¿Cuáles son las diferencias entre la vieja y la nueva cultura productiva? ¿Cuál es la relación entre dinámica de mercado y dinámica de cambio cultural? ¿Cuál es la articulación entre estructura técnica, material y social laboral dentro de la nueva cultura productiva?. Interrogantes, por cierto, que se tendrán que definir entre empresas y sindicatos vía la negociación y el consenso si realmente se quiere transformar las relaciones laborales.

Ante las transformaciones tecnológicas, los avances de los procesos productivos y las nuevas formas de organización del trabajo, se requiere un nuevo tipo de empresa y de sindicato. Es decir, apuntan los autores, una nueva cultura productiva entendida en forma amplia y como un proceso de evolución de la empresa y la sociedad que conduce a un cambio en las actitudes, responsabilidades, hábitos, códigos de conducta y rutinas de trabajo en los individuos y las empresas. El tener claro éstos dos ámbitos (sociedad-empresa) permitirá definir las tareas correspondientes a cada ámbito.

Por otro lado, señalan que es de suma importancia que las empresas no privilegien los cambios técnicos nada más, como ha sido el caso de muchas empresas, si no que, aunado a ello, consideren el factor humano como el elemento fundamental para alcanzar una nueva cultura productiva. Al respecto nos dicen los investigadores: "El ascenso de la Nueva Cultura Productiva, no es un problema de voluntades o exclusivamente de elección, los hechos han demostrado que, ante todo, es un proceso histórico cuyo desenlace depende en gran medida de como se resuelvan la necesidad de cambio y la resistencia a este cambio.

A lo largo de catorce capítulos y dos anexos (un estudio de caso y un modelo para incrementar la productividad y la calidad en las empresas) este trabajo aborda

los temas sobresalientes que, tanto empresas como sindicatos, consideran los autores, deberán discutir y consensar para arribar a las transformaciones que impone la globalización económica, entendida esta como un "proceso de relocalización de la producción y reacomodo de los mecanismos de comercio internacional, que conduce a una mayor apertura de las economías".

La necesidad de generar una Nueva Cultura productiva involucra a la sociedad en general, sin embargo, específicamente a el Estado, Empresas y Sindicatos. Es decir, definir que tipo de Estado se requiere para ello y que responsabilidades y compromisos adquiere ante la producción, la educación, la salud, etc.; las empresas necesitan actuar bilateralmente con los trabajadores para poder superar las viejas prácticas verticales tradicionales; las organizaciones de trabajadores, al igual que los otros actores, enfrenta retos que tendrá que discutir y superar entre sus agremiados para democratizar la vida sindical y participar propositivamente en los cambios desde su perspectiva en un todo nacional.

Falta, pues, en varios sentidos, como bien se menciona en el texto, definir responsabilidades y compromisos de parte de los actores sociales involucrados para vislumbrar un cambio benéfico en la producción y distribución de los beneficios (riqueza) y no de la pobreza como hasta ahora ha sido para los trabajadores y millones de mexicanos excluidos del actual proyecto nacional en ciernes y, desde luego, seriamente cuestionado, por amplios sectores.

Esta investigación contribuye propositivamente a ello y aporta elementos conceptuales y metodológicos que motivan la reflexión y la discusión para ir allanando el camino mediante el diálogo y la negociación a acuerdos consensados entre los actores de la producción, sin embargo, creemos, los cambios no solamente giran sobre las bases de una nueva cultura productiva al interior de cada empresa, como efectivamente hace falta, sino hace falta también, redefinir paralelamente las bases económicas, políticas y sociales que direccionan el rumbo de ésta nación. Por que si bien es necesario construir una nueva cultura laboral incluyente, también es preciso construir un nuevo proyecto nacional incluyente. De lo contrario nos quedaremos con muy buenas intenciones y nada más.

## Orientación bibliográfica

# Educación y capacitación en México

- Alfthan, T. "Repercusiones de las nuevas tecnologías sobre las cualificaciones y la formación", en, Castillo, J.J., *La automatización y el futuro del trabajo*, Madrid, Ministerio de Seguridad Social, 1992.
- Argoeyes, A. (comp.). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Edit. Limusa-SEP-CNCCL-Conalep, 1996.
- Artiles, M. "Cambio tecnológico y procesos de calificación", documento del *Congreso de Sociología de trabajo*, Madrid, 1992.
- Carrillo G. Francisco J. "La identificación, capacitación y motivación de los recursos humanos técnicos", en Mulás P.P. (comp.), *Aspectos tecnológicos de la modernización industrial en México*, México, FCE, 1995.
- Casalet Mónica. "La formación profesional y técnica en México", en, *Comercio Exterior*, núm. 88, vol. 44, agosto, México, 1994.
- Cinterford/OIT. *La formación profesional en el umbral de los 90*, Montevideo, 1990.
- De Ibarrola M. "Subordinar la educación a la productividad, un enfoque histórico", en, *Horizonte Sindical*, núm. 1, enero-marzo, IESA-SNTE, México, 1994.
- , *Industria y escuela técnica. Dos experiencias mexicanas*, UNESCO-CIID-CENEP-SNTE, Santiago, Buenos Aires, México, 1993.
- , *Situación de la educación en América. Retos y perspectivas*, México, SNTE, 1994.
- Domínguez Villalobos, L. "Transferencia de tecnología y capacidades tecnológicas en el caso de la industria electrónica", en, Micheli Jordy (comp.), *Tecnología y Modernización Económica*, México, UAM-Xochimilco, 1993.
- Gallart, M.A. "La racionalidad educativa y la racionalidad productiva: las escuelas técnicas y el mundo de trabajo", *Cuadernos del CENEP*, núm. 33-34, Buenos Aires.
- Gómez Campo, V.M. *La diversificación institucional y curricular en la educación superior. Dilemas de equidad y calidad*, en el Congreso "La universidad Latinoamericana entre los nuevos

- Lara, R.A., "Cambio tecnológico, demanda cualitativa de fuerza de trabajo y estrategias de aprendizaje en la industria electrónica", en, Ruiz, O. y Velasco, L. (Comp.). *Mujeres, migraciones y maquila en la frontera norte*. México, El Colegio de México, PIEM, El Colegio de la Frontera, en prensa, 1992.
- , *Aprendizaje Tecnológico en el sector de la Electrónica dde consumo*. Documento de trabajo, Maestría en Economía y Gestión de Cambio Tecnológico, México, UAM-Xochimilco, 1994.
- Maggi R. y L. Pardo. "Proyecto de investigación sobre relaciones entre educación y producción", en, *Revista Latinoamericana de Estudios educativos*, vol. XVII, 1er. trimestre, México, 1987.
- Malpica Ma. del C. "El punto de vista pedagógico", en, A. Argueyes (comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa-SEP-CNCCI- Conalep, 1996
- Martínez, T. "Los trabajadores y el sistema educativo nacional", en, González P., *El obrero Mexicano*, vol. II, México, Siglo XXI, 1984.
- Mercado, A., "La educación técnica frente a la modernización tecnológica en México", en, Micheli Jordy (comp.), *Tecnología y Modernización económica*, México, UAM-Xochimilco, 1993.
- Mertens, L. "Transformación productiva, empleo y formación profesional", en, *Comercio Exterior*, núm. 8, vol. 45, agosto, México, 1995.
- Muñoz Izquierdo, C., "Escolaridad y dinámica de los mercados de trabajo en México: reflexiones acerca de los efectos potenciales de la apertura comercial", ponencia presentada en el seminario *Mercados de Trabajo: una perspectiva comparativa, Tendencias generales y cambios recientes*, México, 1991.
- , "Relaciones entre el sistema superior y el sistema productivo", en *Revista de la Educación Superior*, México, ANUIES, núm. 76, octubre-diciembre, 1990.
- Ortega Sylvia y O., Jacqueline "Perspectivas de la educación superior entre el TLC: una propuesta", en, *El Cotidiano*, UAM-Azcapotzalco, núm. 43, septiembre-octubre, de 1991.
- Padua, J., *Educación, industrialización y progreso técnico en México*, México, Colmex-UNESCO, 1984.
- Palma D. y Rodríguez F. "Análisis global sobre las nuevas vinculaciones entre educación, trabajo y empleo", en, *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 2, mayo-agosto, Madrid, 1993.
- Programa Nacional de Capacitación y Productividad*, Diario Oficial, México, 20 de junio de 1991.
- Ruiz L. Estela. "Expansión y diferenciación institucional en la educación superior tecnológica: nuevas tendencias y retos en la formación de recursos humanos para la producción", en, *Perfiles educativos*, México, CISE-UNAM, núm. 71, enero-marzo, 1996.
- Senker, P. "Implicaciones del Cambio Tecnológico en la Educación y la Capacitación", en, *Tecnoindustria* Conacyt, septiembre-octubre., 1993.
- STPS, *Oferta y necesidades de capacitación 1985-1988*, México, 1986.
- , *Estadística de Capacitación y Adiestramiento*, Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1991.
- , INEGI. *Características del personal ocupado y requerimientos de capacitación en establecimientos manufactureros mexicanos*, México, 1991.
- Villavicencio, D. "La transferencia de tecnología, un problema de aprendizaje colectivo" en *Argumentos*, UAM-Xochimilco, núm. 10/11, diciembre, México, 1990.
- , "Acerca del concepto de calificación", en *Trabajo*, núm. 9, CAT, marzo, México, 1993.

## Orientación bibliográfica

# La organización del trabajo

- Acle Tomasini, Alfredo. *Planeación estratégica y control total de calidad. Un caso real hecho en México*. México, Grijalbo, 1989.
- Barba Álvarez, Antonio. "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en, *Estrategias organizacionales*, México, UAM-IZTAPALAPA, 1993.
- Bluestone Barry. "Las estrategias capitalistas. Un desafío a las organizaciones obreras", en, *Revista Información Obrera*, núm. 1, Ediciones Vía Libre/IIIMO, Coop, Roma, Italia, México, verano de 1982.
- Boon G. y Mercado A. "Automatización flexible en la Industria", en, *The Technology Scientific Foundation y Limusa Noriega*, México.
- Carrillo, Jorge. "La experiencia latinoamericana del justo a tiempo y el control total de la calidad", en, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 1, núm. 1, México UAM-UNAM, 1995.
- Carrillo, Jorge y Micheli, Jordy, "Organización flexible y capacitación en el trabajo. Un estudio de caso", Fundación Friedrich Ebert, documentos de trabajo, núm. 30, México, 1990.
- Covarrubias, Alejandro y García, Figueroa. "Sistemas de productividad y calidad en la planta productiva en Sonora: Los ensayos de prueba y error", ponencia presentada en *el Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*.
- Coriat, Benjamín. "Revolución tecnológica y proceso de trabajo", en, *Las innovaciones tecnológicas un intento de caracterización*, Universidad de Paris, núm. VII, Francia.
- de la Garza, Enrique. "Reconversión industrial de México y procesos de trabajo", en, *El Cotidiano*, año 3, México, marzo-abril, 1987.
- , "Desindustrialización y reconversión en México", en, *El Cotidiano*, año 4, enero-febrero, de 1988.
- Helleimer, G, K. "El papel de las corporaciones multinacionales en el comercio de la tecnología de los países menos desarrollados", en, Fajnzylber Fernando (comp.), *Industrialización e internacionalización en la América Latina*, vol. 2, México, FCE (el Trimestre Económico), 1981.
- Ibarrola Eduardo. "El orden organizacional", México, UAM-IZTAPALAPA, 1988.
- G. Hopwood, Anthony. "La evaluación del interés económico de las nuevas formas de organización del trabajo", en J. J. Castillo, *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1991.
- García Gutiérrez, Patricia. "El capitalismo de la frontera en el norte de México; el caso de la industria automotriz México UAM-XOCHIMILCO, 1993.
- Kohler Christoph. "Cambios tecnológicos y cambios organizacionales en las cualificaciones profesionales. Un debate entre el aburrimiento y el desafío total", en, *Revista Economía y Sociología del trabajo*, Madrid Ministerio del trabajo, Madrid, núm. 21/22, septiembre-diciembre, 1993.
- Minian, Isaac. "Progreso técnico e internacionalización del proceso productivo. El caso de la industria maquiladora de tipo electrónico", en, *Cua-*

*ernos Semestrales*, núm. 1, México, CIDE, febrero de 1978.

Moldaschi, Manfred. "La fábrica dentro de la fábrica: 'Las células de producción' como alternativa a la alta tecnología en la producción de maquinaria industrial", en, *CIMWORL*, núm. 28, enero-febrero, 1992.

Montaño, Hirose L., et. al, *Estrategias organizacionales*, Depto. de Economía, UAM-IZTAPALAPA, 1993.

OCDE, "Las nuevas tecnologías en la década de los noventa, una estrategia socioeconómica", Madrid Ministerio de trabajo y Seguridad social.

Palomares, Laura y Leonard Mertens. "Automatización programable y nuevos contenidos de trabajo", en, *Análisis Económico*, núm. 11, UAM-AZCAPOTZALCO, México, 1987.

Pozas, Ma. de los Ángeles. "Mecanismos de innovación y transferencia tecnológica y sus efectos sobre la Organización del Trabajo: un estudio de caso", en *el Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, 22-26 de noviembre de 1993.

\_\_\_\_\_, "Cambios en la Organización del Trabajo", en, *Modernización de la Industria y Re-*

*laciones laborales*, Fundación Friedrich Ebert, 1994.

Ramírez, José Carlos. "La organización justo a tiempo en la industria automotriz de México", *Documentos de trabajo*, Centro de Investigación y Docencia Económica, México, 1994.

Terán, Carolina. "Participación de los trabajadores versus estrategias empresariales", en, *Competitividad interna versus democracia industrial*, México, Fundación Friedrich Ebert, UAM-XOCHIMILCO, 1995.

Vuskovic, Pedro. "América Latina ante los nuevos términos de la división internacional del trabajo", en, *Economía de América Latina*, núm. 2, México, CIDE, marzo de 1979.

Wilde, G. Roberto, Anselmo García P. y Andrés Hernández, "Nueva cultura productiva: Estrategias empresariales y sindicales", México, Fundación Friedrich Ebert, 1995.

Zapata, Francisco, Tacko, Hoshino y Hanono, Linda, "La reestructuración industrial en México. El caso de la industria de autopartes"; México, El Colegio de México, Cuadernos del CES, núm. 37, 1994.

## EL Cotidiano

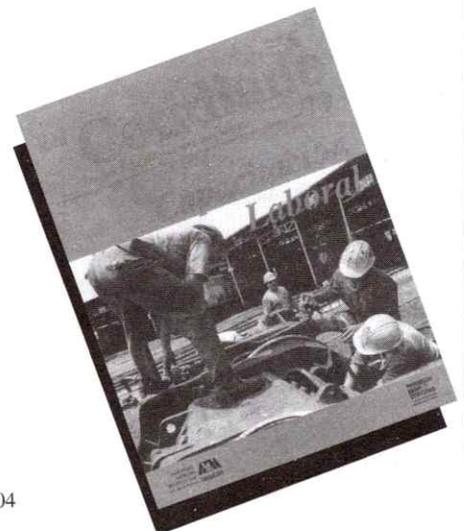
Complemente su colección,  
al suscribirse solicite  
hasta 6 diferentes ejemplares  
de **EL Cotidiano** que  
recibirá gratuitamente

Precios de suscripción (6 ejemplares):

\$120.00 En el D.F.  
\$168.00 En provincia  
USD 45.00 En el extranjero

Envíe giro postal a:

UAM-Azcapotzalco  
Av. San Pablo No. 180, Edif. E, Cubículo 004  
Col. Reynosa, Tamps., C.P. 02200  
O  
Apartado Postal 32-031, México 06031, D.F.



### A NUESTROS COLABORADORES:

Como órgano de expresión de los esfuerzos de investigación que se abocan al estudio riguroso del presente, los artículos que en *EL Cotidiano* se publiquen deberán dar cuenta, en lo posible, de los logros o resultados del trabajo de investigación que realizan los autores respecto a problemáticas actuales del acontecer nacional, con un sustento empírico amplio (sistematizado en cuadros, gráficas, recuadros, etcétera), independientemente del enfoque teórico-metodológico empleado.

La Dirección evaluará la oportunidad de la publicación de los trabajos presentados de acuerdo a la estructura programática de los números y con base en el dictamen que sobre cada trabajo emitan los miembros del Consejo Editorial especializados en los temas abordados, así como otras personalidades de reconocida autoridad intelectual en la materia, externas a la estructura orgánica de la Revista.

Dado que *EL Cotidiano* puede consultarse por vía de la red electrónica *Internet*, se da por entendida la conformidad de los autores para que sus trabajos publicados en la Revista sean puestos en línea.

El Consejo de Redacción y el editor de la Revista se reservan el derecho a cambiar o introducir títulos y subtítulos a los artículos, así como a realizar la corrección de estilo correspondiente. Asimismo, el Consejo de Redacción se reserva el derecho de devolución de originales.

Con objeto de facilitar y optimizar el proceso de edición, los trabajos propuestos para su publicación deberán sujetarse a las siguientes normas:

1. Ser inéditos y presentados preferentemente en español.
2. Acompañarse de una ficha que contenga los siguientes datos del autor(es): nombre completo, dirección, número telefónico y de correo electrónico, título y disciplina, institución donde labora, área de investigación, datos del proyecto en curso y referencia de sus principales publicaciones.
3. Salvo petición expresa del Consejo de Redacción, la extensión de los artículos será de entre 15 y 20 cuartillas de texto foliadas (doble espacio, 27 renglones y 65 golpes de máquina por línea), o bien, de un número de caracteres entre los 27 mil y 33 mil.
4. Los trabajos deberán ser presentados en original, por duplicado, acompañados del disquete con su correspondiente versión de computadora, preferentemente en formato ASCII: también se pueden utilizar procesadores compatibles con IBM como: Winword (versión 2.0), MS-Word, Word Perfect (versión 5.1), WS, Xywrite, WordStar3, Multimate, DCA y Generated.
5. Cada artículo deberá iniciar con una síntesis del contenido a tratar, una extensión de entre siete y diez líneas (entre 450 y 600 caracteres). Se indicarán también al menos dos palabras clave de identificación temática del trabajo.
6. Los artículos deberán incluir subtítulos para facilitar la lectura y comprensión del texto.
7. Las referencias históricas, teóricas o metodológicas serán consideradas como un apoyo; cuando sea estrictamente necesario hacerlas explícitas se insertarán por medio de notas al texto. De la misma manera, se evitarán las introducciones demasiado largas.
8. Las notas y las referencias bibliohemerográficas deberán ser numeradas mediante un superíndice y colocadas al final del texto, igualmente a doble espacio. Toda referencia bibliográfica deberá ser remitida desde el cuerpo del artículo e incluir los siguientes datos, preferentemente en el mismo orden: nombre del autor, título del libro o del artículo según sea el caso, lugar, editorial y año de publicación (ejemplo: Calva, José Luis *et al.* *La agricultura mexicana frente al Tratado de Libre Comercio*. México, Universidad Autónoma de Chapingo, 1992). Es pertinente anotar que la Revista no utiliza el sistema *Harvard* de anotación de fuentes. Por lo que respecta a las referencias hemerográficas, los datos a incluir son los siguientes: nombre del autor, título del artículo, título de la publicación, lugar de edición (prescindible), año, volumen y número, fecha de publicación y páginas de ubicación del artículo citado (ejemplo: Bensusán, Graciela. "Los sindicatos mexicanos y la legalidad laboral", en *Revista Mexicana de Sociología* (México, DF), año LVI, núm. 1, enero-marzo de 1994, pp. 45-78).
9. Los cuadros, gráficas e ilustraciones que se incluyan deberán ser numerados, remitidos desde el cuerpo del artículo y contar con un título breve, señalando en cada caso la fuente de información; asimismo, deberán ser presentados en original, cada uno en hoja separada; en tonos de blanco y negro suficientemente contrastados, aptos para su reproducción.

# EL Cotidiano

Se distribuye en las siguientes  
librerías de la Ciudad de México

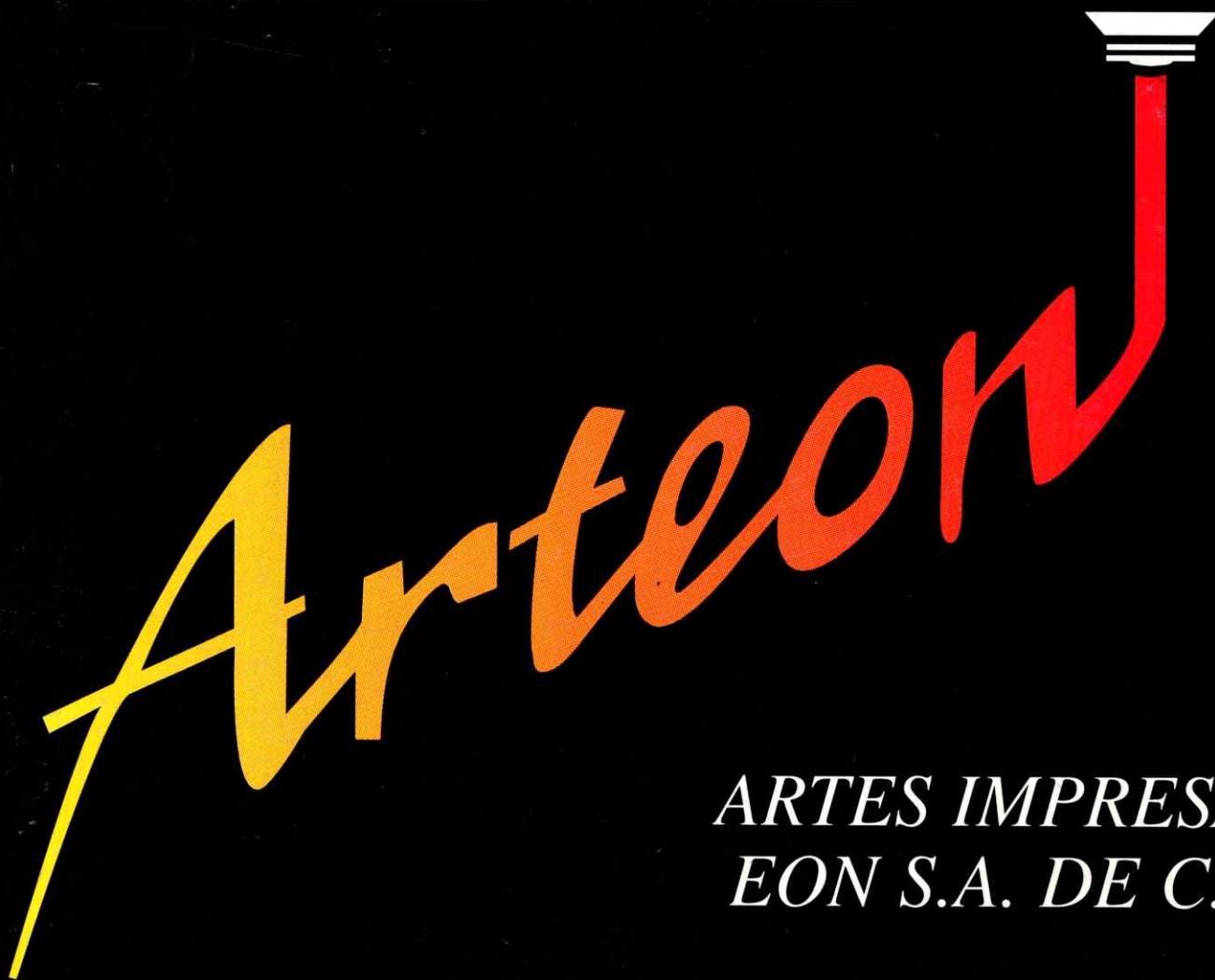
- EL SOTANO COYOACAN**  
Miguel Angel de Quevedo N° 209  
C.P. 04310
- LIBRERIA JOSE MARTI**  
Av. Independencia N° 51  
C.P. 06050
- LIBRERIA HAMBURGO**  
Insurgentes Sur N° 317  
C.P. 06170
- EL JUGLAR**  
**LIBROS, ARTE, CAFE Y COMUNICACIONES**  
Manuel M. Ponce N° 233  
Col. Guadalupe Inn
- LIBRERIA DE LA FACULTAD  
DE ECONOMIA (UNAM)**  
Ciudad Universitaria
- LIBRERIA CIDE**  
Km. 16.5 de la carretera  
México-Toluca
- EL SOTANO DE LA ALAMEDA**  
Av. Juárez N° 64  
C.P. 06050
- LIBRERIA EL GALLO ILUSTRADO**  
Av. Insurgentes Norte N° 1210  
frente al metro Potrero  
C.P. 07370
- EDICIONES QUINTO SOL**  
Glorieta del metro  
Insurgentes
- CASA DEL LIBRO**  
Av. Coyoacán N° 1955  
esq. Universidad
- LIBRERIA INTERACADEMICA**  
Av. Sonora N° 206  
Col. Hipódromo Condesa
- CINETECA NACIONAL**  
Av. México Coyoacán N° 417  
C.P. 03330
- LIBRERIA GANDHI**  
Miguel Angel de Quevedo N° 128  
C.P. 01070
- LIBRERIA SALVADOR ALLENDE**  
Copilco N° 181
- LIBRERIA UNIVERSO**  
Glorieta del metro  
Insurgentes
- SOTANO INDEPENDENCIA**  
Independencia N° 68-4
- LIBRERIA IBERO**  
Prolongación Paseo de  
la Reforma N° 880
- CAFELIBRERIA EL PENDULO**  
Av. León  
Col. Condesa
- ENEP - ARAGON**
- UAM - AZCAPOTZALCO**
- UAM - IZTAPALAPA**
- UAM - XOCHIMILCO**
- LIBRERIAS DE CRISTAL**

Para el interior de la República Mexicana:

**PUBLICACIONES CITEM, S.A. DE C.V.**

Av. Taxqueña N° 1798  
Col. Paseos de Taxqueña  
Tel: 697-71-33

Cuando la  
impresión se  
vuelve ARTE



*Arteon*

*ARTES IMPRESAS  
EON S.A. DE C.V.*

Cardiólogos No. 22, Col. El Triunfo  
Tels. 633-90-74, 633-02-11  
Fax. 633-69-58