

ISSN 0186-1840  
noviembre-diciembre, 1995  
año 12 N° 14.00

# EL Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

73

## Cultura Laboral



ME...  
Cas...

WORLDWIDE



Part:  
arle

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Cultura Obrera: Definiciones, Campos de investigación y una Propuesta de Abordaje**

**AUTOR: José Othón Quiroz Trejo [\*]**

**INDICE ANALITICO: La Cultura Laboral Como Problema**

**ABSTRACT:**

La cultura de los trabajadores resulta tan heterogénea como la propia composición de los obreros modernos. Se modifica de acuerdo con el sector económico, la rama de producción, la empresa, la fábrica, el departamento, la sección. Dentro de una misma unidad laboral las diferenciaciones se dan entre trabajadores directos e indirectos, de la fábrica y de las oficinas, etcétera.

**EPIGRAFE:**

Para Luis Quiroz y Joaquín Manrique,  
dos marcas indelebles.

**TEXTO:**

Introducción

Durante los años ochenta realizamos investigaciones sobre los trabajadores de la industria automotriz terminal y los mineros de Taxco. De esas pesquisas nos quedaron muchos materiales que no utilizamos, reflexiones que no publicamos y preguntas que no resolvimos. Testimonios, historias de vida, documentos sindicales y empresariales, pláticas informales con trabajadores, intervenciones de los mismos en cursos universitarios y discusiones que nos llevaron a descubrir la importancia que cobraban la cultura, o los factores culturales, en su relación con las acciones de los trabajadores dentro del proceso de trabajo, así como la relación entre el tiempo de trabajo y el tiempo "libre" extrafabril donde la cultura parecía jugar un papel relevante.

La preocupación por la cultura obrera ya había sido retomada por algunas instituciones en los setenta y estaba detrás de lo que fue el Consejo Nacional para la Cultura y Recreación de los Trabajadores (CONACURT) formado en el sexenio de Luis Echeverría. En la Unidad Obrera Independiente (UOI) la recreación y el tiempo libre eran las columnas vertebrales de sus programas de formación. En aquellos tiempos, la centralidad del proceso laboral llevaba al Estado, a los empresarios y a los propios trabajadores a ver el tiempo extralaboral como una prolongación del tiempo de trabajo. Para algunos empresarios la cultura poslaboral debería garantizar una reproducción de la fuerza de trabajo funcional a la producción; para algunos obreros debería ser un espacio donde los sindicatos tendrían que reforzar su presencia cotidiana para el Estado, a pesar de las

buenas intenciones de quienes laboraban en un organismo como el CONACURT, las tentaciones de corporativizar el tiempo libre de los trabajadores no dejaban de estar presentes.

Para nosotros, era indudable la relevancia que adquirirían la cultura y los factores culturales dentro y fuera de la fábrica. Veamos algunos ejemplos:

En la planta de Vehículos Automotores de México del DF, la forma patrimonialista de gestionar sus relaciones industriales no podría explicarse sin la presencia, en el sindicato, de un comité ejecutivo donde predominaban los trabajadores de origen oaxaqueño. Ellos, para mantenerse en el poder, favorecían la contratación de obreros de ese estado de la república, quienes, de inmediato, se convertían en incondicionales de dicho comité. En este contexto los convivios entre empresa y trabajadores, entre ellos el del 12 de diciembre, eran vitales para mantener sin conflictos a esta planta armadora que nunca tuvo una huelga. [1]

Para comprender la importancia que tenía el uso del tiempo poslaboral y sus repercusiones en la producción y la vida sindical, basta leer una circular dirigida a los trabajadores de la planta Nissan de Cuernavaca en febrero de 1978. En ella se detalla el paradero de cinco trabajadores desaparecidos durante el fin de semana: la mayoría de ellos habían sido encontrados en estado de ebriedad y consignados a las autoridades por delitos cometidos en días de campo o fiestas de fin de semana. Para la empresa, esta situación repercutía en un incremento del ausentismo del inicio de semana; para el sindicato, la "nota final" de este comunicado lo dice todo: "...se recomienda no irse de parranda puesto que por revisión salarial y otros asuntos no tenemos tiempo para estar sacándolos de la cárcel. Atte. El Sindicato". [2]

Es de todos conocida la combatividad del Sindicato de Industria Automotriz de Cuernavaca S.A. durante los ochenta. En un intento de reducir la conflictividad de sus trabajadores, la empresa comenzó a relacionarse con las esposas de los obreros dándoles pláticas y conferencias, además de buscar influir en la organización de las actividades deportivas de los mismos. [3]

Como podemos constatar, nos sobraban motivos para estudiar la cultura o los factores culturales que rodeaban la condición obrera, sin embargo, su abordaje a profundidad quedó como una asignatura pendiente que hoy retomamos. Otra razón que está detrás de nuestra renovada intención de estudiar la cultura obrera es el seguimiento y profundización de las expresiones informales del conflicto industrial, como el ausentismo, el turn-over, el tortuguismo, etcétera; acciones ocultas, anómicas en el lenguaje de Durkheim, amorfas en el sentido weberiano o espontaneístas en el argot leninista. Acciones que no sólo abarcan el ámbito laboral sino el territorio y la socialidad extrafabril que, al controlarse o inhibirse los espacios tradicionales de lucha o manifestación del descontento, seguramente tenderán a incrementarse.

Justificada nuestra preocupación, este ensayo sirve para iniciar una serie de nuevas investigaciones. Es un breve levantamiento histórico de cómo, por qué y bajo qué

contexto se ha estudiado la cultura obrera en México; un posicionamiento conceptual; un recuento de algunas cuestiones que consideramos que no han recibido la atención que se merecen y una propuesta de cómo pretendemos abordar los factores culturales en su relación con el movimiento, condición y formación de los trabajadores.

Los por qué de la cultura obrera hoy: continuidad y ruptura

Durante los setenta y parte de los ochenta, el peso del marxismo estructural de cuño althousseriano sobredimensionó la importancia de las determinaciones técnico-económicas. Sumado a esto, la necesidad de confrontar las interpretaciones tradicionales de las ciencias sociales en México que remarcaban la presencia del Estado mexicano, del partido oficial, de las élites dirigentes, de las reivindicaciones en la circulación, de las luchas extrafabriles y de las explicaciones politicistas tan cercanas al discurso oficial y a la cultura política que habían dejado décadas del corporativismo priista, llevaron a jóvenes investigadores a buscar en el espacio fabril o el barrio obrero los factores y las explicaciones que mesuraran las tesis de una izquierda estatista y demasiado cercana al nacionalismo revolucionario.

El ideologismo politicista de los defensores de dicho nacionalismo llevó a sus detractores a buscar salidas dentro del marxismo, que, desafortunadamente, en su deseo de combatir las tendencias prevalecientes en el seno de la izquierda y la academia de la época, cayeron en la misma unilateralidad y determinismo que criticaban en otros. El subjetivismo ideológico-político fue sustituido por un objetivismo técnico-económico donde lo subjetivo era relegado -con cierto dejo de desprecio- a la categoría de problema superestructural, casi siempre reflejo de la estructura. Lo que los estudios de proceso de trabajo ganaban al explorar nuevos espacios de investigación se perdía en esas confrontaciones reales, pero, la mayoría de las veces, poco productivas tanto académica como políticamente.

Entre los mismos que exploraban las determinaciones objetivas de las acciones obreras había profundas diferencias. Había quienes privilegiaban las explicaciones preelaboradas y acomodaban los datos de la realidad a los lineamientos de su corriente o programa de partido, cuyas bases teóricas estaban en diferentes variantes de un vanguardismo donde la capacidad de autonomía de los trabajadores sólo se pensaba en relación con el Estado o los dirigentes charros, mas no en relación con algunos dirigentes independientes o de partidos tan antidemocráticos y autoritarios como las élites de sindicatos tradicionalmente considerados corporativos. Cuando los resultados de una investigación de alguien sin partido ponía en duda sus preconceptos, surgían los ataques cargados de epítetos y vocablos provenientes de la cultura política de una izquierda sectaria, desde posiciones teóricas la mayoría de las veces no contrastadas con la realidad de la época. En lugar de abordar la condición y formación obrera, y el movimiento obrero realmente existentes, algunos intelectuales orgánicos se dedicaban a calificar sus formas de lucha o de organización no formales como espontaneístas e irracionales porque éstas salían de sus esquemas hiperracionalistas, muy cercanos al positivismo, donde sólo era real lo organizado, lo explícito y lo programado.

El marxismo donde prevalecía lo estructural sobre lo superestructural -lo objetivo sobre lo subjetivo; lo técnico-económico sobre lo socio-cultural; la fábrica sobre el territorio; la producción sobre la reproducción- o donde se supeditaban los segundos términos de esas relaciones a los primeros, comenzó a perder capacidad de explicación. La llegada del marxismo de Antonio Gramsci abrió nuevas expectativas a la intelectualidad orgánica e inorgánica del país. Con él se comenzaron a tomar en cuenta los factores culturales, aunque la acepción y el tratamiento que se dio a la cultura todavía eran tan abstractos que difícilmente podían haber sido procesados en estudios de caso.

Así arribamos a la celebración del Coloquio sobre cultura obrera en 1984. No es gratuito que los antropólogos fueran los primeros en abordar el tema en un evento académico, sin embargo, para otros científicos sociales, que hacían del trabajo de campo una herramienta importante para sus indagaciones, los datos culturales y las preguntas sobre la importancia de los mismos en las acciones y formas de organización de los trabajadores, dentro y fuera de la fábrica, hicieron que los elementos superestructurales, el territorio, lo subjetivo, la reproducción y con ello la cultura cobraran relevancia. De esta manera dicho Coloquio respondió a inquietudes que ya eran compartidas por muchos investigadores desde antes de su celebración.

Llegado el momento de analizar el estado que viven los estudios sobre cultura obrera en la actualidad, podemos identificar por lo menos seis diferentes vías -con sus respectivos motivos u objetivos- para abordar a la cultura obrera o a las explicaciones culturales de la acción obrera. La primera, como ya dijimos, provenía de una influencia gramsciana o de la escuela de Frankfurt, ambas no produjeron más que trabajos predominantemente teóricos.

La segunda surge de las preocupaciones por conocer la cultura sindical [4] y de la necesidad de profundizar en el terreno de la cultura política de la clase obrera.

La tercera vía, la que nosotros compartimos, está emparentada con la anterior por su preocupación por la cultura política, tiene su origen en los problemas a los que se enfrenta la investigación cuando se trata de relacionar la composición técnica y social, de un determinado sector de los trabajadores, con sus formas de lucha y de conciencia que tienen determinantes que provienen de la realidad extrafabril y del ámbito de la cultura.

La cuarta, tiene que ver con el problema de la construcción de identidades [5] y, sin duda, también con la necesidad de explicar el comportamiento político de los trabajadores.

La quinta recurre a la cultura en tanto que permite rescatar el carácter totalizador de los hechos sociales a través de las prácticas de los sujetos en donde estos tienen un papel activo. [6] Hay una más, no explicitada, una tanto evasiva en cuanto a las conclusiones políticas. Plena de indicadores técnico-económicos y comprometida con la descripción objetiva de ciertos fenómenos del ámbito laboral. Esta corriente es representativa de un momento particular de la Sociología del trabajo en el país. Sin duda en ella influye la derrota del movimiento obrero, pero también la apertura de nuevos espacios de análisis

para una sociología del trabajo más abierta y en tiempos de involución del conflicto industrial.

En general, la renovada preocupación por este tema que dio origen a la organización del Seminario sobre Cultura Obrera, organizado por la Maestría de Sociología del Trabajo, en 1993 en la UAM-Iztapalapa y al Seminario Tendencias y manifestaciones de la nueva cultura del trabajo en 1995, se da en una realidad posterior a una reconversión industrial, a una determinante derrota obrera y a la desarticulación de un movimiento obrero reducido a pequeñas escaramuzas defensivas.

Las nuevas motivaciones para retomar el tema tienen que ver con reflexiones sobre nuevas realidades en un contexto caracterizado, entre otras cosas: por un comando empresarial reconstituido dentro del proceso de trabajo; un trabajo asalariado depurado y amenazado con el fantasma del desempleo, el subempleo, el trabajo "autónomo"; nuevas generaciones de trabajadores educadas dentro de la flexibilidad laboral y las ventajas sectoriales que esta puede otorgarles; un sindicalismo independiente cuya influencia se reduce a ciertos sectores de los trabajadores de servicios; un sindicalismo corporativo de oportunidad que se readecua hábil y pragmáticamente a las nuevas necesidades del empresariado; 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 sobre la ética del trabajo ante la ausencia de propuestas por parte de los trabajadores.

En este contexto se reedita la preocupación por el tema de la cultura obrera o la cultura laboral. Realmente ha habido continuidad en algunas indagaciones que aprovechan sus experiencias pasadas y ruptura en el sentido del surgimiento de jóvenes investigadores con búsquedas que poco tienen que ver con la investigación surgida en épocas de auge de luchas obreras. Para algunos de estos investigadores la cultura es el terreno de constitución de sujetos. En nuestro caso optamos por tratarla a dos niveles como espacio autónomo general que produce y es producto de relaciones sociales y como expresión concreta, como factores culturales que, junto con otros de diferente índole, se manifiestan y forman parte de la vida laboral y extralaboral de los individuos.

Por otro lado, más que romper e iniciar algo totalmente nuevo, pretendemos dar continuidad a algunos avances producto del estudio del proceso de trabajo durante los ochenta y rastrear históricamente la cultura laboral; crear puentes entre el proceso de trabajo y la cotidianeidad extralaboral, o entre las determinaciones técnico-económicas y las culturales, y proponer explicaciones que relacionen ambos momentos.

En lugar de recurrir a nuevos paradigmas de la Sociología contemporánea o a categorías y conceptos propios de la administración de la producción o de la ingeniería industrial, buscamos darle mayor amplitud a las explicaciones y las conceptualizaciones construidas a partir de los avances de nuestras investigaciones, incluso recuperando lo pertinente de algunos paradigmas de la academia militante, sintetizándolos con el saber sociológico

clásico y las novedades teóricas y lo que nos auxilie de las técnicas ingenieriles o de gestión, a las que se les ha dado un rango conceptual que no les pertenece.

Cultura obrera, cultura proletaria, cultura laboral, cultura política

Llegamos al punto en que se requiere establecer ciertas posiciones ante las discusiones, definiciones y delimitaciones que se le han dado a la cultura obrera. La cultura obrera entendida "como una cultura de clase o como un conjunto de respuestas de la clase obrera que implican sistemas de valores que apuntan implícita o explícitamente hacia una visión del mundo distinta y alternativa a las otras clases sociales", si realmente algún día existió y esto es un tema que requiere todavía mucha investigación, hoy parecería estar en franca decadencia. [7] Si hacemos un corte sincrónico podríamos argumentar que la cultura obrera por el momento, tras su derrota política, ha sido apagada. Si hacemos un recorrido diacrónico, la hipótesis podría ser aún más pesimista, ya que la creciente institucionalización del movimiento obrero a través de sus sindicatos y la constante desarticulación de todos los momentos de su existencia hacen casi imposible pensar en una cultura obrera con las connotaciones arriba señaladas.

Esto sin considerar aquella concepción sobre la existencia de una cultura proletaria homogénea y diferenciada de la cultura burguesa que, como señaló Francisco Pérez Arce en el Coloquio sobre cultura obrera de 1984, no fue más que una proposición de "política cultural" y en el peor de los casos una postura que tuvo consecuencias terribles, tales como concebir que había una lucha de culturas en la cual una destruía a la otra, lo que en la realidad llevó a la creación de una "cultura oficial" tendiente a uniformar valores, criterios de verdad, formas artísticas, criterios estéticos y a descalificar a los que se contrapusieran a esa visión de la cultura. [8]

Para nosotros lo que existe es la cultura de los obreros específicamente determinados, sus comportamientos aprendidos, sus modos de producir, sus modos de vida y sus prácticas materiales y simbólicas, etcétera. Estas manifestaciones de la cultura laboral o extralaboral se relacionan con la cultura en su dimensión más amplia y, descendiendo en nivel de generalidad, pasan por la cultura e identidad nacionales, por la cultura urbano-popular hasta llegar a la cultura de trabajadores concretos y sus respectivas expresiones de cultura política.

Vista así, la cultura de los trabajadores resulta tan heterogénea como la propia composición de los obreros modernos. Se modifica de acuerdo con el sector económico, la rama de producción, la empresa, la fábrica, el departamento, la sección. Dentro de una misma unidad laboral las diferenciaciones se dan entre trabajadores directos e indirectos, de la fábrica y de las oficinas, etcétera. Aunadas a estas diferenciaciones horizontales también tenemos separaciones verticales entre funciones de dirección y ejecución, líderes y bases sindicales, trabajadores calificados y no calificados en donde la cultura política es la que busca los encuentros y tiende los puentes hacia la síntesis y a la unidad de lo fragmentado.

La heterogeneidad técnica, política, económica y regional de los trabajadores y la separación del espacio laboral de su espacio de reproducción impiden la constitución de una cultura obrera en el sentido clasista. Cabe señalar que, en estas circunstancias, el momento laboral es todavía el lugar donde es más fácil estudiar la cultura de determinado sector de los trabajadores, por ser un espacio institucional donde -en sus relaciones con el capital- se condensan las determinaciones que surgen del trabajo con otras que provienen de las vivencias, costumbres, valores e ideas pasadas y presentes que surgen de la cotidianeidad extralaboral. Esto no tiene nada que ver con las viejas tesis de la determinación en última instancia, puesto que las manifestaciones políticas -que pueden generarse dentro o fuera del espacio laboral- ya no se ven como reflejo de lo que sucede en la producción: la fábrica influye en la vida cotidiana extrafabril, pero también ésta influye en la fábrica. Esta relación no implica una unidad integrada, al contrario, pueden darse respuestas en la reproducción independientes y diferentes de las que parten de la condición de los trabajadores en la producción e incluso influir en cambios dentro de esta última.

La dicotomía de las identidades de los individuos -identidad de la producción e identidad en el territorio- no es negativa en sí misma, como podría haberse pensado hace algunos lustros. En este sentido parecería que los individuos en la posmodernidad, lejos de conformarse o padecer la fragmentación de su existencia, han aprendido a lidiar con ella multiplicando sus espacios de lucha, por ello una teoría contemporánea de la alienación tiene que replantear sus contenidos a partir de estos cambios. Lucha fabril, lucha urbana, lucha ciudadana, lucha de género, etcétera, culturas fragmentadas que crean identidades efímeras asumidas por un mismo sujeto, realidad que choca con nuestros marcos tradicionales que siempre buscaban analizar las luchas sociales como parte de una totalidad integrada.

Para nosotros la cultura atraviesa igualmente el momento de la producción y de la reproducción, en este sentido hay una cultura laboral no sólo relacionada con la organización del trabajo y las relaciones del trabajo y el capital; una cultura que tiene que ver con las jerarquías y los diferentes colores de los uniformes; con los comedores y las comidas diferenciadas; con los lockers, con los baños, con las formas de comunicación a través del lenguaje oral, las señas o los ruidos con las herramientas de trabajo y con otras actividades que generan costumbres y relaciones sociales dentro del proceso laboral. De manera similar se construye y se manifiesta la cultura extralaboral. La cultura no es un espacio abstracto, tiene expresiones concretas en ambos ámbitos y corre transversalmente entre ellos. Nuestras investigaciones pretenden seguir esas expresiones relacionando dinámicamente la producción con la reproducción, el tiempo laboral con el tiempo libre, la fábrica con el territorio.

Es pertinente señalar que lo que nos mueve en esta nueva etapa de nuestras investigaciones es el deseo de conocer y comprender, sincrónica y diacrónicamente, la importancia de los factores culturales en la expresión de la composición política de los trabajadores, que implica algo más que estudiar su cultura política formal, porque en nuestro enfoque y en nuestras búsquedas, también se incorpora el estudio de acciones para algunos no consideradas como políticas, ya que en sus concepciones de lo político se

fundan sobre las acciones racionales, programadas, organizadas y explícitas. En la composición política integramos las demandas, formas de lucha, de organización, de conciencia y de cultura; prácticas, mentalidades y hábitos económicos, políticos, sociales e ideológicos que se manifiestan explícita o simbólicamente, que identifican a un sector de trabajadores y los diferencian de otros.

Finalmente, respecto a la importancia que está cobrando la cultura laboral a nivel nacional, hay que señalar que para el Estado, los empresarios, dirigentes corporativos y neocorporativos la cultura laboral sustituye a la cultura obrera, admite su derrota, aunque esto no sea explícito. En este contexto, el hecho de que se hable de cultura laboral en la actualidad presupone que, por lo pronto, la cultura obrera -como cultura de clase- ha sido desplazada por una cultura que implica, entre otras cosas: la coexistencia pacífica del capital y el trabajo y el renovado comando del capital en el espacio de trabajo, no sólo técnicamente sino también políticamente. La profunda desarticulación que vive el movimiento obrero no sólo lo imposibilita para proponer salidas a un presente en crisis sino también para un futuro inmediato, hoy hasta las utopías corren por cuenta de los empresarios.

### Historia y cultura obrera

Como ya apuntamos líneas arriba, en la actualidad difícilmente se puede pensar en la existencia de una cultura obrera de clase, tal como la que entusiasmó a los marxistas y anarquistas en la segunda mitad del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX en el viejo continente. En México, aunque tardíamente y con sus propias especificidades, en los años veinte todavía encontramos sectores de la clase obrera que tenían características que la perfilaban como potencial sujeto de transformación. Sin embargo, es también en aquella década cuando ese sector obrero -que protagonizó grandes batallas frente al capital y el Estado- sufre un duro golpe. Por aquellos años los trabajadores luchaban por igual en el espacio fabril y en el barrio obrero; la cultura obrera de la producción y la cultura obrera de la reproducción todavía se entrelazaban íntimamente.

Faltan investigaciones que profundicen en la historia y den cuenta de estas experiencias estudiadas que, sin negar su existencia, pudieron haber sido magnificados sus impactos. Hace falta historizar los procesos de desarticulación de los movimientos obreros durante el siglo veinte, no sólo en su aspecto político donde el Estado ha jugado un papel importante, sino también en su centro de trabajo, en su relación entre el espacio laboral y el barrio obrero. La descentralización industrial también ha sido utilizada políticamente, ha permitido recomponer la geografía laboral del país desarticulando a los sectores obreros más rebeldes, como los trabajadores de la industria textil de los veinte concentrada en el sur del DF [9] que fue desmantelada como zona industrial.

En México apenas se están dando los primeros frutos de investigaciones con influencias de la historiografía de E.P. Thompson o de David Montgomery, [10] de ahí la necesidad de impulsar estudios de este corte, que den cuenta de la historia de la condición, movimiento y formación de los trabajadores dentro y fuera de la fábrica. Hoy se habla mucho del tránsito de la era del fordismo a la de la flexibilización y no existen trabajos

que historicen las etapas que ha vivido la industria mexicana, sus formas de organización de la producción y sus relaciones industriales. La cíclica reaparición de las olas de luchas parecería indicar que los trabajadores históricamente procuran recuperarse de los procesos desarticuladores, sin embargo, la recomposición de aquella idílica unidad entre su vida y costumbres laborales y su vida y costumbres en la cotidianidad extrafabril, cada día se ve más lejana. Sólo las investigaciones de corte histórico podrán mostrarnos los ritmos, las etapas y las características del proceso de desarticulación de la clase obrera mexicana y los impactos en su cultura.

### Terciarización y cultura obrera

Una de las características del rumbo que ha tomado el trabajo en los últimos años del siglo XX es el decrecimiento del número de trabajadores que laboran en el campo y de los trabajadores industriales y el incremento de los trabajadores del sector terciario. Del espacio fabril pasamos a la nueva oficina. Ante este fenómeno es difícil pensar que al estudiar la cultura obrera sólo se piense en un sector que decrece constantemente en número, por ello sería mejor hablar de cultura de los trabajadores o ampliar el concepto para dar cabida a los trabajadores de cuello blanco.

A partir de las luchas de los trabajadores ferrocarrileros a finales de los cincuenta, las luchas de los trabajadores de los sindicatos nacionales de industria se suman a las luchas de los maestros y los telefonistas. En las movilizaciones por la independencia y democracia sindicales juegan un papel muy importante -al lado de los trabajadores industriales de la liga de soldadores, del FAT, de la UOI o de la Tendencia democrática-, los trabajadores universitarios, los trabajadores administrativos de sindicatos nacionales de industria como los electricistas y petroleros, los maestros de la CNTE y de las líneas aéreas. En la actualidad, el sector que le disputa la dirigencia del movimiento, obrero corporativo y semicorporativo, a la CTM es la FESEBES formada en su mayoría por trabajadores de servicios. Esta realidad insoslayable obliga a emprender estudios sobre la cultura laboral de los trabajadores del sector terciario. El desconocimiento del trabajo de oficina, su organización, sus patologías y sus relativas ventajas sobre la fábrica hace urgente la tarea de abordar ese espacio como objeto de estudio sobre la cultura laboral.

Junto con el crecimiento del trabajo de servicios se da una tendencia creciente al trabajo a domicilio de este tipo. Al igual que las salidas que siguieron a la reestructuración capitalista de la industria, que en los últimos años produjo fenómenos como la descentralización, la fábrica dispersa en los distritos industriales, en el trabajo informal y en el trabajo a domicilio, el trabajo de servicios también ha sido desarticulado a partir de la introducción de los avances en la microcomputación que permiten el trabajo de servicios a domicilio (teletrabajo), que desarticula y pervierte los espacios y tiempos del trabajo en relación con los espacios y tiempos de la reproducción, con sus respectivas consecuencias en la desarticulación de la cotidianidad (vida familiar, tiempos de relación con los hijos, usos del tiempo libre, etcétera) y sobre la entidad psicofísica de quienes ejercen este tipo de labores.

A manera de conclusiones

A lo largo de este ensayo hemos ido planteando una manera de abordar la cultura obrera y laboral. En principio nos planteamos darle continuidad y profundidad a las investigaciones que hemos venido realizando. El estudio de la cultura y los factores culturales nos permiten trabajar la cultura obrera en la actualidad y a lo largo del siglo XX y, a partir de las investigaciones y sus resultados, perfeccionar su conceptualización. Para su estudio histórico nos moveremos en el ámbito de las relaciones: producción-reproducción, tiempo de trabajo y tiempo libre, fábrica-sociedad-Estado, fábrica-territorio. En nuestros cortes sincrónicos los estudios sobre la cultura laboral y extralaboral se relacionaran mediante la categoría de composición de clase con sus componentes: la composición técnica, socio-cultural y política no sólo de la clase obrera sino de los empresarios. La composición del capital marca estructuralmente diferencias que se reflejan en las posturas sobre la cultura laboral por parte de los empresarios: no es lo mismo la visión del Grupo Monterrey, que la de la industria multinacional, que a su vez se diferencia según la nacionalidad del capital (alemán, norteamericano, japonés o francés) o la de la pequeña y mediana industria nacional. Las composiciones orgánica, social y cultural permiten analizar tanto al trabajo como al capital dentro y fuera de la fábrica. El estudio de las demandas, formas de lucha, organización y de conciencia institucionales y no-institucionales dentro y fuera del ámbito laboral también nos lleva directamente a la exploración de los factores culturales.

Hasta aquí la primera parte de nuestra investigación, lo más sustancioso está por venir. Por lo pronto hay que ser cautos ya que, ante la crisis de las explicaciones totalizantes, el recurso de la cultura puede generar los determinismos que tanto costó desterrar en las versiones nacionales del marxismo estructural y en nuestros "pininos" como investigadores. La saludable pluralidad de razones por las que se recurre a la cultura no están exentas de convertirse en una nueva moda para las ciencias sociales, la alcayata para los desencantados ante la crisis de los paradigmas o el dólar de la academia de finales de este siglo.

CITAS:

Notas

[\*] Profesor-investigador del Depto. de Sociología. UAM-Azcapotzalco.

[1] Conversación con extrabajadores de la planta VAM, S.A., 1980.

[2] Tomado de José Othón Quiroz, Blanca Pastor y Dinorah Franco. Reporte de las visitas a la Planta de Nissan Mexicana en Cuernavaca Mor., 5 de enero y 13 de febrero de 1979.

[3] Plática con trabajadores de IACSA, 1981.

[4] Victoria Novelo cit. por Raúl Nieto. "La cultura obrera. Distintos tipos de aproximación y construcción de un problema", en *La Cultura Adjetivada*. México. UAM-I, 1993, p. 47.

[5] Juan Luis Sariego. "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate" en op. cit. p. 38. Del mismo autor: "La cultura minera en crisis. Aproximación a elementos de la identidad de un grupo obrero", en *Coloquio sobre cultura obrera*. CIESAS, Cuadernos de la Casa Chata, núm. 145, México, 1987, pp. 135-154.

[6] Enrique de la Garza, María Eugenia de la O y Javier Melgoza. Los enfoques sobre la cultura obrera en México: enfoques, balance y perspectivas, Versión preliminar del documento introductorio al Seminario sobre Cultura Obrera, UAM-I, 1993, p. 2.

[7] Juan Luis Sariego. "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate"...p. 36.

[8] Francisco Pérez Arce. "¿Cultura obrera o Cultura popular?", en *Coloquio sobre cultura obrera*,... pp. 39-40.

[9] Paco Ignacio Taibo y Guadalupe Ferrer. "Los holanderos rojos", en *Memoria del 20 Coloquio Regional de Historia Obrera*, CEHSMO, México, 1979. pp. 670-753.

[10] Cfr. E.P. Thompson. *La formación histórica de la clase obrera*, Barcelona, Editorial Laia, 1977; *Tradición revuelta y conciencia de clase*. Barcelona, Editorial crítica, 1979 y Ellen Meikins. "El concepto de clase en E.P. Thompson" en *Cuadernos Políticos*, núm.36, abril-junio de 1983, pp. 87-105. David Montgomery. "El control obrero en la producción de máquinas en los Estados Unidos (siglo XIX)", en *Historias (INAH)*, núm. 7, octubre-diciembre 1884, pp. 101-122 y Mark Naison y Paul Buhle. "Entrevista con David Montgomery", en op. cit., pp. 123-134. En México Cfr. Bernardo García. *Un pueblo fabril del porfiriato: Santa Rosa*. Veracruz, México, FCE, 1981; Mario Camarena. "Disciplina e indisciplina", en *Historias*...pp. 3-13; Juan Luis Sariego y Raúl Santana, "Transición tecnológica y resistencia obrera en la minería mexicana", en *Cuadernos Políticos*, núm. 31, enero-marzo de 1982, pp. 17-27. y Verónica Vázquez Mantecón. "Anarquismo y solidaridad, San Angel, 1920", en *Política y cultura*, año, 2, núm. 3, 1994, pp. 305-322.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: La Presión de la Competitividad Internacional y los Retos de una "Nueva Cultural Laboral" en México**

**AUTOR: Manfred Wannöffel [\*]**

**INDICE ANALITICO: La Cultura Laboral Como Problema**

**ABSTRACT:**

Lo que es necesario para atraer capital hacia la producción es una nueva relación laboral, "un pacto social" con una "nueva cultura laboral" que promueva la reorganización de la producción para combinar suficiente flexibilidad de la empresa frente al movimiento volátil del dinero y competitividad internacional y que en su conjunto ya no es congruente con las estructuras sociales del sistema de producción anterior.

**TEXTO:**

Introducción

El presente artículo habla sobre los desafíos de la cultura laboral en el proceso de la apertura de integración económica y contiene dos tesis centrales que surgen de las causas de la fuerte crisis económica y financiera que está viviendo México.

Primero. Por falta de un colchón de una política financiera autónoma que sustituya el desarrollo industrial y social, la economía mexicana está directamente afectada por el movimiento del mercado financiero internacional, altamente desregulado, pero poco flexible. A causa de esta dependencia, las instituciones económicas tienen que estar orientadas a utilizar mano de obra más flexible, más intensiva y más barata para sobrevivir a la competencia, siempre respecto al posible rendimiento en el mercado de dinero. Por ello, se encuentra una gran resistencia hacia la regulación social y la participación sindical en la conformación de las condiciones laborales. Se ha modificado la cultura laboral, ya que el "Estado-nación" se despide como regulador social y laboral con la consecuencia de un arrastre de la mayoría de la población activa hacia el trabajo informal, que corresponde por ejemplo en México al 60% de la población activa, población que trabaja ya fuera de las relaciones laborales clásicas.

Segundo: Un retorno al concepto de "Estado-nación" como regulador social y laboral no es compatible con las tendencias globales de una economía globalizada bajo la ideología del liberalismo. El "Estado-nación" hoy sólo busca establecer el paralelismo entre las políticas de liberación externa e interna. Si se acepta que un camino solitario a nivel nacional no es posible, ni deseable, la pregunta final sería entonces: ¿Qué tipo de cultura laboral se requiere en el futuro próximo?

La cultura laboral del taylorismo-fordismo

Fue Gramsci en el año 1926 quien descubrió que durante la segunda fase de la industrialización por las industrias de electricidad, química y automotriz, con sus nuevas formas de organización de trabajo (taylorismo), el modelo de la primera fase de la cultura laboral ya era limitado y agotado. [1] Según Gramsci, el nuevo patrón del desarrollo no sólo necesitaba al trabajador como máquina productora (producción en masa), sino también como consumidor de estos productos (consumo en masa). El control sobre el trabajador cambiaba del control personal hacia un sistema más indirecto, por la integración del trabajador a la sociedad vía una política estatal que intentaba asegurar el bienestar social. Gramsci sabía desde muy temprano distinguir entre el sistema de la organización de la producción (taylorismo) y el de las regulaciones sociales que se habrían desarrollado durante 50 años alrededor y encima del sistema dominante de la producción (fordismo). Es una diferenciación muy válida que en los setenta sirvió para el desarrollo del paradigma de la "escuela de regulación". [2]

El modelo económico hacia el fordismo que vivía no solamente México con su sistema de sustitución de importaciones entre la mitad de los años treinta hasta el final de los años setenta se basó en la profunda experiencia del colapso del mercado mundial en 1929 que durante muchas décadas no permitía desarrollar una confianza en el autopoder del mercado y fue caracterizado por un intervencionismo económico del Estado, como promotor activo del desarrollo, como regulador del bienestar social mediante leyes laborales e instituciones sociales de educación, salud y servicios básicos. Las plantas productivas primeramente producían para mercados internos (porque el mercado mundial casi estaba roto) y la tarea central del Estado era el sostenimiento de la demanda interna por promoción de empleo, de consumo y una cierta redistribución del producto interno.

En la cultura laboral del sistema social de "Estado de desarrollo", empleo formal, trabajo y salarios estables eran fuentes esenciales para el financiamiento, es decir, la reproducción del capital, tanto por vía directa (impuestos) como indirecta (consumo). En este sentido, el "Estado de desarrollo" promovía el crecimiento de organizaciones laborales y sindicatos en el sector industrial que finalmente jugaban un factor clave y de orden para la integración social del trabajador hacia la sociedad. El éxito del camino hacia el fordismo -todavía no se sabe si México algún día llegó a obtener un sistema fordista completamente desarrollado- se basó por un período de 30 años en la utilidad de la producción de bienes y servicios, en donde los mercados financieros internacionales jugaban un papel inferior respecto al desarrollo de la producción.

La crisis del sistema de sustitución de importaciones en México y del fordismo en los Estados Unidos a partir de los años setenta no es comprensible sin considerar la caída del orden global económico de la posguerra. Las crisis nacionales (alto endeudamiento) fueron sólo en parte un producto de contradicciones internas y de las culturas laborales de "Estado de desarrollo" (poca productividad, falta de rentabilidad y de competitividad del aparato productivo, altos costos laborales). Más bien, las condiciones externas para el mantenimiento financiero de este sistema cambiaron radicalmente con la caída de Bretton Woods en el año 1973, en el sentido de que el sistema de fordismo tenía una fuerte vinculación con el concepto de "Estado-nación" y obviamente fracasó con la pérdida de

las bases económicas de la soberanía nacional, por lo tanto, casi todas las naciones en desarrollo intentaban financiar la modernización económica vía recursos del mercado financiero mundial. Pero con el dinero del mercado mundial ellos tenían que tomar también sus estándares de productividad y de cultura de consumo, sin realmente haber tenido la posibilidad de desarrollarlos en un tiempo determinado. La crisis todavía no resuelta de la deuda externa privada y del Estado desde hace 20 años subraya la caída del "Estado de desarrollo".

La diversidad de las culturas laborales antes de la competencia abierta

A partir de los ochenta se vive un proceso de ruptura similar a la de los años veinte hacia un nuevo patrón de desarrollo que implica un cambio brusco en la cultura laboral que vivía México por lo menos en una generación de trabajadores y que conformaba el sistema corporativo.

Dicho cambio actual de la cultura laboral taylorista-fordista hacia algo nuevo, que todavía no se puede definir claramente, tiene que ver también con la caída del sistema monetario de la posguerra: Bretton Woods y la desregulación del mercado financiero mundial por la liberación del tipo de cambio, que implicó una nueva relación entre "Estado-nación y capital global". Dicha nueva relación significa que el "Estado-nación" hoy se encuentra directamente afectado por el movimiento volátil del capital global.

A partir de los años setenta el crecimiento de los mercados globales de dinero era mucho más rápido que la producción y el comercio mundial. Además, el movimiento acelerado del dinero por uso de nuevas tecnologías aumentó, lo que en su conjunto tenía consecuencias graves para la organización del "Estado-nación". [3] Anteriormente estas naciones estaban relativamente protegidas frente al flujo de dinero y normalmente orientadas a mantener un equilibrio entre producción y demanda nacional (empleo, salario indirecto). Desde fines de la década de los setenta ha cambiado la tarea central del "Estado-nación" con la desregulación del mercado financiero.

El "Estado-nación" interpreta como su tarea central aplicar, ante todo, una política monetaria restrictiva para atraer capital global y mantenerlo a toda costa en su territorio, con la consecuencia de que la competencia entre "Estados-naciones" durante los años ochenta aumentaba drásticamente. La competencia abierta obligó a todos los aparatos políticos nacionales a crear permanentemente condiciones atractivas para que llegara el capital global. [4]

Por lo anterior, el "Estado-nación" se encuentra hoy bajo una presión permanente y se ha convertido en un "Estado de competencia". Este modelo del "Estado de competencia" se orienta a restaurar el papel del mercado y de la empresa como mecanismos idóneos para la asignación óptima de recursos económicos, humanos y naturales; maximizador de la producción y del empleo, corrector automático de desajustes económicos, y garante de la inversión productiva y con ésta, finalmente, del desarrollo económico sostenible.

La ideología del libre comercio y con ello, de la apertura comercial, la liberalización de flujos de inversión extranjera por la desregulación de los mercados financieros y por la privatización de la mayoría de las empresas estatales y de servicios de infraestructura pública fueron instrumentos fundamentales en la estrategia del cambio estructural en los años ochenta que implicaría la modernización de las plantas nacionales al obligar a las empresas a elevar su eficiencia.

"La empresa" de una economía abierta, ubicada exitosamente en el mercado mundial, es el único planificador y promotor del desarrollo económico nacional y garante del bienestar social.

Por un lado, la inversión extranjera ha sido fomentada tanto como mecanismo principal de ajuste macroeconómico, que como instrumento de crecimiento económico a través de enclaves extranjeros con competitividad internacional, por ejemplo las maquiladoras. Por otro lado, se ha desarrollado un discurso sumamente fatalista. Según esto, por ejemplo, la economía mexicana ha sido estructuralmente incapaz de generar un ahorro interno suficiente para su desarrollo. El bajo poder adquisitivo del salario, aunado a las restricciones que hay en materia de empleos son factores claves que por más de una década han inhibido la capacidad de ahorro interno. Por eso, la reactivación económica, la expansión de las actividades en los mercados internos y finalmente el pago de los desequilibrios de las cuentas nacionales han requerido de un flujo constante de recursos financieros provenientes del extranjero.

Lo anterior es la causa central del incremento en la demanda mundial de recursos financieros y factor clave para el alto costo de dinero. Los países, no sólo México, dependen hoy en gran medida del capital extranjero para mantener sus proyectos de modernización y crecimiento. Y con ello, tienen las mismas dificultades para atraer inversión externa, por lo que manejan tasas de interés tan altas como nunca antes se había visto en su historia reciente. Cada "Estado-nación" tiende a pagar un poco más para obtener los recursos de exterior.

Las políticas monetaristas, el adelgazamiento del Estado, la privatización intensiva, la supresión de programas de asistencia social y el establecimiento de medidas de corte esencialmente financiero fueron puestos en práctica por el gobierno mexicano desde hace 13 años, lo cual pronosticó un virtual despegue de la economía inestable. [5]

En 1995 resulta indiscutible que el proyecto de transformación de la economía mexicana está lejos de proporcionar el remedio que ha necesitado después del fracaso global del sistema de sustitución de importaciones. La economía que se basa en el concepto de liberalismo ha roto regulaciones e instituciones sociales, pero estaba lejos de impulsar el desarrollo. En los últimos años sólo ha aumentado la dependencia económica del país a los centros internacionales de poder financiero, debilitado la capacidad negociadora del "Estado-nación" y promovido una desenfrenada especulación financiera traducida en una altísima concentración del capital. Pero, obviamente no es suficiente romper regulaciones sociales y liberar las fuerzas del mercado sin promover instancias y redes que permitan al miembro del mercado actuar de manera eficaz. Por eso la economía liberal sin regulación

social es extremadamente frágil y permanece bajo un alto riesgo de una crisis financiera de dimensiones mayores que antes de la crisis de 1980-1982, [6] como lo demostró la dislocación total en la economía mexicana al final del año 1994.

La pregunta central es: ¿qué implica la dependencia de la economía nacional mexicana del movimiento del capital externo para la conformación del ámbito y la cultura laboral?

El capital global, en su búsqueda permanente de inversiones rentables, provocaba la apertura de sectores sociales que antes estaban socialmente protegidos o cerrados para la inversión privada. Por eso, a partir de los años ochenta se abrían grandes partes de la sociedad, empresas estatales e instituciones de servicios sociales (seguridad social, tránsito público, energía, etcétera), para que se privatizaran, en el sentido de que las instituciones laborales y sindicales de la sociedad perdieran estructuralmente su influencia en la conformación de las condiciones de trabajo.

Lo que es necesario para atraer capital hacia la producción es una nueva relación laboral, "un pacto social" con una "nueva cultura laboral" que promueva la reorganización de la producción para combinar suficiente flexibilidad de la empresa frente al movimiento volátil del dinero y competitividad internacional y que en su conjunto ya no es congruente con las estructuras sociales del sistema de producción anterior.

Si los parámetros económicos y financieros, como los tipos de cambio, tasas de interés y precios de productos no se controlan más con políticas económicas nacionales, el alcance de la política actual para mejorar la competitividad de las empresas ubicadas en su territorio se reduce a los costos internos, es decir, sociales y laborales. [7] Y con esto, se encuentra en el centro de la política social-laboral la reducción de los costos laborales por la renovación de las relaciones sociales. En este sentido, la connotación modernización laboral es sólo una perífrasis para lo que hasta hoy realmente significaba la reducción real de los salarios.

La política laboral del sistema político mexicano para mejorar la competitividad nacional respecto al mercado mundial no se realiza en confrontación con los asalariados, sino por la formación de una "sociedad de destino" para superar la adaptación de las reglas del mercado, después, por cierto, de la emergencia económica. El instrumento de la formación es el "pacto social" entre el gobierno y los sectores obrero, campesino y empresarial. La meta del pacto es la amplia protección político-social del cambio brusco del concepto "Estado-nación" al "Estado de competencia".

En México, desde 1987, en diferentes pactos con activa participación de las grandes organizaciones sindicales del Congreso del Trabajo, se han concertado lineamientos para la política económica y salarial del país. Como consecuencia notable de esta formación social, la participación de los salarios en 1980 representaba cerca de 36 por ciento del PIB, mientras que en 1993 era sólo un 25 por ciento. [8]

El salario mínimo ha perdido de 1980 a 1993, el 60% de su valor real; el salario industrial real tocó fondo en 1988 con 56.6% de su valor en 1980 e inició en 1989 una ligera

recuperación hasta 61.1% (1992). En cambio, el sueldo real alcanzó su punto más bajo en 1987 con 66.1 % del valor respecto a 1980 y ha empezado, a partir de 1989, una recuperación que llegó en 1992 al 92.1%. Es decir, que los empleados estatales y privados han tenido, a partir de 1989, una recuperación salarial mucho más profunda que la mayoría de la población activa. [9]

El pacto más significativo para la modernización de las relaciones laborales en un "Estado de competencia" es el Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad de 1992, en donde los diferentes sectores sociales mexicanos concertaron la necesidad de mejorar la competitividad del aparato productivo nacional ante la apertura comercial.

La meta del pacto social respecto al aparato productivo ha sido la modernización de las estructuras laborales del entorno productivo, la modernización y el mejoramiento tecnológico y la formación de un ambiente laboral propicio a la productividad y a la calidad. Es decir, la renovación de las relaciones laborales con una integración y una nueva responsabilidad de los sindicatos para el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la empresa individual. Con este pacto social los sindicatos oficiales tienen por primera vez la posibilidad de negociar convenios de productividad a nivel de cada empresa.

Según la Gráfica I, en el sector manufacturero la productividad ha aumentado desde 1980 con un mayor dinamismo en los últimos cinco años (serie 2). Pero el resultado más importante es que se ha abierto una tijaera entre el aumento de la productividad (serie 2) y de las remuneraciones promedio (serie 1). La productividad sube por la consecuente expulsión masiva de mano de obra desde 1980, pero las remuneraciones bajan notablemente hasta 1988. A partir de este año empieza una lenta recuperación, pero se mantiene una tijaera significativa abierta respecto al mejoramiento de la productividad. El mismo fenómeno de la brecha ha ocurrido con los salarios y sueldos ya arriba mencionado: la contracción salarial en México por medio de nuevos pactos sociales y relaciones laborales ha sido mayor y más profunda en los sectores de menor ingreso. A partir de enero de 1995 los salarios siguen otra vez 20% por abajo de los precios. [10]

Gráfica I. Productividad y Salarios en la Industria Manufacturera Mexicana[H-]

Lo que es importante entender para la discusión laboral dentro de los nuevos pactos sociales es que contrariamente al sistema anterior (sustitución de importaciones o fordismo), en el nuevo conjunto social "producción adelgazado-Estado adelgazado", el empleo ya no es fuente tan esencial para la reproducción del capital, tanto por vía directa (trabajo) como indirecta (consumo).

La desregulación del mercado mundial de dinero ofrece a los propietarios de capital la posibilidad de multiplicar sus ingresos por negocios de especulación. El dinero circula virtualmente entre cinco o seis lugares del mundo y no "baja" hacia la producción, ni genera empleo. [11] Esto significa que para los propietarios de capital coyunturalmente

no hay una alta necesidad económica de integrar a la mayoría de la población a la ya "sociedad adelgazada".

Hoy el mercado financiero desregulado existe y el dinero domina tanto las economías nacionales como el mercado mundial, porque la esfera de la producción, a pesar del mejoramiento de la productividad y la caída de los costos laborales, todavía no parece ser suficientemente atractiva para el capital global. La meta de la modernización y flexibilización laboral es que la rentabilidad del capital productivo sea igual o mayor que la rentabilidad del capital especulativo en el mercado financiero.

Esta reorganización de las estructuras de la producción es muy violenta y está acompañada por una fuerte disminución de la planta productiva, por el desempleo, por la informalización del trabajo y, con esto, una alta desintegración social que ya comienza a amenazar la seguridad pública.

En este momento de grave crisis económica y de alta inseguridad social se requiere de un concepto ideológico distinto, que ofrezca un nuevo acuerdo social entre los grandes grupos de la sociedad, empresarios, sindicalistas y políticos. La nueva hegemonía significa que todos los mexicanos estén unidos por un solo fin: alcanzar una recuperación económica. "Todos vamos en el mismo barco para llegar al puerto seguro". [12] Exactamente en este ámbito se encuentra el actual debate sobre la nueva cultura laboral. Esta debe sustituir el esquema antagónico por un modelo en el cual la colaboración y los objetivos comunes permitan contribuir a un sólido desarrollo nacional: mejor y mayor producción, mejor y mayor empleo y una verdadera competitividad. Esta discusión se concretó en el acuerdo CTM-Coparmex, el cual tiene dos objetivos:

1. Lo primero es propiciar un espacio para establecer el diálogo, el mecanismo que reviva la concertación económica, la cual pudiera ser la base para concertar la política económica para el próximo siglo.
2. El segundo objetivo del acuerdo es realizar un pacto laboral de largo plazo que defina las bases de las relaciones obrero-patronales para la era de la productividad y la competitividad.

El acuerdo reconoce la conveniencia de que la productividad surja de la bilateralidad -es decir, de acuerdos entre empleadores y trabajadores- y que las mejoras salariales siempre tomen en cuenta la situación de las empresas.

Por un lado, este acuerdo no solamente cierra los caminos que conducen hacia un arreglo social más amplio de los trabajadores porque carece de representatividad; el Congreso del Trabajo no tiene una postura sólida y sólo se adhiere a lo declarado por la CTM. Es altamente necesario que organizaciones independientes del CT participen en las conversaciones, ya que cuentan con propuestas factibles de discutir, como por ejemplo, el Frente Auténtico del Trabajo. [13]

Por otro lado, la discusión sobre una nueva cultura laboral debería tomar en cuenta que todos los "Estado-naciones", no sólo México, tratan de reconquistar su soberanía perdida en lo económico y lo financiero a través de la reducción de los costos a nivel micro (empresa) y a nivel macroeconómico (sociedad) por nuevos pactos sociales o por una nueva cultura laboral para enfrentarse a la competencia internacional ("Estado de competencia").

La reestructuración de las relaciones laborales y la fuerte desintegración social no son fenómenos nacionales y tampoco se resolverán a ese nivel. Una decisión política sólo a nivel nacional hacia una mayor protección social y laboral por un cambio del gobierno no tendría éxito, pues solamente mejoraría la posición de otros competidores, naciones y regiones comerciales en el mercado mundial.

Hasta ahora la característica del debate político sobre la nueva cultura laboral ha sido que sólo se tomen en cuenta las condiciones nacionales por la ventaja y desventaja de la competitividad en un marco global. Pero los debates nacionales entienden al orden económico y financiero mundial como un factor incambiable, y no contemplan su desarrollo desde la caída del sistema de Bretton Woods. Es decir, como un resultado de los diferentes intereses, de los diversos poderes económicos, en donde el "Estado-nación" actúa subordinadamente frente a los promotores de la integración económica, tanto a las empresas transnacionales como a las organizaciones financieras. Y lo que es muy obvio, nadie pregunta en el ámbito académico, menos en el político: ¿es realmente posible mejorar la competencia nacional por una nueva cultura laboral, o es sólo posible a costa de otras naciones o regiones, es decir, a costa de otros seres humanos?

Hoy existe una gran necesidad intelectual de desarrollar nuevos paradigmas sobre una nueva cultura laboral no a nivel nacional, sino a nivel supranacional, que debería tocar los siguientes aspectos:

Revalorizar el factor de trabajo y regular las relaciones financieras globales

El nuevo orden financiero a nivel mundial después del sistema de Bretton Woods ya no parece ser un resultado de decisiones políticas estratégicas; sino la consecuencia de un comportamiento individual de empresas transnacionales y organizaciones financieras. Según el informe del año 1994 de la Organización para Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD), estos consorcios operan cada día con mil billones de dólares US en los mercados de divisas del mundo. En comparación a esto, las divisas relacionadas al comercio mundial, es decir, al ámbito laboral, se colocan a 3.6 billones de dólares al año, lo que significa sólo uno por ciento del comercio especulativo. Es decir, la relación en el mercado mundial -en donde compiten los "Estados-naciones"- entre el capital especulativo y el ámbito laboral es ¡99:1!

La consecuencia de esta relación es que hoy los tipos de cambio ya no corresponden más a las constelaciones reales en el mercado mundial. La paridad del poder de compra y los diferentes niveles de la productividad entre las economías nacionales, y con esto el factor trabajo, juegan económicamente un papel subdominante en la globalización económica

por el libre comercio. Por la fuerte dependencia del capital externo, los "Estados-naciones" controlan parámetros económicos centrales sólo hacia una dirección para atraer capital volátil, con tipos de cambio altamente políticos, y altas tasas de interés. La competencia entre los "Estados-naciones" para atraer capital externo ha aumentado extremadamente el costo de dinero, lo que ocasiona efectos negativos en el desarrollo industrial y social en cada país mencionado.

Los mercados internacionales de dinero y capital no pueden existir sin un control político. Esto ha subrayado el desarrollo de la crisis mexicana del año 1994 como resultado de desequilibrios económicos acumulados a lo largo de varios años. Pero no se trata de una crisis que tiene su origen en México, sino que puede ocurrir al mismo tiempo en Argentina o Brasil. La crisis es global y surge de la existencia de una estructura del mercado financiero mundial que ha resultado inadecuada para transferir capital externo a economías atrasadas, cuya productividad y capacidades de acumulación siguen débiles.

En la "década perdida" de los ochenta los recursos financieros del mercado mundial se canalizaron hacia América Latina en la medida en que los países en desarrollo ofrecieron una política de apertura y privatización e hicieron suyo el sistema de mercado especulativo, que por un lado garantizara altos rendimientos de las inversiones y por otro durante un tiempo corto fuera usado para equilibrar las balanzas de pagos. Pero la liquidez oficial y la privada obedecen a una lógica totalmente diferente. El capital privado ha llegado no para equilibrar, no para promover un desarrollo sostenible, sino con el propósito de realizar rápidas y fáciles ganancias, desentendidos absolutamente de la necesidad de contribuir a elevar la productividad y la capacidad de competencia.

Los organismos internacionales todavía siguen la misma lógica, insistiendo en políticas de apertura y concentración del ingreso, con el resultado estructural de que los "Estados-naciones" en desarrollo y sus economías débiles sufren estragos y no permiten su participación equilibrada en la economía internacional.

Hay una gran necesidad intelectual, académica y política: trabajar urgentemente en la reforma financiera internacional. Se puede hacer mención al Premio Nobel de Economía 1981, James Tobin, quien propuso el pago de impuestos de parte de las transacciones financieras internacionales para, de esa manera, disminuir la especulación con tipos de cambio y tasas de interés. En el informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Social 1994, Tobin apeló a las instituciones financieras internacionales a tomar urgentemente medidas para acabar con la especulación financiera, que disminuya drásticamente el alcance de las políticas financieras a nivel nacional y que no promuevan inversiones productivas hacia el ámbito laboral. Tecnológicamente esta medida -el pago de impuestos- sería fácil llevar a cabo, pues con tan sólo gravar cada transacción de 0.5 hasta el 1%, se rompería con el tope especulativo y daría como resultado un fondo para proyectos destinados al desarrollo social a nivel supranacional. Este problema técnicamente es fácil, pero políticamente es extremadamente complicado. Para darle viabilidad se necesita el consenso global de los "Estados-naciones", el cual en la actualidad no existe. Aunque estas naciones se encuentren con el mismo problema

estructural de la especulación financiera internacional, ésta no permite una política hacia un desarrollo social y sostenible a nivel nacional.

Pero una política hacia una nueva cultura laboral que respeta la armonización social y ecológica en el proceso de la globalización económica solamente tendría éxito en el futuro si los movimientos del capital global están controlados. [14]

Futuro del empleo hacia unidades económicas de pequeña escala

Si se habla hoy en México de una nueva cultura laboral, el debate obviamente se reduce al sector manufacturero. Es decir, la actual discusión sólo toca una minoría de la población activa mexicana. La mayoría de la población ya no está participando en el sector formal del mercado de trabajo, sino que trabaja más de un 60% en el sector informal, como microempresarios o por cuenta propia. [15]

Según el economista peruano Hernando de Soto, [16] la mayor parte de los trabajadores en el continente ya son risk takers. La mayoría se despierta en la mañana sin saber cómo va a acabar el día. Pero sí lo logran. Porque todos son a su manera empresarios, si no, morirían de hambre. En este sentido, el modelo liberalizador y la miseria han sido buenos maestros que han trasladado la economía desde la escuela hacia la calle, en donde la mayoría ha aprendido a sobrevivir por actividad económica y creatividad. Para ellos no existe gran posibilidad de regresar a la economía formal.

El problema fundamental del futuro próximo es que la modernización productiva no producirá suficiente empleo, ni en los países industrializados, ni en los que se encuentran en vías de desarrollo. Lo que se necesita es una amplia discusión académica y política sobre la manera en que la gente trabajará, producirá y consumirá en el futuro, sabiendo que una repetición del sistema anterior, sustitución de importaciones y fordismo, no es posible.

El futuro del trabajo se encuentra más en redes locales y regionales entre microempresas y la pequeña y mediana industria, ya que una sola orientación al mercado mundial no ofrece una perspectiva para todos. La apertura drástica de la economía mexicana hasta ahora ha sido poco satisfactoria. Ni la formación de capital, ni la productividad global muestran un desempeño alentador.

Pero también se debe reconocer que "la pequeña industria" no cuenta con infraestructura suficiente y recursos adecuados para ingresar al mercado mundial de manera directa e incluso se encuentra en riesgo de ser desplazada del mercado a causa de la apertura, es decir, de las importaciones. Por eso, sólo estrategias de modernización y la preparación violenta para el mercado mundial pueden destruir el humus económico de regiones y ciudades tanto en Connecticut (EUA) como en Hidalgo (México). Estas estrategias pueden eliminar más que las regiones que reciban por su integración a la división internacional de trabajo (zonas francas, maquiladoras, sunbelt).

Datos recientes de Secofi subrayan esta tendencia peligrosa en México. A partir de la crisis y como se mencionó en el párrafo anterior, por falta de empleo formal, entre 1982 y 1992 se ha registrado un fuerte crecimiento de la micro, pequeña y mediana industria manufacturera. Las micro empresas con menos de 15 empleados a nivel nacional crecieron un 65%, de 61,261 (1983) a 101,446 establecimientos en 1992, pero por primera vez desde hace 12 años decrecieron notablemente un 4 por ciento con 97,996 establecimientos entre 1993 y 1994. Lo mismo ocurrió con la pequeña empresa con 16 hasta 100 empleados, creciendo fuertemente entre 1983 (13,848) y 1991 (20,279) en un 50 por ciento. Pero desde hace 3 años también se redujeron los establecimientos a 18,070, un 10 por ciento. Es obvio que también a partir de 1991 el personal ocupado bajó en esas dos entidades de 1.2 millones a menos de 1 millón en 1994, es decir, un 15 por ciento. [17] Esta fuerte tendencia hacia abajo, en la micro y pequeña industria con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio todavía no es tan notable en la mediana empresa. Hay bajas también a partir del año 1990 hasta 1994, pero en menos de 1% de establecimientos y de 1.19 del personal ocupado.

Sin duda, en México las micros, pequeñas y medianas empresas siguen siendo células básicas del tejido productivo nacional y elemento fundamental del crecimiento económico. Frente a la crisis financiera con costos monetarios demasiado altos que vive México después de dos años del TLC, y con esto, la casi imposibilidad de contratar créditos por las elevadas garantías que demanda la banca a "las pequeñas", sus ventajas en el futuro próximo pueden estar vinculadas con el desarrollo de formas de cooperación interempresariales, que conforman redes entre productores, proveedores y servicios de asistencia técnica y científica de universidades regionales. [18] La meta de las redes sería promover y fortalecer las ventajas que ya tienen las pequeñas:

- \* flexibilidad productiva
- \* capacidad de adaptación tecnológica
- \* rápida maduración de los procesos productivos
- \* actitud para especializarse en algún proceso
- \* bajos requerimientos en inversión

De acuerdo a diferentes experiencias internacionales, la capacidad estratégica de estos sectores tiene una vinculación con las posibilidades de que una red productiva local y regional ofrezca sistemas eficientes de relaciones entre la esfera productiva, las universidades e instituciones políticas. Es decir, el objetivo de desarrollo no es la empresa aislada -como subraya el neoliberalismo puro antes mencionado- sino un tejido de relaciones de cooperación interempresarial y la utilización efectiva de las relaciones sociales de la región. [19]

Tomando esas experiencias, es necesario fortalecer también en las regiones una amplia discusión académica y política sobre un concepto de desarrollo económico y social de "la

región" que use las potencialidades endógenas y movilice efectos de sinergia por nuevas redes industriales. La meta sería desarrollar una base de pequeñas economías a nivel local y regional, en la cual surja un mercado sano. Esto no intenta dividir el trabajo, no especularía, sino cambiaría el conocimiento y los productos especiales de la región. Este camino no solamente implicaría un cambio profundo en el concepto liberalizador, sino también implicaría un control político de los mercados financieros, para que de esa manera llegue el "dinero más barato" a la región.

#### CITAS:

#### Notas

[\*] Director del Proyecto Laboral de la Fundación Friedrich Ebert en México.

[1] Véase A. Gramsci. *Philosophie der Praxis*. Frankfurt/Main 1967, pp. 385-390.

[2] Véase M. Aglietta. *A Theory of Capitalist Regulation*. New York. 1979.

[3] Según el informe del año 1994 de la Organización para Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD), se mueven cada día mil billones de dólares US en los mercados de divisas del mundo. En comparación a esto, las divisas relacionadas al comercio mundial se colocan a 3.6 billones de dólares al año, lo que significa sólo un uno por ciento del comercio especulativo. Véase también John Holloway. "La reforma del Estado de América Latina", en *Perfiles Latino Americanos*, núm. 1. FLACSO-México, julio 1992.

[4] *Ibid.*

[5] José L. Calva. *El modelo neoliberal mexicano*. México, DF 1993.

[6] En el sentido de que al inicio de los años ochenta los países tenían por lo menos una base industrial y de servicios estatales que pudieron vender/privatizar para equilibrar la balanza de pagos. Pero esto fue un ingreso único que en otra crisis no es repetible.

[7] En este sentido véase el "Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica" del gobierno mexicano del 9 de marzo 1995.

[8] Según datos anuales de Banco de México.

[9] Véase Carlos García Villanueva/Alfred Stoll. "Las relaciones laborales en México y su contexto económico y social", en Manfred Wannöffel, *Ruptura de las relaciones laborales en las Américas*, Caracas, 1995.

[10] *El Financiero*, 20 de agosto de 1995.

[11] La mayoría absoluta de la inversión extranjera hacia los países de América ha sido especulativa y muy sensible ante inestabilidades sociales o políticas . Por ejemplo, en México, en el año de 1994 (Chiapas, asesinatos de políticos) bajó la inversión extranjera un 94%; El Financiero, 19 de diciembre de 1994.

[12] Véase Acuerdo CTM-Coparmex. Por una nueva cultura laboral, julio de 1995.

[13] Véase FAT. Construyendo una nueva cultura laboral. México, 1995, mimeo.

[14] En este sentido, véase Elmar Altvater. Beschäftigungspolitik jenseits von Nationalstaat und "Arbeitszentriertheit", en WSI-Mitteilungen 6/1994, pp. 346-357.

[15] Véase Brigada García Guzmán. La ocupación en México en los años ochenta: hechos y datos. El Colegio de México, 1993. Mimeo.

[16] Véase Hernando de Soto. El otro sendero. México, 1987.

[17] Fuente: Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y Desarrollo regional, con datos de IMSS.

[18] Véase: Michael J. Piore. Comunidades locales y mercados globales, Ponencia en el seminario de NAFIN. El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial, México, DF, marzo 1993,

[19] W. Sengenberger/G. Loveman/M. Piore (de.). The re-emergence of small enterprises. Génova. 1990.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: De la Cultura Obrera a las Culturas Laborales: Reseña de un Debate**

**AUTOR: Rocío Guadarrama Olivera [\*]**

**INDICE ANALITICO: La Cultura Laboral Como Problema**

**ABSTRACT:**

En este artículo, en particular, destacaremos la posición que dominó en sus orígenes, que, influida por el pensamiento marxista, ponía énfasis en los aspectos de la producción; luego, presentaremos algunas derivaciones de esta posición y las nuevas versiones, influidas por distintas teorías de la cultura que plantean puentes entre los aspectos puramente subjetivos, propuestos por los enfoques fenomenológicos, y los objetivistas, de carácter materialista y estructural-funcionalista. Finalmente, presentaremos algunas líneas de reflexión, que, tomadas de la discusión internacional, podrían ser desarrolladas con cierto éxito en el caso de México.

**TEXTO:**

Hasta hace pocos años, la perspectiva cultural había recibido poca atención dentro del campo de los estudios laborales mexicanos. En una visión panorámica Enrique de la Garza, en 1986, observaba tres líneas de investigación predominantes hasta los años setenta: a) los estudios sobre el origen y la formación de los núcleos obreros; b) el desarrollo del sindicalismo y su relación con el Estado posrevolucionario, y c) los estudios sobre procesos de trabajo y perfiles de la fuerza de trabajo. [1] En los trabajos correspondientes a cada una de estas líneas de investigación, la cultura aparecía como una categoría residual, [2] en la que, indistintamente, se agrupaban fenómenos referidos a tradiciones obreras, condiciones de vida y trabajo, mecanismos de control, tipos de sindicalismo y formas de resistencia de los trabajadores. Bajo estos rubros, se pensaba en una cierta cultura de los trabajadores o del trabajo, determinada por las condiciones objetivas de los procesos productivos, por el ambiente social en el que vivían y por la preponderancia de los nexos de sus organizaciones con el Estado y sus instituciones de regulación.

El carácter residual y la falta de consenso sobre su contenido, son rasgos que sin duda esta categoría compuesta, la cultura obrera, heredó del concepto matriz y de su discusión en el campo de la antropología.

No es nuestra intención reproducir aquí esta polémica en sus aspectos teóricos y metodológicos mayores; únicamente haremos referencia a su tratamiento en el campo más específico de la llamada subcultura obrera [3] o de lo que, en términos más amplios, podríamos denominar culturas laborales. Al hacer referencia a esta especie de "arca de Noé" de las culturas, buscamos, como ya lo han hecho otros estudiosos que nos antecedieron, allanar el camino hacia la conformación de este espacio interdisciplinario

del análisis cultural enfocado a los problemas laborales. En particular, destacaremos la posición que dominó en sus orígenes, que, influida por el pensamiento marxista, ponía énfasis en los aspectos de la producción; luego, presentaremos algunas derivaciones de esta posición y las nuevas versiones, influidas por distintas teorías de la cultura que plantean puentes entre los aspectos puramente subjetivos, propuestos por los enfoques fenomenológicos, y los objetivistas, de carácter materialista y estructural-funcionalista. Finalmente, presentaremos algunas líneas de reflexión, que, tomadas de la discusión internacional, podrían ser desarrolladas con cierto éxito en el caso de México.

La distinción de ciertos rasgos propios de los sectores obreros y de sus ámbitos de acción, surgió, hace justo once años, como preocupación de algunos antropólogos mexicanos aglutinados alrededor del proyecto museográfico Obreros somos... expresiones de la cultura obrera mexicana. [4] Esta preocupación coincidía con el resurgimiento de la polémica más general sobre el tema de la cultura, alentada por el descubrimiento de la obra del italiano Antonio Gramsci. Después de que por cerca de tres lustros el marxismo ortodoxo, y sus versiones estructuralistas en la antropología, habían borrado el término cultura de su terminología, para sustituirla por el conjunto de fenómenos superestructurales comprendidos en la idea de ideología y de aparatos ideológicos del Estado, se empezó a hablar del folclore popular, de las culturas subalternas y de los procesos de dominación cultural comprendidos. La introducción de estas dimensiones del análisis gramsciano, fueron la base de un quehacer antropológico renovado, más creativo en términos teóricos y dispuesto a incursionar en la investigación empírica de los sujetos sociales. Como bien apunta Krotz, a quién debemos esta sugerente reconstrucción de la polémica, en este ambiente de renovación teórica y heurística,

El concepto general de "cultura popular" permitía una fructífera conexión entre el estudio microsociológico de barrios urbanos, grupos migrantes campo-ciudad, obreros fabriles y de secciones sindicales con un marco de análisis global de carácter marxista. Así, por una parte, permitía dar cuenta de la segmentación efectiva en trabajo, vida cotidiana, intereses políticos y expresiones simbólicas de las capas mayoritarias de la población mexicana, es decir, permitía hablar, a partir de la información etnográfica de determinadas formas de "cultura obrera", "cultura sindical" o "cultura urbana". Por otra parte, impedía la atomización de estas "culturas" mediante su integración a un esquema analítico más comprensivo que de alguna manera hacía eco de los acostumbrados tonos de denuncia y crítica social -ya sea, mediante su relación con un análisis más orientado hacia el estudio de la lucha de clases (privilegiando más la concepción de "pueblo" o de "clases subalternas"), o más hacia la construcción de la hegemonía política (privilegiando la concepción de la "sociedad Civil"). [5]

En medio de este movimiento renovador del pensamiento marxista Victoria Novelo y su equipo, dejaron de lado "la estéril 'práctica teórica'", para ubicarse, decían, "en el terreno de los procesos sociales concretos donde tiene lugar, donde se desarrolla, donde se crea y recrea una clase social y el fenómeno cultural que iba a ser materia de investigación". [6]

Esta incursión en el terreno empírico, implicaba también una mirada más amplia sobre el campo de problemas analizados, que trascendía de las unidades concretas de producción

al mundo vivencial de la clase obrera, es decir, "a toda la sociedad". Este cambio de perspectiva, sin duda, tendría en el futuro consecuencias para el análisis de los fenómenos culturales que buscaban comprender la interacción entre la producción material de la vida social y el conjunto de las relaciones sociales. El fenómeno cultural, se localizaba, precisamente, como un proceso articulador, representado en las acciones, las prácticas sociales, los usos, los hábitos y los modos de pensamiento en sociedad. Aunque seguía determinado, "en su relación recíproca", por la base que conformaba la producción material, donde se situaba la inconformidad "primaria" de los obreros. A partir de allí, seguía desarrollos distintos según se articulara con los planos organizativo, político e ideológico. De ahí que pudiera hablarse de culturas obreras, divergentes en su concreción empírica, aunque finalmente coincidentes en su posición general, estructural, frente a la burguesía. [7]

Si hacemos un recuento de la polémica, podemos afirmar que el sólo reconocimiento de este plano de intermediación entre las condiciones productivas y el conjunto social, en el que se desarrollaban las formas de vida de los trabajadores, es decir, su cultura, constituyó de por sí un avance en este campo de los fenómenos laborales. [8] Sin embargo, también es evidente el peso asfixiante que seguían teniendo las estructuras sobre la comprensión de los procesos concretos de constitución de la clase trabajadora. Las visiones teleológicas del viejo marxismo seguían presentes en la creencia última sobre el destino revolucionario de los obreros, cuya acción terminaría por transformar las mismas relaciones de producción. [9]

Hasta el inicio de la década de los años noventa siguió abierta la discusión sobre el tema en la misma dirección marcada por el trabajo de Novello y su equipo. El antropólogo Juan Luis Sariego, fue el más importante continuador de esta línea con sus trabajos sobre las condiciones de trabajo en las minas y en la industria maquiladora del norte del país, que empujaron la discusión del terreno conceptual al plano empírico. [10] En el primero, distinguió cuatro proposiciones en juego sobre la noción de cultura obrera, que resumían el estado del debate hacia finales de los años ochenta: [11] una proponía hablar de cultura de los obreros para referirse a "la cultura y las prácticas políticas de los obreros"; otra, identificaba a la cultura obrera como producto de la cultura de masas; una más equiparaba las nociones de cultura obrera y cultura urbana o urbano-popular, y finalmente, una cuarta insistía en la definición de la cultura obrera como una cultura de clase. [12] Aunque más indicativas de problemas que analíticas, estas definiciones dejaban ver entre líneas posturas, tradiciones y vicios acumulados en los estudios obreros de la época; interés por situar el problema obrero dentro de los procesos sociales más generales de modernización urbano-industrial, y la continuación de las viejas utopías que veían en los obreros industriales al sujeto transformador por excelencia. Sin tratar de encontrar acuerdos entre estas distintas visiones del problema, lo que Sariego hizo fue proponer una dimensión más comprensiva para su análisis, a la que denominó culturas del trabajo. De acuerdo con él, esta dimensión permitiría tener un acercamiento más adecuado a la cultura de los obreros, diferenciada por los procesos de trabajo. [13] Era aquí donde los obreros se identificaban como tales y construían su propia visión del trabajo y de la sociedad. Dicho en palabras del propio Sariego:

La cotidianeidad de la vida fabril y la experiencia asumida e interiorizada de una carrera profesional aparecen como elementos fundamentales de maneras de entender, concebir y practicar la defensa del trabajo y del oficio, la solidaridad, el sindicalismo y la política obrera, pero también las formas de vivir, las aspiraciones y las utopías de los trabajadores, elementos, sobre todo los últimos, que rebasan la condición productora del obrero. En otras palabras, el trabajo industrial se constituye en un espacio central desde el cual se construyen y se socializan modalidades específicas de culturas obreras. [14]

La diferencia entre cultura obrera y cultura del trabajo, estaba en que esta última incorporaba de manera más contundente el elemento material determinante de la identidad obrera. En otras palabras, las culturas del trabajo implicaban la adaptación de los individuos a las condiciones técnicas y sociales del trabajo y los efectos de este proceso en el contorno sindical y político inmediato, así como en su vida social extrafabril.

Con todo y que el nuevo concepto tenía evidentes ventajas analíticas, ya que incluía el locus de relaciones socio-técnicas necesario para "objetivizar" los procesos de significación de las relaciones laborales, no acababa de desprenderse de la herencia eurocentrista, que identificaba prioritariamente las culturas del trabajo con el modelo de organización del trabajo industrial. Con ello, no sólo se era fiel a la adopción de los paradigmas teóricos "universales", que caracteriza a la sociología latinoamericana. La insistencia en la determinación "objetiva" del espacio fabril, tenía que ver también con dos factores contradictorios e intrínsecos de la transición mexicana de aquellos años: 1) la "visibilidad" empírica y política del objeto de estudio, todavía centrado en los sectores industriales de punta, que constituían la base económica y política del modelo de sustitución de importaciones y 2) con la crítica a este mismo modelo, que postulaba al Estado (y la institucionalidad de él derivada), como campo fundamental de constitución de las clases sociales. [15] En América Latina, este fenómeno se manifestaría en la derrota de los proyectos populistas y reformistas, y la militarización que trajo aparejada, que obligaron a los intelectuales y a los actores sociales a buscar nuevos puntos de apoyo para la oposición del orden vigente. En el caso de los estudiosos de la problemática laboral, esta búsqueda se expresó en un cierto "regreso" a las fábricas. [16]

Sin embargo, más allá de las influencias académicas y de su politización, cabría preguntarse sobre el peso real, sobre la difusividad social, de la condición obrera industrial en países como México. [17] Si el trabajo industrial puede seguir siendo pensado como el lugar privilegiado de construcción y socialización de las culturas obreras, conociendo la diversidad de experiencias y la enorme movilidad laboral impuesta por la crisis económica y los nuevos modelos sociotécnicos. [18]

Los estudios de estos nuevos fenómenos, revelan que la "situación" de trabajo adopta múltiples modalidades en la trayectoria biográfico-laboral de los(as) trabajadores(as), cruzada por otros procesos identitarios asociados al género, [19] el grupo étnico, la edad, etcétera. En este sentido, el reconocimiento de los distintos "entramados institucionales", [20] que conforman los procesos de socialización en los que se definen las identidades obreras -como la familia, la profesión, el mercado de trabajo y la empresa- invitan,

también, a desechar un corte espacio-temporal privilegiado [21] y con él la óptica situacionista de la cultura obrera que lo caracteriza.

Casi diez años después de iniciado el debate, y a unos pocos de que se hablara de culturas del trabajo, el debate sufrió un giro importante. Un indicador de este cambio fueron las conclusiones a las que llegaron los estudiosos de la temática reunidos en el Coloquio Cultura Obrera. Perspectivas y Análisis, en diciembre de 1993. [22] Aquí se reconocían las transformaciones dramáticas que en estos años han sufrido los modelos sociotécnicos de desarrollo y su efecto en los paradigmas que abordan las cuestiones relativas al mundo del trabajo. Entre estos cambios, se mencionaban la "reducción" de los Estados, la globalización de las economías, la flexibilización de los sistemas de relaciones industriales, el desquebrajamiento del corporativismo y la redefinición de las subjetividades sociales. Esta nueva complejidad de la realidad social, estaba empujando a los académicos a revisar los enfoques teórico-metodológicos que apuntaban hacia los esquemas o campos subjetivos que dan sentido a los comportamientos de los actores laborales. Se trataba de acuñar un concepto de cultura que superara la vieja dicotomía entre estructura y acción, y que apuntara salidas al análisis tradicional sobre el "control obrero", que concebía a éstos subsumidos por las estructuras productivas y las superestructuras estatales-sindicales.

Desde esta perspectiva renovada, se reconocían múltiples campos identitarios de los sujetos laborales, desafiando, así, las concepciones que las encerraban bajo el techo exclusivo de la fábrica y de la personalidad del obrero "típico". La heterogeneidad y fragmentación de las identidades sociales laborales surgía, así, como tema central en el que se entrecruzaban los espacios macrosociales (nación, región, sindicato, partido, mercado de trabajo, fábrica, clan) y microlaborales (tecnología, organización del trabajo, flexibilidad y bilateralidad de las relaciones laborales y características de la fuerza de trabajo). Al respecto, se hacía patente también la necesidad de una metodología que reconociera esta constelación de campos objetivos y subjetivos, en su fragmentación y en sus articulaciones implícitas.

En este mismo terreno, surgieron problemas propios del campo más grande del análisis cultural, cuando se pretendió distinguir entre los factores "situacionistas" o estructurales, que constituyen el "corazón" o núcleo duro de las culturas laborales, y los procesos profundos de constitución de identidades que cruzan el mundo del trabajo hacia el del no-trabajo, y viceversa.

Al día de hoy, lo que tenemos es un concepto enriquecido en su profundidad teórica y en sus posibilidades empíricas. Un concepto que implica el trasfondo histórico de la clase, en el que predomina la visión procesual, constructiva, sobre el determinismo estructural, en el que la cultura es parte sustantiva del proceso formativo de la clase. Dicho en palabras de Edward P. Thompson, en el que la cultura se revela entreverada en la "multitud de individuos con una multitud de experiencias". [23]

A la par, el concepto de cultura laboral implica el complejo proceso de formación de las identidades obreras conformado por las múltiples y zigzagueantes trayectorias biográfico-

laborales, por las redes sociales que entrecruzan el espacio de trabajo y los espacios sociales más amplios, por la acumulación y sedimentación de valores y estrategias que guían la acción espontánea y organizada, por el conflicto entre las culturas corporativas y las subculturas ocupacionales, de género, étnicas, etcétera. En suma, por los múltiples significados construidos y engarzados en los espacios de socialización sociolaboral, expresados en los cursos biográfico-laborales, en los estilos discursivos de la cooperación y de la diferenciación y en las prácticas de control y resistencia obrero-patronales.

Lo que nos indican estas vetas es que estamos a la mitad del camino. En un punto en el que hemos logrado desembarazarnos de ciertas camisas de fuerza que constreñían el análisis social, más empujados por los profundos cambios de los modelos productivos y sociales del mundo contemporáneo que por nuestra pura voluntad autocrítica. Sin embargo, la reconstrucción de la teoría va a depender mucho de nuestra capacidad creativa para diseñar conceptos abiertos a esta nueva realidad globalizada, flexible, polivalente, informalizada, precarizada, que, más allá del discurso corporativo, muestra una redefinición aguda de las desigualdades en un mundo cada vez más concentrado y separado por las posibilidades de acceso al bienestar.

#### CITAS:

#### Notas

[\*] Profesora-investigadora en la Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-Iztapalapa.

[1] Enrique de la Garza. "Propuesta para el estudio de la clase obrera", en Revista Nueva Antropología (México), núm. 29, abril. 1986.

[2] Así llamaba Esteban Krotz a las culturas adjetivadas, como es el caso de la cultura obrera. Véase Esteban Krotz, UAM-I, 1993.

[3] Las subculturas o "culturas adjetivadas" son definidas por Krotz como "universos más o menos claramente delimitados e incluso empíricamente distinguibles unos de otros, ya sea con respecto a sectores sociales (urbano, industrial, etcétera), ya sea que se trate de una combinación de ambos elementos (la cultura política de los paracaidistas, la cultura regional del sureste, etcétera), es decir, las culturas adjetivadas se entienden como subculturas", Krotz, op. cit., p. 26.

[4] La investigación para esta exposición, auspiciada por el Museo Nacional de las Culturas Populares, estuvo encabezada por Victoria Novelo. Con ella colaboraron Miguel Ángel Gómez, Jorge Aceves, Ana Hortensia Castro y Ariel García.

[5] Krotz, op. cit. p. 20.

[6] Victoria Novelo, et al "Propuestas para el estudio de la cultura obrera", en Nueva Antropología (México), vol. VIII, núm. 29, abril, 1986, p. 66.

[7] Esta vinculación no era lineal, formaba parte del proceso de dominación hegemónica de una clase sobre otras, dentro del cual las actitudes culturales de los obreros se contraponían a la cultura e ideología dominante, en distintos niveles de profundidad y desarrollo. Sin embargo, su desarrollo "en y a través de la cultura popular y de la cultura dominante" era explicado a partir de su "base objetiva, material", que se localizaba en las relaciones de producción, (Novelo, et al., op. cit., p. 75-76)

[8] No está por demás subrayar el enorme peso que, en esos años, tenía "la dinámica objetiva de la sociedad global" en el tratamiento general del problema de la clase obrera y el trabajo. Para Abramo y Montero esto tuvo dos consecuencias fundamentales: 1) la mayor politización de la sociología del trabajo latinoamericana, "que, desde sus orígenes, aparece vinculada a los temas del cambio social, de la dependencia, del subdesarrollo, etcétera...", y 2) la dificultad para comprender los procesos concretos de constitución de la clase trabajadora, oscurecidos por los parámetros "clásicos" de 105 países centrales. Véase Abramo Lais y Cecilia Montero. "La Sociología del Trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y Paradigmas productivos", en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 1, núm. 1, 1995, pp. 73-96. Para ilustrar el fenómeno, las autoras citan los trabajos de Sader y Paoli y Sader, Paoli y Telles sobre el caso de Brasil, que muestran "cómo se construye una imagen de la clase trabajadora que subsiste y se superpone a los propios conceptos elaborados para describir e interpretar su movimiento". M.C. Paoli y E. Sader. "Sobre clases populares no pensamiento sociológico", en Ruth Cardoso (org.). Aventura Antropológica Sao Paulo, Brasiliense, 1986. Así como M. C. Paoli, V. Telles y E. Sader "Pensando a classe operária: os trabalhadores sujeitos ao imaginário acadêmico", en Revista Brasileira de História, núm. 6, 1984.

[9] Novelo, et al, op. cit. p. 67.

[10] Para una evaluación de sus aportaciones al tema, consultar el trabajo de Luis Reygadas. "La dimensión desconocida: el mundo simbólico del trabajo", en Enrique de la Garza, Javier Melgoza y Ma. Eugenia de la O (Comps.). Los estudios sobre la cultura obrera en México: enfoques, balance y perspectivas. México, UAM-I, 1995, inédito, pp. 153-168. Los trabajos compilados fueron inicialmente presentados en el Seminario sobre Culturas Laborales, organizado por la Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-I, y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Cd. de México, 1993.

[11] Para un balance sobre la discusión, en donde el propio autor fija su posición, véase Juan Luis Sariago Rodríguez. "Cultura obrera: pertinencia y actualidad de un concepto en debate", en Esteban Krotz (comp.). La cultura adjetivada. México, UAM-I, 1993, pp. 3-42. Trabajo presentado originalmente en el simposium. El concepto 'cultura' en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones. Mérida, octubre de 1989. Al respecto, véase también "Cultura obrera y procesos de trabajo: debates y propuestas", en De la Garza, Melgoza y De la O (comps.), op. cit., pp. 104-123.

[12] Juan Luis Sariago. "Cultura obrera y procesos de trabajo: debates y propuestas", en De la Garza, Melgoza y De la O. Los Estudios sobre la Cultura Obrera en México: Enfoques, Balance y Perspectivas. México, UAM-I, 1995, p. 106.

[13] En este punto es clara la continuidad con la visión productivista de Novelo et al., op. cit.

[14] Sariego, op. cit., pp. 111 y 112.

[15] En México esta tradición había marcado especialmente los estudios sobre la historia del movimiento obrero y sus organizaciones. Sin embargo, estamos de acuerdo con Abramo y Montero, en que "el peso atribuido al Estado, en particular a su capacidad regulatoria sobre los trabajadores y sindicatos (basada en el binomio control/paternalismo) en la definición del "campo posible" de acción de la clase obrera", es un rasgo generalizado en los marcos interpretativos y analíticos laborales latinoamericanos, hasta mediados de los años setenta. Abramo y Montero, op. cit. p. 83

[16] Abramo y Montero, op. cit. p. 85.

[17] Para una discusión al respecto, véase de Luger Pries y Rainer Dombois. "¿Necesita América Latina su propia Sociología del Trabajo?", en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 1, número 1, 1995, pp. 97-132 y Luger Pries. "Conceptos de trabajo, mercados de trabajo y 'proyectos biográfico-laborales'", en De la Garza, Melgoza y de la O (comps.). op. cit., pp. 169-232.

[18] Al respecto, Ludger Pries es enfático al afirmar que "...los obreros industriales asalariados en un país como México son minoría en una "sociedad terciaria", altamente heterogénea y con una trayectoria de cambio social cualitativamente diferente a la de los países altamente industrializados". Op. cit, p. 178.

[19] Un caso ilustrativo es el de las mujeres, cuya identidad laboral está cruzada de manera decisiva por su identidad genérica, es decir, por sus papeles como hijas-esposas-madres. Al respecto véase el magnífico trabajo de Karen Walker. "Class, Work and Family in Women's Lives", en Qualitative Sociology, vol. 13, núm. 4, invierno de 1990, pp. 297-320.

[20] Esta idea es de C. Dubar (La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, 1991) citado por Alfredo Hualde en "Ingenieros en la Frontera Norte de México: trayectorias laborales e identidades profesionales", Colegio de la Frontera Norte. Ponencia presentada en el Coloquio Tendencias y manifestaciones de la nueva cultura del trabajo, Cd. de México, septiembre de 1995. El trabajo de este último, sobre los ingenieros industriales electrónicos de las maquiladoras del norte del país, es una prueba inequívoca de la gran heterogeneidad y movilidad de la mano de obra de esta región y del resto del país. El análisis de sus carreras profesionales y ocupacionales viene a demostrar la importancia de éstas en su identidad profesional, más que su adscripción fija a un lugar de trabajo.

[21] Ludger Pries propone el concepto de "proyecto biográfico-laboral" para referirse a la configuración de nociones y prácticas laborales. Especialmente, enfatiza el proceso de

estructuración de las trayectorias laborales a través de cuatro instituciones sociales: el mercado, la empresa/organización, la profesión y el clan. Este último, conformado por la familia y las redes sociales constituidas por compadres, parientes, amigos, etcétera. Op. cit, pp. 184-185.

[22] Un balance muy sugerente de lo discutido puede encontrarse en la introducción al texto que reúne los trabajos del encuentro y que fue citado anteriormente. Véase Enrique de la Garza, Ma Eugenia de la O y Javier Melgoza. "Los estudios sobre la cultura obrera en México: enfoques, balance y perspectiva", op. cit., pp. 6-80.

[23] Edward P. Thompson. La formación histórica de la clase obrera. Barcelona, Ed. Laia, 1977.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: La Cultura del Nuevo Sindicalismo: Las Maquiladoras de la Ciudad de Chihuahua [\*]**

**AUTOR: Sergio G. Sánchez Díaz [\*\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

En este ensayo nos interesa reflexionar acerca de los rasgos que asume una de las culturas del sindicalismo en México en este fin de siglo. Tomaremos como caso las transformaciones que ha experimentado el sindicalismo en las maquiladoras de exportación en un contexto determinado: la ciudad de Chihuahua, en el norte industrializado de México. [1]

**TEXTO:**

Una introducción necesaria

Con más precisión, tratamos de ubicar los rasgos de una de esas culturas en sindicatos de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Buscamos saber un poco más acerca de estos sindicatos una vez que la planta productiva de nuestro país ha sido reconvertida, en los términos que todos conocemos: búsqueda de mayor eficiencia y productividad, competencia cada vez mayor con la producción de otros países, entre otros elementos.

Ahora bien, sobre la o las culturas del sindicalismo en México se ha escrito bastante. Imposible, en este ensayo, remitirnos a todas las elaboraciones que al respecto se han llevado a cabo. En general, se ha hablado de la cultura del miedo y de la represión en el sindicalismo mexicano, ejemplificada en el sindicalismo oficial o "charro", como se le conoce todavía.

También se ha hablado de la cultura del respaldo, del consenso ("cómplice", agregó Leyva) [2] de las bases obreras hacia sus dirigentes, por multitud de factores que aquí sería largo señalar.

En particular algunas corrientes de investigación insistieron en este último aspecto, en el del consenso. Insistieron en que los funcionarios de los sindicatos oficialistas eran "mediadores" entre las bases obreras y el capital y el Estado. Se dejaron atrás así las interpretaciones sobre esos funcionarios que los veían como gangsters, entronizados en la dirección de los sindicatos por la sola fuerza.

En realidad los funcionarios sindicales jugaban un papel como gestores de las demandas de la clase obrera, demandas que iban desde los centros de trabajo, que subían hacia el

Estado, y que eran materia de negociación con el mismo Presidente de la República, constituyendo toda una cultura laboral y sindical corporativa. [3]

Para hacer más complejo este cuadro, diremos que también se ha hablado de la cultura del sindicalismo oficial -es decir, cultura de la colaboración y la concertación-, por un lado; y de la cultura de la independencia sindical -es decir, cultura de la oposición y la independencia frente al Estado- por otro. [4]

Esta última cultura, compleja, con múltiples expresiones que aquí sería difícil sintetizar, pretendía ser alternativa a la que había en los sindicatos corporativos o de Estado.

Hoy sabemos, al calor de las transformaciones económicas y políticas de los últimos años, que esa o esas culturas de la independencia sindical no eran ajenas a las prácticas de los sindicatos corporativos; y que del radicalismo y la lucha frontal contra el capital, se cayó en prácticas laborales ineficientes e improductivas y en las desviaciones burocráticas similares a las del sindicalismo corporativo.

Ya en el marco de las transformaciones de los últimos años, diremos que se ha hablado también de la crisis del sindicalismo "de la Revolución Mexicana"; [5] es decir, se ha hablado de la crisis de la cultura del sindicalismo corporativo, rígido en términos de relaciones laborales, ligado al Estado y al PRI, con vínculos patrimoniales hacia la figura presidencial. [6]

Igualmente, se ha escrito sobre la nueva o las nuevas culturas del sindicalismo nacional. Por ejemplo, sabemos que existe un sindicalismo corporativo con flexibilización unilateral del trabajo, en los sindicatos industriales y, en general, en la CTM; un sindicalismo independiente rígido en lo laboral, ejemplificado en los sindicatos universitarios; y un sindicalismo neocorporativo con flexibilidad bilateral (pactada entre empresas y sindicatos), cuyos principales exponentes estarían en la Federación de Sindicatos de Empresas y Bienes al Servicio del Estado. [7]

Por lo que respecta al sindicalismo en las maquiladoras de exportación, diremos sintéticamente que en torno a esta cuestión también hay elaboraciones diversas. Las más importantes, desde nuestro punto de vista, advierten los elementos de involución que se han dado en los sindicatos que ahí se han implantado a todos niveles: en el tipo de contratación colectiva, en lo que al gobierno interno de estos sindicatos se refieren.

Se ha hablado así de sindicalismo "subordinado", "regresivo", "funcional al capital maquilador"; es decir, se ha hablado de un sindicalismo que ha aceptado contratos colectivos que no contienen cláusulas de ley, que puede ser visto como abiertamente patronal.

Pero también se han encontrado matices en este sindicalismo. Se ha dicho que puede verse un sindicalismo "tradicional" en las maquiladoras de Reynosa y Matamoros, con una serie de reivindicaciones laborales y salariales en estos contratos en un marco de

flexibilidad de la fuerza de trabajo que de alguna manera recuerdan la dinámica del sindicalismo de la Revolución Mexicana. [8]

Con estos elementos como antecedente a nuestra exploración de la cultura del sindicalismo maquilador en el lugar indicado, pasamos ahora a referirnos a nuestro estudio de caso.

El sindicato en el neocorporativismo [9]

En el estado de Chihuahua y en su ciudad capital, del mismo nombre, en donde el Partido de Estado (como ahora se acostumbra llamarlo) ha dejado de ser hegemónico, ante el ascenso del PAN, que se concretó con el triunfo electoral de este partido a la gubernatura, en 1992; en donde ha surgido una nueva clase obrera ligada a las empresas maquiladoras de exportación (sobre todo de autopartes) y ligada a un poderoso bloque empresarial multinacional; en donde se ensaya una relación neocorporativa; el sindicalismo de la Revolución Mexicana ha experimentado transformaciones importantes.

En efecto, aquí encontramos que se ha establecido una fórmula para el desarrollo industrial y para la anulación, lo más posible, del conflicto industrial, a través de la representación de la nueva clase obrera por parte de los sindicatos de la CTM.

Es este un aspecto poco o casi nunca tocado en los análisis sobre la situación política del estado de Chihuahua. En general, se llama la atención sobre la lucha política del lugar entre el PRI y el PAN y se resaltan los avances en materia electoral, sobre todo a partir de 1992, cuando este último partido llegó a la gubernatura del estado. Pero creemos que estos análisis pierden de vista esta fórmula neocorporativa que va en el sentido indicado, hacia la reconversión industrial, hacia la afectación de derechos y conquistas (algunas de ellas cuestionables, ciertamente) de los sindicalizados. [10]

Ahora bien, en este caso, creemos que esa fórmula sólo lejanamente puede verse como un acuerdo entre las partes involucradas. En realidad, sólo la fuerza propia del aparato sindical cetemista ha logrado que esta central se haga de ese espacio, a través de la conquista de unos 20 contratos colectivos de trabajo en poco más de 50 maquiladoras, que, en conjunto, hace que agrupe al 70% del total de la fuerza de trabajo ahí empleada.

El total de esa fuerza de trabajo eran unas 26 mil obreras y obreros para el año de 1993. Las primeras representaban, a su vez, 70% del total de esta fuerza de trabajo.

Encontramos entonces que la CTM ha mantenido tradiciones como la de ser un sindicato vinculado al PRI y, por lo mismo, continúa la afiliación forzosa a este partido; ha continuado con la práctica de la venta de contratos de protección a los empresarios, con lo cual asume un papel subordinado al capital, afiliando a una nueva clase obrera e intentando representarla, aunque sea de esta manera; y aplicando la cláusula de exclusión a los disidentes.

Pero en los hechos la CTM ha asumido otros rostros. También puede tener la máscara de la lucha, de la denuncia, en contra de las condiciones de trabajo impuestas por el capital maquilador.

Más aún, las confrontaciones, las huelgas por la contratación colectiva y por reivindicaciones inmediatas, son un hecho en este escenario industrial. De esas confrontaciones la CTM, ciertamente, no ha salido bien librada totalmente (el antisindicalismo del capital maquilador es una realidad), aunque le ha bastado por ahora para insertarse en esa relación neocorporativa.

Esta relación neocorporativa, tiene una impronta muy clara. En ella, la clase obrera y sus sindicatos están subordinados al capital. En los contratos colectivos de trabajo el capital mantiene un gran control sobre el trabajo en la empresa. Hay gran flexibilidad de las obreras y obreros en puestos y turnos de trabajo. El trabajo y los sindicatos están confinados a espacios reducidos de la empresa (como el empleo, el proceso de trabajo, el salario y las prestaciones, básicamente, con demandas con un carácter defensivo, como veremos), sin posibilidades de opinar o intervenir en los problemas candentes que esta industrialización ha generado.

Además, esta relación entre capital y sindicatos se está dando sobre la base de establecer aspectos de una nueva relación laboral. Es decir, si bien la Ley del Trabajo se acepta como un marco general que norma las relaciones laborales, en aspectos tales como definición de puestos de base y de confianza, vacaciones, tiempos para comer, reparto de utilidades y terminación de las relaciones de trabajo, hay normas nuevas, distintas, claramente desfavorables para la clase obrera. Significan pérdida y regresión de derechos para ella. [11]

Además, el salario que se paga está lejos de ser constitucional, es decir, remunerador. El salario mínimo que se paga no es suficiente para garantizar la reproducción de esta fuerza de trabajo. De ahí que (entre otras causas) el capital haya implantado una política salarial que consiste en bonos, premios e incentivos, atados a asistencia, principalmente, que hace que podamos hablar de la instauración de una relación salarial flexible en este contexto.

Ahora bien, la CTM se viene adecuando a las nuevas condiciones que ha impuesto el empresariado maquilador. Ella ha luchado por ganarse un espacio en la fórmula neocorporativa que ahí ha surgido. Para ello, decíamos, ha adoptado varios rostros. Sus funcionarios sindicales son capaces de adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el bloque hegemónico ¿De qué manera es que ha logrado esto? Es lo que pasamos a explicar enseguida.

### Los consensos primarios del nuevo sindicalismo

En esta fórmula neocorporativa el sindicato sigue siendo reconocido por las empresas como el representante de los intereses de las obreras y obreros. Es un reconocimiento que emana, éste sí, de la Ley del Trabajo. En uno u otro momento obreras y obreros están obligados a ingresar al sindicato y al PRI. A través del sindicato es que se negociarán sus

condiciones de trabajo. El problema estriba en que la representación de sus intereses se da de una manera autoritaria, no democrática.

Lo quiera o no, esta nueva clase obrera se encuentra con una estructura, el sindicato, que se le impone. Por la cual no se siente representada, salvo en cuestiones laborales inmediatas. En la cual no se siente plenamente involucrada. Cuyos estatutos desconoce las más de las veces.

Vemos así que este sindicalismo, además de regresivo, [12] es impuesto, no democrático.

Pero aquí es donde se encuentra uno de los primeros elementos del poder de las y los funcionarios sindicales de la CTM, que es también origen de su consenso entre las bases obreras. Ellas(os) están dotados de la capacidad legal para representar a las bases ante el capital, establecer contratos colectivos y convenios, negociar salarios.

Independientemente de los ámbitos a los que estos sindicatos han sido confinados por el amplio poder del capital, el hecho es que las y los funcionarios sindicales desarrollan una negociación con el capital.

Incluso encontramos sindicatos que han llegado a introducir cláusulas para intervenir en la gestión de la fuerza de trabajo (aunque esto primero ha sido excepcional); y para tener cierta presencia a nivel del empleo, del proceso de trabajo, y en el salario y las prestaciones.

Así, estos sindicatos, en ese marco regresivo y no democrático, han logrado y mantienen un marco de representación de intereses laborales, concretos e inmediatos.

Cierto es que no todas las demandas de las bases tienen una respuesta por parte del capital. Sería ingenuo suponerlo así, más aún cuando hay un amplio poder del capital. Señalemos, al respecto, la recurrente demanda sindical de una guardería para los hijos e hijas de estas obreras en el Parque Industrial Las Américas, el principal de la ciudad de Chihuahua (y que al menos hasta 1993 no había sido lograda).

Otras demandas, en cambio, han asumido un carácter casi obsesivo para estos sindicatos y estas obreras, como sería el problema de la calidad y cantidad de los alimentos en los comedores de las empresas.

Pero es indudable que un conjunto de cambios moleculares, de mejoras, pequeñas y limitadas, defensivas, alcanzados por los sindicatos, son fuente de ese consenso primario de las funcionarias y funcionarios sindicales entre las bases.

Llamamos la atención sobre el amplio abanico de prestaciones que en algunos casos los sindicatos han logrado -aunque estos logros no son homogéneos, pues pueden ubicarse contratos colectivos rezagados con respecto a otros contratos.

Pero la presencia de estas funcionarias y funcionarios en las empresas no se limita a lo antes dicho. Hablemos enseguida de otra dimensión de este sindicalismo y su cultura.

El regreso de los mediadores sindicales

Aunque en muchos contratos se dice que el sindicato sólo propondrá a los candidatos para ingresar a la empresa; que el ingreso sólo se logrará luego de aprobar los cursos de inducción y los que aplica la empresa; y que el ascenso en el escalafón sólo se logrará a través de exámenes, nosotros vemos que todo ello está lejos de corresponder con la realidad.

En los hechos, en la práctica, las funcionarias y funcionarios sindicales sí intervienen en ambos procedimientos: en el ingreso y en el ascenso de las obreras y obreros. Ellas y ellos han logrado que sus candidatas se incorporen a la empresa y logran que sus elegidas(os) sean ascendidas(os) en el escalafón.

Las obreras pueden llegar a ver a las funcionarias(os) como aquellas personas revestidas de poderes extrahumanos, que son capaces de resolver la demanda sentida de empleo; como aquellas que pueden beneficiarlas con un puesto un poco mejor pagado o menos malo que el que se tiene. Ellas han depositado en esas funcionarias gran confianza para que se resuelvan sus problemas. Aquí hay elementos carismáticos, según advertimos nosotros.

Por supuesto, en esta situación informal los agentes de la empresa también intervienen. Supervisores y gerentes tienen, ellos también, sus candidatas para ingresar y para moverlas en sentido ascendente en el escalafón. Así, entre las funcionarias(os) del sindicato y aquéllos que representan al capital, hay una negociación informal intensa.

En términos de injerencia del sindicato en el proceso de trabajo, también vemos su participación en una serie de aspectos, como permisos, licencias, e, incluso, en la movilidad de la fuerza de trabajo. Esto se da aún dentro del marco de gran flexibilidad que hemos mencionado.

En efecto, en los contratos colectivos hay disposiciones que le permiten al sindicato cierta injerencia en este punto. El capital encuentra ciertos límites para la flexibilidad de las obreras(os). Y, ya en la informalidad, las funcionarias sindicales de hecho intervienen para proponer el cambio de obreras a determinados puestos de trabajo. Estos cambios incluso son demandados por las mismas obreras.

Pero donde la injerencia del sindicato llama más la atención; en donde parece incidir más; en donde encontramos una nueva fuente de consenso para estas funcionarias, y una nueva cultura laboral, es en el salario.

Nos estamos refiriendo, por un lado, a algunos logros que la CTM ha alcanzado a través de sus ofensivas sindicales periódicas (reducidos aumentos a los salarios mínimos, nuevos contratos colectivos, revisión de tabuladores, prestaciones).

Pero sobre todo nos referimos a la negociación del sindicato con el capital en torno a los bonos, premios e incentivos.

En efecto, ante nuestros ojos, en esa fórmula neocorporativa, ha surgido un nuevo tipo de sindicalismo: el "sindicalismo circulatorio de nuevo tipo". Es decir, un sindicalismo que se ha adecuado al esquema salarial establecido en estas empresas de exportación, consistente en atar salario a asistencia y cumplimiento en el trabajo. Todo ese complejo sistema de bonos, premios e incentivos ya son parte de los contratos colectivos. A través de las diversas representaciones sindicales, la mayoría de las veces, esta nueva clase obrera ha logrado limar, atenuar, las difíciles condiciones con las que se otorgaban, en un principio, esos bonos.

No sólo eso. También a través del sindicato esta nueva clase obrera ha luchado por ampliar el abanico de bonos. Es decir, no se ha opuesto al nuevo esquema salarial, más bien ha tratado de introducirle modificaciones. Es así que hay una lucha por establecer más bonos. Entre ellos, destacamos el bono por productividad. Esta es una lucha en curso. Hasta ahora sólo se ha logrado en contadas empresas. En otras, ha quedado a nivel de una demanda sindical todavía incumplida -por lo menos hasta 1993.

Esa actividad sindical, que por cierto habla de la capacidad cetemista para adecuarse a las circunstancias; que habla de gran pragmatismo de la dirigencia sindical, le ha permitido a este funcionariado presentarse ante las bases como el único canal para negociar esta dimensión de problemas.

Caben aquí las siguientes consideraciones: con el concepto de "sindicalismo circulatorio de nuevo tipo" sólo caracterizamos de una manera aproximada el problema que estamos analizando. En realidad, este sindicalismo es una especie de híbrido, difícil de ubicar en un solo concepto. Menos parece adecuarse a otras interpretaciones que se han hecho sobre el sindicalismo maquilador en ciudades fronterizas.

En efecto, en la ciudad de Chihuahua hay elementos que hablan de la existencia de un sindicalismo subordinado al capital, que no plantea reivindicaciones de ningún tipo, parecido al que ha descrito Quintero [13] para el caso de Tijuana. También hay elementos de un sindicalismo tradicional que, en un contexto de flexibilización, incide en diversos ámbitos de la empresa, en una situación parecida a la que han descrito María Eugenia de la O y Cirila Quintero, [14] para el caso de Reynosa y Matamoros.

Pero no sólo eso. En la ciudad de Chihuahua encontramos, así sea de una manera incipiente, una acción sindical que trata de atender problemas vinculados con la producción, con la salud de las obreras y obreros, así como cuestiones específicas de la mujer obrera maquiladora.

La negociación, en algunos casos, de bonos de productividad; el establecimiento de cláusulas en los contratos colectivos que protegen a las obreras en caso de enfermedad

laboral; y, en fin, medidas en favor de las embarazadas y en favor de la lactancia, apuntan en el sentido indicado.

Entonces, en realidad tenemos la mezcla de diversos elementos en este sindicalismo y en esta nueva cultura laboral-sindical.

El sindicato oligárquico-patriarcal

En términos de la cultura que se encuentra ya al interior de estos sindicatos, mencionemos en primer término que en este contexto industrial ha surgido una estructura sindical característica: "el sindicato de casa", similar al sindicato típico de las relaciones industriales en Japón. Es decir, el sindicato de empresa, estrecho, limitado en sus objetivos, sin capacidad para incidir de una manera importante en la organización del trabajo, subordinado al capital, etcétera.

Aunque la CTM se precia de contar con una organización por rama industrial en el sector, e incluso ha hablado del registro de una estructura nacional de esta índole, lo cierto es que la organización típica, por ahora, de estos sindicatos, sería el sindicato de empresa, con condiciones de trabajo que varían bastante de un centro de trabajo a otro.

En términos de las relaciones del funcionariado sobre las bases sindicales, estamos también ante formas múltiples de esas relaciones; relaciones que configuran una cultura sindical.

El primer aspecto que salta a la vista es el "poder omnímodo" del funcionariado cetemista, a través de la presencia contundente del secretario general de la Federación estatal de la CTM, Doroteo Zapata, y de sus asesores sindicales, en la vida interna de los sindicatos. Es esta una cadena de control que les permite a ellos tener injerencia en todos los asuntos de la organización sindical y en las negociaciones con la empresa.

Hay sospechas de que esos asesores pueden llegar a acuerdos y pactos secretos con la empresa. Que la corrupción puede estar acompañando esos acuerdos y pactos. Al respecto son famosas las "iguales", es decir, dinero con el que la empresa soborna a esos asesores. Los asesores pueden tener una fuente no sólo de poder a partir de la función que están desarrollando, sino, sobre todo, una fuente de enriquecimiento considerable. Hay cooptación, pues, por parte de la empresa.

Pero también las funcionarias(os) sindicales (tal vez no todas), pueden llevar a cabo esos acuerdos y pactos secretos con los empresarios. Hay el ofrecimiento para ellas de viajes y de regalos. De nuevo la cooptación.

No se crea que sólo las empresas pueden estar incidiendo para que las funcionarias en los sindicatos se plieguen a algunos de sus designios. El mismo funcionariado cetemista, a nivel estatal, las presiona sutilmente para írselas ganando poco a poco. Hay el ofrecimiento de otorgar créditos de casas, por ejemplo.

En fin, que una compleja red de contubernios, chantajes y sobornos han ido rodeando al "sindicato de casa" maquilador.

Pero para volver aún más compleja la relación de esas funcionarias(os) en estos sindicatos, nosotros ubicamos por lo menos dos aspectos más de ellas(os), para presentarse ante las empresas y ante sus bases.

Existe el rostro de la combatividad, de la lucha contra la empresa, de la defensa a ultranza de las obreras, del enfrentamiento con los supervisores -aún y cuando las obreras caigan en prácticas laborales ineficientes.

Este funcionariado sindical, ligado a la empresa y, lo quiera o no, a las bases sindicales, está obligado a tratar de representar los intereses de estas bases, a través de luchar por reivindicaciones y demandas inmediatas. Como hemos visto, con éxito desigual, pero ha logrado una serie de conquistas (modestas, en un marco de gran flexibilidad) que le permiten crear esta relación.

El otro rostro es el de la sumisión, el de la incapacidad, el del inmovilismo. Podemos hablar de un "sindicato de casa ausente" de la conciencia de las obreras.

En este sindicato, la funcionaria o funcionario más bien juegan el papel de mediatizadores de las demandas obreras. Ella o él se encargan, con su actitud pasiva ante la empresa, de propiciar el fatalismo y la desilusión entre las obreras sobre las posibilidades de la organización colectiva, sobre la lucha sindical.

Pero las relaciones de este funcionariado son más complejas. Hacia el interior de la organización, hacia las bases sindicales, encontramos otras situaciones.

En efecto, existe el rostro de la concesión: de la protección de la obrera ante la empresa aunque no haya fundamentos para ello; del permiso para no laborar; de la gestión de los "puentes" para no trabajar -aunque luego haya que reponer esos días en otra época del año; del acceso corrupto a prestaciones o créditos de casas del Infonavit o hacia algunos recursos del sindicato; la participación en festejos, por sólo mencionar los más notables. Todo ello, claro está, a cambio de otorgar lealtad incondicional a la funcionaria o funcionario sindical.

Obviamente, este rostro sólo puede sostenerse a través de mecanismos en los que está ausente la democracia sindical, la transparencia en el manejo de los recursos del sindicato. Se basa en la asignación de beneficios y logros como la vivienda al margen de cualquier procedimiento democrático. Es la vía de la creación de clientelas a través de la corrupción.

Pero también está el rostro represivo. A su vez, él tiene también varios rostros: está la actitud sádica. [15] La funcionaria puede en el fondo detestar, odiar profundamente, a las obreras. Ello porque realmente se odia a sí misma. Quiere hacerlas sufrir, quiere "sacarles

las entrañas". Es capaz de los mayores excesos. La cláusula de exclusión se aplica a las opositoras, o, tan sólo, a las personas antipáticas a la funcionaria(o).

Es decir: podemos encontrar a la mujer, funcionaria sindical, que domina a otras mujeres, obreras de base. Que entra en colisión con ellas reiteradamente. Y que se enfrenta a los hombres también. Esa es, pues, la orientación propia de las "tendencias oligárquicas" en los sindicatos [16] en este contexto industria. Se trata, por parte de la funcionaria(o), de controlar el sindicato, de mantener acalladas a las bases. Para ello puede recurrir a medios muy sutiles, como el control del micrófono durante las asambleas, la agresión física a través de golpeadores, el desconocimiento de alguna instancia sindical manejando a su antojo los estatutos, hasta, de nuevo, la aplicación de la cláusula de exclusión, para expulsar de la empresa a las opositoras.

Pero si la situación ya es de por sí compleja, aquí agregamos otro vínculo más entre estas funcionarias y sus bases. Nos referimos a la cultura patriarcal [17] que ha estado presente en este contexto, primero a través del viejo líder de la CTM, Refugio Mar de la Rosa, (muerto en 1984), que se hacía de amantes entre las obreras, y que le llegó a heredar, por lo menos a una de ellas, el control de un sindicato.

De esta forma el patriarca domina en la sociedad como en el ámbito doméstico. Es dueño de bienes y personas. Puede decidir sobre todos ellos. A él deben rendirle pleitesía los dominados y las dominadas para lograr beneficios.

Esta cultura patriarcal parece continuar hasta nuestros días, entre los asesores y apoderados contemporáneos de estos sindicatos. Ya no son viejos, ahora son más o menos jóvenes. Pero siguen ejerciendo su dominación a la manera patriarcal. Pobre de aquella mujer que no acceda a sus exigencias, tanto en el terreno de la actividad sindical como en el de la sexual: será expulsada del centro de trabajo.

Esos asesores, muy bien vestidos y acicalados, vestidos de vaqueros, a lo norteno, algunos de ellos, son portadores de esa cultura. Se cuenta que uno de ellos, incluso exige que las obreras más guapas y jóvenes tengan relaciones sexuales con él, para así poder continuar trabajando en la empresa en donde él controla el sindicato.

Por supuesto, toda esta cultura, todo este poder, no es ajeno a la violencia. Más bien la violencia es parte sustancial de ella. Hay casos en los que esos asesores sindicales han recurrido a ella para expulsar de los centros de trabajo a algunas lideresas que, por diversos motivos, ya no les han sido útiles para sus propósitos de control sindical.

#### Los elementos de una nueva cultura sindical

No deseamos concluir este ensayo dejando un sabor amargo en la boca al lector. En el contexto señalado hay ciertos elementos que nos vuelven a reafirmar en el siguiente hecho: donde hay dominación hay resistencia. [18] En efecto, podemos decir que en este contexto está surgiendo una nueva cultura, una "democracia incipiente", que se opone a

las formas más crudas de la cultura de la oligarquía en estos sindicatos, que se oponen a ese "poder omnímodo".

Esa "democracia incipiente" ha cuestionado de alguna manera a una serie de funcionarias y funcionarios sindicales, por sus abusos en el manejo de los recursos sindicales; por su conducción autoritaria de la organización; por la manipulación política de las bases que realizan; por su corrupción con las empresas y con sectores de las bases, etcétera.

Hay que decir que esos incipientes movimientos han sido casi siempre derrotados hasta ahora. Ese "poder omnímodo" de este funcionariado lo ha impedido a través de una serie de mecanismos, como el empleo sistemático de la cláusula de exclusión.

Pero además, porque entre las obreras que han participado en esta "democracia incipiente", no hay, todavía, un plan. Es que a ellas (y ellos) los une, a veces, la amistad. Las(los) unifica el ser opositores de algunos de esos aspectos del poder oligárquico-patriarcal ejercido por algún o alguna funcionaria sindical.

Pero también las(los) unifican los celos, la sed de revancha y de venganza. No necesariamente están despojados, estas obreras y obreros, de las concepciones propias de la cultura de la oligarquía en los sindicatos. No es extraño que una vez que ha pasado la colisión con la funcionaria que se cuestiona, en otras circunstancias, las mismas opositoras reediten los mecanismos, sutiles o desembozados, empleados por este funcionariado para mantener el control de los sindicatos.

Más aún. Es necesario no confundir los movimientos propios de esta cultura de la "democracia incipiente", con aquellos que son propios de movimientos aparentemente manipulados, por empresas, funcionarios y/o asesores cetemistas, para desplazar a alguna funcionaria sindical que ya resulta indeseable.

#### Algunas conclusiones

En este contexto tenemos una cultura sindical compleja en la que se encuentran inmersas estas obreras y sus organizaciones. Formas y contenidos de las culturas sindicales tradicionales se mezclan con las formas y contenidos contemporáneos.

En términos de lo actual, existe una fórmula neocorporativa para la representación de los intereses de esta nueva clase obrera con un nuevo tipo de sindicalismo en la empresa: el "sindicalismo circulatorio de nuevo tipo". El autoritarismo, y la dominación del capital, son aquí evidentes.

La estructura sindical que parece predominar en esta relación neocorporativa es el "sindicato de casa", estrecho y limitado que hemos mencionado. La categoría "sindicato de casa ausente" de la que hemos hablado alude a un sindicato subordinado al capital.

También encontramos rasgos culturales de tipo tradicional en los sindicatos. Hay carisma, sadismo y dominación patriarcal. Son estos rasgos culturales fuertemente autoritarios y no democráticos.

Todo ello configura una cultura sindical que puede ser vista como una verdadera jaula de hierro (Weber) para estas obreras.

La "democracia incipiente" de la que hablamos no ha contribuido todavía con los elementos necesarios que les permitan a estas obreras y obreros construir una nueva cultura sindical y laboral verdaderamente democrática y participativa; una nueva cultura que transforme de raíz la cultura oligárquica sindical que aquí existe; y que les permita abordar el conjunto de problemas candentes que plantea la industrialización maquiladora, todo ello desde una perspectiva de clase.

CITAS:

Notas

[\*] Este ensayo es parte de una investigación más amplia sobre el sindicalismo en las maquiladoras de exportación que contó con financiamiento del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y fue dirigida por el Dr. Enrique de la Garza.

[\*\*] Profesor-Investigador del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS, DF).

[1] Es obligado señalar, así sea brevemente, qué entendemos por cultura. Raúl Nieto ha retomado a Giménez en su definición de cultura. Esta sería como "hecho simbólico...como una configuración específica de reglas, normas y significados sociales constitutivos de identidad y alteridades, objetivados en forma de Instituciones y de habitus, conservados y reconstruidos a través del tiempo en forma de memoria colectiva, actualizados en forma de prácticas simbólicas puntuales, y dinamizados por la estructura de clases y las relaciones de poder." Raúl Nieto. Ciudad, cultura y clase obrera. Una aproximación antropológica, tesis de Maestría en Antropología Social, ENAH, México, 1991. Nosotros retomamos aquí de alguna manera esta definición para el ámbito de lo sindical, y subrayamos las relaciones de poder que en él encontramos.

[2] Marco Antonio Leyva. Modernización y sindicalización en Ferrocarriles Nacionales de México: 1978-1988, tesis de Maestría en Sociología Política, Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora, México, 1990.

[3] Enrique de la Garza T. "Cultura y crisis del corporativismo en México", en Horcasitas, Hurtado y del Castillo (Comps.). Transición a la democracia y reforma del Estado en México. Col. Las ciencias sociales, editado por U. de G., Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa y FLACSO de México, 1991.

[4] Cfr. Raúl Nieto, op. cit.

[5] Enrique de la Garza T. y José Luis Rhi Sausi. "Perspectivas del sindicalismo en México", en Jorge Alcocer (Comp.). México, presente y futuro. México, Ediciones de Cultura Popular, 1985.

[6] Cfr. Enrique de la Garza. "Cultura y crisis del corporativismo...".

[7] Enrique de la Garza T. "Reestructuración del neocorporativismo", en Trabajo, sociedad, tecnología y cultura, núm. 3-4, verano-otoño de 1990, pp. 40-43.

[8] Cirila Quintero. La sindicalización en las maquiladoras tijuanaenses, Serie Regiones. México, Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1990. Idem. Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas, 1979-1990, tesis de Doctorado, Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México, 1992. De la O Martínez y Cirila Quintero. Práctica sindical y contratación colectiva en las maquiladoras, ponencia al Tercer Coloquio sobre Reestructuración Productiva y Reorganización Social. Jalapa, Ver., 7-9 de octubre de 1992. Jorge Carrillo. Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora de exportación. Examen de Tijuana, Cd Juárez y Matamoros. Col. Las Ciencias Sociales, México, UAM-I y Miguel Angel Porrúa, Grupo Editorial, 1994.

[9] El estudio de caso que aquí se presenta es resultado de dos períodos de trabajo de campo en la ciudad de Chihuahua, en 1990 y 1993. La información proviene de las siguientes fuentes: entrevistas a grupos de obreras y a informantes clave; estudio de nueve contratos colectivos de las principales empresas maquiladoras de exportación del lugar; de estatutos; de hemerografía de diarios de la ciudad; y de la observación que llevamos a cabo de diversos eventos sindicales.

No citamos todas y cada una de esas fuentes por motivos de espacio.

Para mayor información remitimos a nuestra tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, titulada "Obreras, funcionarias y sindicatos. El poder en los sindicatos de las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua", Doctorado del CIESAS y la U. de G., Guadalajara, Jalisco, 1995.

[10] Un ejemplo de ese tipo de estudios que no han visto esas fórmulas neocorporativas a nivel fabril en Chihuahua sería el de Alberto Aziz. Chihuahua: historia de una alternativa, primera edición. México, Ediciones CIESAS y La Jornada, 1994.

[11] Mónica Claire Gambrill. "Sindicalismo en las maquiladoras de Tijuana: Regresión en las prestaciones sociales", en Jorge Carrillo (Comp.). Reestructuración industrial. Maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos. Serie Regiones. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Colegio de la Frontera Norte, 1989, pp. 183-220.

[12] Cf. Jorge Carrillo, op. cit.

[13] Cf. Cirila Quintero. La sindicalización en las maquiladoras tijuanaenses. op. cit.

[14] Cf. Ma. Eugenia de la O y Cirila Quintero. Práctica sindical y contratación colectiva en las maquiladoras. op. cit.

[15] Erich Fromm. El miedo a la libertad. México, Editorial Paidós Studio, 1992.

[16] Robert Michels. Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna, 2 vols. Editorial Amorrortu, Bs. As., 1969.

Richard Hyman. El marxismo y la sociología del sindicalismo, México, Serie popular Era, 1978.

[17] Max Weber. Economía y Sociedad, octava reimpresión. México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1987.

[18] Michel Foucault. Microfísica del poder, tercera edición. Madrid, Ediciones La Piqueta, 1992.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Vida Cotidiana y Maquila: Los Otros Espacios de las Relaciones Industriales**

**AUTOR: María Eugenia de la O. [\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

Los esquemas de participación obrera son (igualmente) resultado de una capacidad añeja de las maquiladoras para instrumentar modelos de consenso pasivo en las fábricas y en el contexto vital de los trabajadores, en donde el espacio de las prácticas de reproducción social obreras, en un contexto industrial definido por la presencia masiva de plantas maquiladoras, son ámbitos que se trastocan. Los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez viven la actual situación productiva a través de experiencias añejas en el sector industrial y por los cambios en el sistema de relaciones industriales, lo que ha determinado tanto condiciones fabriles como estrategias de vida.

**TEXTO:**

La nueva cultura del trabajo: ¿nuevos contenidos o viejos problemas?

En varios estudios se ha intentado abordar las manifestaciones culturales del trabajo y, con frecuencia, implícita o explícitamente se les considera como un reflejo de las experiencias laborales frente a la tecnología y la organización de la empresa o el sindicato. Por lo que cada vez es más necesario abordar de manera amplia la relación entre cultura, sociedad y trabajo como mediaciones sociales.

Además es necesario reconocer la existencia de espacios multiculturales amplios que requieren de definición en el ámbito de la cultura y el trabajo. De tal forma que cuando hablemos de cultura del trabajo sepamos qué se está entendiendo por cultura. El término cultura puede funcionar en la medida en que hace referencia a un conjunto de conocimientos, creencias, valores, prácticas, formas de organización de una sociedad. Si este término no se refiere a una sociedad que tiene capacidad de reproducirse con continuidad histórica, entonces el término pierde su utilidad.

Referirse a las manifestaciones de la cultura del trabajo en un solo ámbito de la sociedad - el de la producción- es utilizar un término para fenómenos distintos. Por lo que no se trata de buscar "culturas" diferentes o nuevas, sino de intentar comprender los rasgos particulares de un fenómeno construido heurística e históricamente. Encontrar características particulares de un grupo no significa que este se constituya realmente en una cultura.

En este sentido, a los obreros de la maquila hoy en día los define un conjunto de experiencias comunes de más de veinte años en un territorio marcado por la industria de exportación y condiciones de vida similares. No obstante, aún es prematuro hablar de una "cultura obrera" entendida como una visión de mundo definida por los intereses de clase. Ya que si bien se comparte la misma composición de fuerza de trabajo, condición de migrantes, edades, entre otros, no son elementos suficientes. Hay que tomar en cuenta a la familia, el barrio y en general el contexto social en el que convergen figuras pluriculturales como la punk, la estudiante, la madre soltera y la chola. [1]

Una cultura del trabajo debe pensarse ocupando los mismos espacios de demanda y en ejercicio de las potencialidades humanas. El trabajo es un ámbito pluricultural que no posee una coherencia interna, en donde las experiencias de producción son comunicadas por diferentes discursos y prácticas culturales, las que tienen lugar y se articulan en otras instituciones y fuerzas sociales externas a la producción, como la familia, el barrio, etcétera. [2]

La formulación de manifestaciones culturales del trabajo debe plantearse como un recurso heurístico capaz de reflejar un modo de organizar y jerarquizar fenómenos de la vida social, tales como:

1. El trabajo como productor de la sobrevivencia y, que los hombres establecen en sus relaciones sociales.
2. El trabajo reflejado en el campo de la reproducción social y cultural.
3. En las subjetividades de los agentes sociales (obreros), que expresan su capacidad de interpretar, conferir y producir representaciones. Lo que supone pensar en sujetos sociales sometidos en formas de dominación y capaces de enfrentar el proceso de construcción de sus existencias. [3]
4. El trabajo como ordenador de ciertas parcelas de la cotidianidad, como las relaciones simbólicas, los rituales profesionales, la sociabilidad, el tiempo de trabajo.
5. El trabajo como un concepto más extenso de identificación de espacios identitarios, capaces de rescatar presencias como la mujer, el indígena, el joven, el migrante, y que se reconocen como obreros.
6. Reconocer la fragmentación social y la diversificación de prácticas sociales que se reflejan en diferentes experiencias del trabajo, lo que resulta de una alta complejidad social.

En este sentido, los estudios sobre las relaciones industriales y los sistemas de organización del trabajo no son nuevos en México, aunque son menos frecuentes aquellos trabajos que intentan establecer una relación entre estas esferas y los espacios cotidianos y culturales de los trabajadores.

En este sentido, se puede partir del reconocimiento de un amplio espectro de impactos fabriles en la vida cotidiana de los obreros, dependiendo del corte analítico por el que se opte. Aunque es necesario distinguir algunos factores relevantes en este campo: uno es la perspectiva de la subjetividad obrera, en la que la dimensión simbólica juega un papel decisivo e implica abordar formas de razonamiento, códigos, discursos, valores y cogniciones específicas como insumos para realizar el proceso de significación de lo cotidiano y lo fabril de los trabajadores.

Por otro lado se encuentra el nivel del trabajo industrial, en el que a partir de las condiciones de producción y organización de la empresa se generan formas y significados específicos sobre el trabajo. Y por último, el ámbito de la reproducción social en el que se parte del reconocimiento de las prácticas culturales obreras de manera ampliada, en donde las experiencias en la producción pueden ser difundidas a través de diferentes discursos, prácticas e instituciones, pero al mismo tiempo, se encuentran articuladas con otras fuerzas sociales externas a la fábrica; como la familia, el barrio, la escuela, el Estado, etcétera.

En este sentido, se podría plantear como una manifestación importante de la cultura del trabajo en la frontera norte del país, la difusión de los esquemas de relaciones industriales en espacios fabriles y cotidianos. Partimos del reconocimiento de que los nuevos requerimientos en la producción no están rompiendo con los esquemas tradicionales de las relaciones industriales en la maquiladora de exportación, sino que están adquiriendo formas híbridas [4] constituidas por los viejos modelos del management y las nuevas tecnologías administrativas. Estas últimas buscan inculcar en el trabajador una actitud responsable y de compromiso con su trabajo, con el fin de elevar la calidad, disminuir los errores y no tener pérdidas en la producción.

Esto se logra a través del control y manipulación del elemento racional del trabajo, mediante el sistema de relaciones industriales en el ámbito fabril y su difusión en el ámbito cotidiano. Se busca lograr "consenso" respecto a las metas de producción establecidas por la fábrica mediante sistemas de bonos, prestaciones y premios asociados a las necesidades de la producción, así como por actividades sociales organizadas por la fábrica. Este sistema no es nuevo, ya que se practicaba desde la década de los setenta, cuando se enfrentaba un fuerte problema de ausentismo y rotación en las maquiladoras.

Actualmente este sistema ha sido modificado debido a la presencia de nuevas metas productivas en las plantas, asociadas a las nuevas condiciones en la producción. Cabe resaltar que el nuevo esquema de relaciones industriales aparentemente no está ampliando las posibilidades de participación de los trabajadores en el desarrollo de las plantas, ya que se trata de una participación controlada, institucionalizada y cuyos impactos van más allá del ámbito puramente fabril.

Uno de los puntos importantes del esquema de las relaciones industriales en las maquiladoras, tanto en su añeja acepción como en la más reciente, es su vinculación con la vida cotidiana de los trabajadores. Entendida ésta como un ámbito importante de la reproducción social obrera.

La reproducción social en sí misma es una categoría que permite captar los nuevos contenidos y, al mismo tiempo, replantear viejos problemas sobre la vida cotidiana de los trabajadores. Tales como conformación de esferas institucionalizadas y no institucionalizadas que involucran la reproducción social de los obreros, como la gestación de los salarios, las prestaciones, la estructura de los hogares y las diversas generaciones de trabajadores involucrados.

Cabe subrayar que la participación obrera es una dimensión más de la complejidad cultural del trabajo, asociada a modelos cognitivos, éticos y motivacionales con los que los hombres definen y orientan su trabajo. Y no tan sólo una trama ligada a la productividad y a sus transformaciones.

Se trata de cuestionar aquella posición que considera al trabajo únicamente como una necesidad y un medio, sin tomar en cuenta el campo de los valores sociales. Por lo que el nexo entre las relaciones industriales y la participación obrera no es únicamente una relación de determinación tecnológica ni organizacional, sino es también un campo más amplio de la acción social.

En el presente trabajo se pretende mostrar la relación que existe entre la participación obrera, el sistema de relaciones industriales de las maquiladoras y la vida cotidiana de los trabajadores en Ciudad Juárez. Se trata de la ya añeja capacidad de estas industrias para difundir su presencia en ámbitos cotidianos a través de la organización de actividades sociales dentro y fuera de la planta, como una estrategia gerencial que busca generar consenso y lograr metas específicas en la producción. Encontrándonos ante un trabajador que no sólo actúa en función de las condiciones fabriles que le son impuestas, sino que también en función de factores que involucran sus estrategias de vida.

Planteamos de manera hipotética que algunas plantas maquiladoras en Ciudad Juárez mantienen una particular relación entre sus sistemas de relaciones industriales y la sociedad local. La cual no sólo ha sufrido la implantación de una estructura económica específica articulada con las formas de producción de la maquila (ordenamiento territorial, estructura de la población económicamente activa, etcétera), sino que también ha conformado esquemas particulares de vida social de los obreros en sus localidades, en donde los gerentes han participado como agentes activos.

Es necesario establecer el vínculo que existe entre las nuevas estrategias de las relaciones industriales con la participación obrera, tanto en el ámbito fabril como en el cotidiano. Además de hacer visibles los límites societales que existen para la absorción de los nuevos modelos de organización y gestión, ya que no sólo se trata de enfrentar el sesgo autoritario de la empresa, sino de subrayar la contradicción que plantea buscar la participación y el compromiso de los obreros en medio de grandes desigualdades sociales y educativas, lo que en nuestra opinión, restringen aún más las posibilidades de arrancar un compromiso obrero.

De lo anterior deriva la necesidad de buscar la comprensión del vínculo entre la producción material de la vida obrera y las relaciones sociales, de la esfera laboral y la cotidiana. Por ello, uno de los impactos más claros de los sistemas de relaciones industriales en la vida cotidiana de los trabajadores de Ciudad Juárez ha sido en sus formas de reproducción social. Específicamente proponemos abordar este ámbito a partir de tres ejes:

1. El fabril-institucionalizado, en el que se reflejan aquellos espacios formalizados por el sistema de relaciones industriales dominantes en las maquiladoras y que se encuentran ligados a la reproducción social de los trabajadores (como los salarios directos, indirectos, prestaciones, sistemas de bonos y premios, servicios de salud, transporte, guarderías, cafeterías, recreación en la planta). En éstos sobresalen estrategias empresariales de tipo: instrumental-monetario, empresarial-autoritario y consensual.
2. El extrafabril institucionalizado, como un eje que interviene entre las prácticas de management de la empresa y la vida cotidiana de los obreros, a través de la promoción de eventos sociales de recreación e intervención en el tiempo libre de éstos.
3. Finalmente el ámbito extrafabril no institucionalizado, que constituye un eje amplio de impacto en la reproducción social a través de los efectos indirectos de las estrategias de acumulación de la industria maquiladora en la región. Tales como el tipo hogares obreros; la conformación de colonias obreras; el estímulo de relaciones extensas de parentesco y amistad en el trabajo, cuyos vínculos de intercambio y normas de reciprocidad constituyen actualmente recursos fundamentales para satisfacer las necesidades de la unidad doméstica obrera.

Cabe señalar que el sistema de relaciones industriales y el management en las maquilas han tenido un peso histórico importante en la conformación del mundo laboral maquilador. En la actualidad los estilos del management en las industrias maquiladoras fungen como una condición potencial de éxito del nuevo sistema de relaciones de trabajo. Aunque esta condición no depende únicamente de la capacidad de controlar la participación obrera en el lugar de trabajo, sino también en el ámbito cotidiano. Por lo que el actual proceso de modernización de algunas industrias maquiladoras dependerá, en gran medida, de aquellas acciones que logren la participación de los obreros, sea ésta de manera consensual, pasiva o activa.

#### Los cambios en el modelo de relaciones industriales

En la actualidad se piensa que la industria maquiladora de exportación está incorporando aceleradamente nuevos métodos de producción y gestión productiva. Este proceso parece estar relacionado con los nuevos requerimientos de competitividad en la producción internacional, pero en un contexto nacional y local aún permeado de formas rígidas en la producción. Por lo que podría tratarse de la adecuación de la antigua base sociotécnica a los nuevos requerimientos productivos, más que de un cambio profundo en el modelo de relaciones industriales.

Los primeros estudios sobre la industria maquiladora proporcionaron una clara imagen de ésta operando bajo un modelo tradicional de producción, en el que las tecnologías y las formas de organizar el trabajo en las plantas respondía a actividades segmentadas, rutinarias, repetitivas y descalificadas.

Hoy en día aparentemente la industria maquiladora está en transición hacia un modelo, cuya base sociotécnica conserva principios tradicionales pero también incorpora nuevos principios. Bajo este panorama se encuentran localizadas más de dos mil plantas maquiladoras, destacando algunas por su grado de complejidad tecnológica y organizativa. Algunas han pasado del ensamble manual a la inserción automática, al uso de equipos de control numérico y de manufactura computarizada, lo que ha implicado inversiones considerables en equipo.

Avances semejantes se han observado en la administración de la producción a través de la incorporación de entregas sobre pedido, inventario cero, control estadístico del proceso y sistemas de control de calidad, permitiendo a muchas plantas competir por contratos de altas especificaciones. Estos rasgos aún no son homogéneos en el conjunto de la industria maquiladora, cuya diferencia depende de variables asociadas a la importancia de la firma y al tipo y destino del producto.

Bajo este contexto, el centro de discusión sobre los cambios en el modelo de relaciones industriales en la maquiladora ha girado en torno de la pérdida de eficiencia de los principios de producción tradicional que predominaban (o predominan) en esta industria.

El análisis que proponemos sobre los cambios en las relaciones industriales en la maquiladora trata de situarse en los puntos relacionados con el uso del trabajo del obrero y su relación con la reproducción social.

Por lo que se recurre a información obtenida de cuatro estudios de caso del sector electrónico realizados en Ciudad Juárez, Chihuahua, a través del resultado de una encuesta aplicada a 80 trabajadores de maquiladoras electrónicas, [5] de entrevistas estructuradas a gerentes y trabajadores, grupos de discusión entre obreros y visitas a las plantas. [6]

En términos generales, las cuatro plantas presentaron un patrón heterogéneo de uso de manufactura de serie con equipo automatizado, asociados a la tarea de ensamble intensivo. Esta tarea se realiza, en la gran mayoría de los casos, a través del trabajo individual en líneas de producción y en menor medida por el trabajo en equipo. Podríamos definir la heterogeneidad de las características productivas de las cuatro plantas a través de tres modelos vigentes en éstas, algunas veces de manera dominante y otras veces de manera híbrida: el de ensamble tradicional, el de manufactura de línea y el modelo en transición (véase Cuadro 1).

Cuadro 1. Modelos Productivos.[H-]

Los rasgos comunes en las plantas podrían resumirse en tres puntos clave: 1) en los cambios tecnológicos selectivos presentes en el proceso material de producción, que aluden directamente al uso de equipos específicos en fases específicas; 2) la reorganización del sistema de abastecimiento, dados los requerimientos de alta calidad por los subcontratistas; 3) los intentos de implementación de una nueva organización del trabajo a través de la redefinición de las tareas, como los equipos de trabajo, la rotación de tareas, las formas de supervisión y un eficiente sistema de incentivos y recompensas, cuya orientación principal es el logro de calidad en la producción.

Partimos del supuesto de que algunas empresas maquiladoras aparentemente están tratando de utilizar el potencial flexible de la fuerza de trabajo a través del factor organizacional. Con el fin de lograr un sistema integral de producción que les permita hacer frente a los nuevos requerimientos del mercado internacional, y que en su papel de abastecedores de importantes firmas, se centra en el factor de calidad total cuyo logro no se basa únicamente en la utilización de equipo altamente tecnologizado. [7]

En este contexto se encontraron dos tipos de dirección del trabajo en las empresas estudiadas. Por una parte, aquellas que recurren al trabajo en equipo en forma parcial y que enfatizan la importancia de la calidad lográndolo a través del uso de equipo de alta tecnología y a través de la implantación de un programa permanente de relaciones humanas que busca fomentar la participación del trabajador en la detección y control de problemas durante la producción (juntas de calidad, control estadístico del proceso, incentivos económicos y simbólicos asociados a la calidad). Esto ha generado un tipo de dirección "paternalista consultivo".

Por otra parte está el patrón de dirección empresarial-autoritario, que actúa a través de una definición clara de responsabilidades individuales, trabajo especializado, producción regulada por la cadena de montaje, supervisión y control de las tareas a través del ejercicio de la disciplina. Este estilo incorpora igualmente la necesidad de controlar la calidad en la producción, lo que se refleja en la intensificación del trabajo.

El común denominador de ambos estilos de dirección empresarial es el sistema de incentivos, este principio lo implementó Taylor para después ser utilizado ampliamente por el fordismo. Actualmente constituye un aspecto importante para lograr involucrar al trabajador con las metas de las empresas maquiladoras, especialmente en cuanto a logro de máxima calidad.

El management y la reproducción social obrera

El sistema de incentivos forma parte de las estrategias de management en las plantas maquiladoras. Este sistema no es especialmente nuevo, ya que durante los años setenta y parte de los ochenta se utilizó en aspectos ligados a la productividad y a la racionalización de la producción.

Entre algunos incentivos ofrecidos comúnmente por las maquiladoras a sus obreros en aquellos tiempos se encontraban: viajes al interior del país, prendas de vestir con

leyendas alusivas a la empresa tales como, "RCA y yo somos un equipo"; "Yo soy parte de RCA"; "Yo colaboro con RCA".

En años recientes este instrumento se ha tornado en una herramienta eficaz para otros fines, como involucrar al trabajador en la planeación, ejecución y control de las actividades productivas.

El sistema de incentivos presente en las cuatro plantas que fueron estudiadas se pueden dividir en dos: 1) los que responden a un principio instrumental-pecunario propuesto por la empresa, cuyo fin es recompensar monetariamente algunas actividades de los trabajadores importantes para los nuevos requerimientos de la producción. Principalmente los relacionados con la calidad, así encontramos premios grupales e individuales de "calidad en el trabajo" y "al mejor operador", algunos testimonios ilustran al respecto:

"...a la que sacara más calidad nos daban pastel, nieve y nos festejaban. Allá en Taxca (una maquiladora) hasta me llevaron a comer al Tenampa (con) toda la línea cuando sacábamos la mejor producción o rechazos, o sea el 100% bien, éramos 70 e iba la supervisora, la jefa de grupo, la utility y todas las operadoras... en Taxca sí saben valorizar la calidad y a la gente, porque en Taxca sí sube mucho la gente aunque no tenga estudios, o sea, aunque usted tenga nomás la primaria sube a supervisora, pero porque saben todas las posiciones de las demás y lo hacen bien..." (Cd. Juárez, abril 1991).

2) Los que responden al cumplimiento de una regla establecida y corresponden a un principio empresarial-autoritario, que puede llegar a implicar recompensa pero su incumplimiento implica una sanción. Este tipo de incentivos están ligados al modelo más tradicional de empresas maquiladoras y podemos encontrar premios ligados a la "productividad", "puntualidad", "asistencia", "menor número de accidentes", "limpieza en el lugar de trabajo", "la antigüedad o permanencia".

Este sistema de incentivos tiene consecuencias a nivel simbólico, ya que a través de los premios se busca promover cierto tipo de lealtad institucionalizada por la empresa, además de fomentar el sentido de competencia. Lo que da como resultado un trabajador con alta integración de funciones y autopercepción de sí mismo como individuo útil y no como un mero apéndice de la máquina. Al respecto menciona una obrera:

"...yo tengo 20 años (de trabajar en esta maquila), ¿y qué me han dado? nada, ni un bono de despensa, quizás a lo mejor ni me lo cree pero es la verdad. Hay otras maquilas (en donde) cumplen 5 años y les dan algo, al otro año dos, pues si ya se quedó uno (en la planta) pero aunque fuera una cosa que le dieran a uno por muy chiquita que fuera ya sería algo verdad, y no lo dan... Hay mucha gente que trabaja muy bien porque no le dan una motivación para que sigan así porque mucha gente empieza (a quejarse), ni me toman en cuenta y me van a pagar lo mismo, por eso muchas veces hacen las cosas mal, de todos modos bien o mal es la misma paga. Y Electrocomponentes es una de las plantas más viejitas, en la RCA tienen más cosas, que según (también) de aquí de Electrocomponentes porque viene siendo la General Electric..." (Cd. Juárez, abril 1992).

Especialmente a través de las formas de control ejercidas grupalmente se ha tratado de generar un criterio común durante la producción, estimulando el consenso en las decisiones. Este sistema de relaciones industriales ha empezado a penetrar en los trabajadores, los que asumen la responsabilidad de la producción y la calidad como un problema personal, algunas trabajadoras de la maquila han expresado:

"...nosotras tratamos de no tener errores y cumplir con la calidad, porque así se logra trabajo en equipo y respetar el trabajo de las otras..." (Cd. Juárez, septiembre 1988).

"...todas somos importantes, porque de nuestro trabajo depende la calidad..." (Cd. Juárez, septiembre 1988).

El estilo de management en las maquiladoras incluye promover una imagen Humanista de la empresa entre los trabajadores mediante la organización de festejos en la planta durante horas de trabajo; como la celebración de cumpleaños de los obreros a cargo del supervisor de línea. Y de la promoción de eventos por los gerentes en la planta y fuera de los horarios de trabajo, como el Día de las madres, el Día de la amistad, el Día del niño, el Día de la Independencia y Halloween. Además de apoyar algunas actividades de recreación y formación como parte de las políticas de la empresa, como las clases de inglés, de alfabetización y funciones de cine.

El relativo éxito que presenta el sistema motivacional y de bonos no se debe precisamente al logro de mayor responsabilidad e involucramiento del trabajador en sus actividades, sino a que éstos se han convertido en alternativas para complementar el salario de forma indirecta, aunado a las condiciones materiales de relativa ventaja que puedan ofrecer las maquiladoras en cuanto a servicios de transporte, cafetería, guardería e inclusive recreación sin costo alguno.

El sistema de relaciones industriales y las prácticas del management en las maquiladoras se ha extendido también al ámbito cotidiano de los trabajadores, básicamente a través de la organización de actividades deportivas, bailes, grupos de gimnasia, festivales y concursos de belleza como los de "Señorita simpatía" y "El rey feo", días de campo y torneos de lucha libre, bajo el auspicio de las maquiladoras.

Según declaraciones de los gerentes, con este tipo de actividades se trata de que el trabajador se sienta como "en familia", lo que explícitamente es anunciado en las invitaciones a los trabajadores y sus respectivas familias.

En este ámbito extrafabril se conformaron gran parte de las prácticas sociales de los obreros de la maquiladora en los setenta. Durante esta misma etapa los obreros de la maquila de Ciudad Juárez empezaron a constituir otros espacios de reproducción cultural, como su "propia" discoteca "Malibú", la que durante mucho tiempo fue un centro nocturno con capacidad aproximada para tres mil personas y operaba sin restricciones de horario y no era raro que los empleados de la maquila se retiraran hasta el amanecer.

Este local sirvió para reforzar las prácticas culturales del "maquilero" a través de mecanismos de interpelación. Por ejemplo, al saludarse o conocerse dentro del Malibú (conocido entonces como Maquilú) se presentaban diciendo en qué plantas laboraban. Es importante apuntar que durante los años setenta se trabajaba en las maquiladoras los sábados y la fuerza de trabajo era en su mayoría femenina, por lo que un gran sector tenía que hacer "doble jornada". Iglesias cita a obreras que antes de ingresar a la industria maquiladora no salían a divertirse, situación que cambió con dicho trabajo. [8]

La maquila significa para muchos obreros evadir por algunos momentos sus condiciones de vida en la pobreza, permaneciendo gran parte de su tiempo libre en las instalaciones de la planta donde tienen interacción con sus amigos y tienen la posibilidad de integrar a su familia en algunos de los eventos organizados por la empresa. Sin embargo, las imágenes de las fábricas altamente tecnologizadas contrastan fuertemente con las condiciones de extrema pobreza de los barrios obreros.

El sistema de relaciones industriales, como los incentivos, se han constituido en una estrategia de reproducción social para los obreros. Por ejemplo, éstos eligen rotar de maquila en maquila en busca de los mejores "premios" o "bonos" para complementar el salario base que es ofrecido por igual en todas las plantas de Ciudad Juárez. Además buscan "buenas" instalaciones, horarios y medios de transporte para mejorar sus condiciones de trabajo, especialmente se busca un "ambiente (social) suave", en el que encuentran importantes satisfactores para su reproducción social y cultural sin gastos significativos para ellos.

Los parámetros selectivos de un trabajador para elegir una planta maquiladora se encuentran mediados por el conocimiento de las condiciones de trabajo que prevalecen en las plantas, y la organización del tiempo libre que ofrezca la empresa. Es usual que se recurra a "redes relacionales" por parte de los trabajadores, tales como los parientes [9] o amistades para orientar la selección de la planta, ya que la mayoría de los trabajadores tienen un amigo en una planta o varios parientes en otra.

## Conclusiones

Podemos afirmar que existen espacios institucionalizados por el sistema de relaciones industriales dominantes en las maquiladoras, los que se encuentran fuertemente ligados a la reproducción social de los trabajadores (como los salarios directos, indirectos, prestaciones, sistemas de bonos y premios, servicios ofrecidos por la planta de salud, transporte, guarderías, cafeterías, recreación). En éstos sobresalen las estrategias empresariales de tipo instrumental-monetario empresarial-autoritario.

También existe un fuerte nexo entre el ámbito cotidiano y las prácticas de management derivadas del sistema de relaciones industriales de las maquilas, a través de la promoción de eventos sociales de recreación e intervención en el tiempo libre de éstos. En este sentido, la actual participación de los trabajadores de la maquila puede ser el reflejo pasivo mas que de un involucramiento real, en el sentido de estar organizado mediante la

regulación, la normatividad y los requerimientos de la producción y no por un estado de conciencia individual o colectiva sobre el trabajo.

Los esquemas de participación obrera son (igualmente) resultado de una capacidad añeja de las maquiladoras para instrumentar modelos de consenso pasivo en las fábricas y en el contexto vital de los trabajadores, en donde el espacio de las prácticas de reproducción social obreras, en un contexto industrial definido por la presencia masiva de plantas maquiladoras, son ámbitos que se trastocan. Los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez viven la actual situación productiva a través de experiencias añejas en el sector industrial y por los cambios en el sistema de relaciones industriales, lo que ha determinado tanto condiciones fabriles como estrategias de vida. Sin embargo, la introducción de este tipo de prácticas de control no están asociadas con el cambio de patrones de la utilización de mano de obra, tales como las políticas de reclutamiento, rotación, entrenamiento, entre otras, las cuales en esencia continúan siendo las mismas.

Podríamos preguntarnos si en un país como México, donde la utilización de mano de obra en la industria maquiladora se ha caracterizado por bajos salarios, poca capacitación y alta rotación, un cambio hacia la mayor valoración de la destreza, entrenamiento y compromiso obrero requeriría de mayores políticas salariales y sociales, más que de nuevos paradigmas productivos y estrategias organizativas.

Finalizaremos con un testimonio que marca el sentido que tiene para los obreros pertenecer a una maquiladora:

"...pues es más joda, es de que ya no se consiguió otro trabajo, es donde uno va a caer... es lo último que uno consigue, si no se consigue en otro lado ni modo, se va uno a la maquila... yo siempre dije, nunca voy a trabajar en una maquila, pero ya ve..." (Cd. Juárez, 1992).

CITAS:

Notas

[\*] Profesora-investigadora de El Colegio de la Frontera Norte.

[1] Una importante presencia fronteriza en las fábricas maquiladoras ha sido la del joven "cholo", el que es fuente de controversia en las plantas:

"...es que aquí muchas muchachas son muy cholos... aunque la mayoría son señoras... ahora ya casi no admiten porque eran un desastre, pintan las puertas, rayan las paredes, pintan los baños y son muy peleoneras, ..ahora saben que no las aceptan y se visten bien, así normal como uno y ya cuando están adentro se empiezan a vestir cholos..." (Cd. Juárez. 1992).

[2] Cf. Nadya Araujo. "Trabajo, cultura y sociedad: Reflexiones sobre la "cultura obrera y la reproducción social". Seminario Permanente de Estudios de la Cultura. México, CONACULTA, diciembre de 1993.

[3] Ibidem.

[4] Concepto acuñado por Javier Melgoza. "El corporativismo híbrido. El sindicato mexicano de electricistas". Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-I, 1992.

[5] Las cuatro empresas maquiladoras analizadas pertenecen al sector de la electrónica de consumo en el área de subensambles electromecánicos y electrónicos (ensamble de chasis para televisores, inserción de chips, de componentes en tarjetas y circuitos impresos, ensamble de capacitores, resistencias, termostatos y arneses entre otras).

[6] Al utilizar la encuesta como uno de los principales instrumentos metodológicos para la realización de esta investigación, no se pretendió cumplir rigurosamente con criterios de representatividad, sino más bien en la posibilidad de ilustrar el proceso de modernización por el que atraviesa actualmente la industria maquiladora. Para ello se seleccionaron cuatro empresas "tipo" en Ciudad Juárez, que cubrieran la gran heterogeneidad a la que se ha aludido en los diversos estudios sobre maquiladoras, con el fin de poder contrastar grados de modernización en las gamas de posibles casos, a decir: flexibles, tecnologizadas, tradicionales, japonesas.

Se plantearon cuatro tipos ideales de plantas, las cuales presentaban características que casi nunca son posibles de encontrar en la realidad empírica, sin embargo, servían como modelo para aclarar las relaciones laborales presentes en cada planta. Los tipos ideales fueron los siguientes:

a) "Planta sociotécnica o blanda", aquella que reportara uso de círculos de control de calidad, equipos de trabajo, técnicas de control e inspección de calidad, rotación de tareas, diagnóstico de problemas y soluciones, sistemas de proveedores de tipo just in time, y en general la meta de un uso más eficiente de los trabajadores, tanto en tiempo, conocimiento y experiencia sobre su trabajo, es decir, dominio de características blandas sobre las duras.

b) "Planta tecnologizada", que contara con maquinaria programable automatizada, variedad de productos y modelos en la producción, máquinas-herramienta de control numérico, robots y en general capacidad tecnológica para incorporar rápidamente cambios.

c) "Planta tradicional", intensiva y/o mecanizada con fuerza de trabajo directa, con presencia de actividades de ensamble y de escasa a mediana manufactura de serie.

d) "Planta X", ésta fue elegida como fuente de datos comparativos, con el fin de conocer si realmente existían diferencias significativas en cuanto a paradigmas organizativos en plantas de origen japonés.

[7] Específicamente en las cuatro plantas analizadas, los gerentes declararon sobre el potencial que puede llegar a significar el uso óptimo de un sistema de organización asociado con el logro de mayor calidad, ya que con esto pueden ganar confiabilidad como proveedores ante sus clientes en Europa, Japón y Estados Unidos. Además de lograr paralelamente un buen ambiente de trabajo, lo que puede incidir en el control del alto turn-over en estas industrias, así como en ir cambiando gradualmente las prácticas obreras frente a la necesidad de lograr excelente calidad y no tan sólo cantidad.

[8] Norma Iglesias. La flor más bella de la maquiladora: Historias de vida de la mujer obrera en Tijuana, B.C. México, DF, SEP/CEF NOMEX, 1985.

[9] En un estudio recientemente realizado en Ciudad Juárez, se encontró que en una muestra de 80 obreras entrevistadas el 45% tenía algún familiar trabajando en maquilas y un 8% declaró tener incluso más de tres familiares trabajando en éstas. De la O, Ma. Eugenia. "Reestructuración productiva y nueva gestión gerencial en la industria maquiladora electrónica". Borrador de tesis doctoral. El Colegio de México, 1991.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: La Cultura Organizacional de las Empresas de Autopartes Ante la Globalización [\*]**

**AUTOR: Carmen Bueno [\*\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

En la cultura organizacional de las empresas de autopartes hay un fuerte impacto de presiones del exterior, en particular de la relación comprador-abastecedor, así como de las directrices corporativas que inciden directamente en el margen de maniobra que estas empresas tienen en su interior. Hay en esta relación un fuerte énfasis en el aspecto técnico, reconociendo que esto último trae como consecuencia automática cambios en las relaciones de trabajo.

**TEXTO:**

Introducción

Hoy día, y a pesar de los vaivenes de la economía del país, existen ciertas ramas industriales que se han insertado directamente al mercado internacional; tal es el caso de la industria de autopartes cuyo reto principal es producir un "producto global" que cubra los requisitos de calidad, precio y tiempo de entrega acorde a los estándares internacionales.

Esta participación en mercados regionales implica cambios importantes en el aspecto tecnológico y organizativo. La pregunta a contestar en este ensayo será: ¿Cuáles son los elementos que inciden en la conformación de la cultura organizacional de la industria de autopartes? Para poder contestar esta interrogante se ha tomado la perspectiva holística de la antropología social, considerando como elementos explicativos ciertos aspectos contextuales como son: la posición del Estado mexicano con respecto a la industria de autopartes, las estrategias seguidas por esta industria para introducirse al mercado nacional e internacional y por último, ciertas tendencias en la manera como se tejen las relaciones internas de la estructura organizativa, tomando en consideración los resultados empíricos de casos específicos que se analizaron a lo largo del presente año.

La cultura organizacional desde la perspectiva antropológica

Los primeros estudios culturales en la antropología surgieron al analizar el comportamiento comunitario de sociedades relativamente homogéneas, con estructuras simples. El interés por estudios sobre cultura ha resurgido en diversos ámbitos sociales con el objeto de dar explicación a los patrones de conducta de comunidades que integran organizaciones complejas. Resulta indispensable hacer hincapié en el aspecto cultural

puesto que este último integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos que se reafirman y/o se modifican de acuerdo a circunstancias particulares y por tanto orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados. Concretamente, la cultura en organizaciones complejas es entendida, como un sistema abierto de símbolos formado por un tejido heterogéneo de subsistemas. Estos subsistemas culturales están inmersos en dos instancias organizacionales de la empresa que se mantienen en permanente coexistencia y que son: la organización formal y el agrupamiento informal. Whitehead, [1] pionero en este análisis, argumenta que la organización formal se apoya en la autoridad que se desprende de las políticas institucionales y asigna roles y estatus a los miembros de la organización. Mientras que la organización informal surge de la interacción social y por tanto añade información y moldea el comportamiento de las personas involucradas. Es por ello que en la organización informal se encuentran las reacciones a las reglas establecidas y la disponibilidad hacia el cambio. Puede afirmarse que la "cultura corporativa" estaría inmersa en la organización formal, la cual se define como el ideal propositivo de la empresa. Mientras que en el ámbito de la organización informal, si bien se comparten ciertos elementos de la "cultura corporativa" también se expresan patrones particulares de comportamiento que llegan a ser incluso antagónicos, entrando en un forcejeo por el control sobre espacios en el ámbito laboral.

Recientemente, Hamada, [2] Baba [3] y Jordan [4] introducen diversas dimensiones al concepto de cultura organizacional que rebasan el ámbito puramente laboral y que dan cuenta de construcciones diversas de subculturas profesionales, laborales, de origen, género, etcétera, que agrupan bajo diversas identidades a los integrantes de una organización y que permite comprender los diversos patrones de ideas y comportamientos, con base a los cuales, los diversos subgrupos dan respuesta al acontecer cotidiano dentro del ámbito laboral. Un elemento importante que añade Baba a este concepto es el hecho de que las subculturas mantienen una continua respuesta adaptativa al ambiente de trabajo y por tanto son permeables, lo que sugiere que la pertenencia a una subcultura puede traslaparse con otra subcultura o separarse de acuerdo a las contingencias del momento.

Así pues, el concepto de cultura organizacional integrado por un número variado y heterogéneo de subculturas conduce al análisis de la red de relaciones que se entreteje entre estas subculturas. Al configurar esta red de relaciones se pueden identificar los canales de comunicación y por ende los grados de competencia, conflicto y colaboración entre los diversos grupos, dependiendo de la orientación, tipo e intensidad de los recursos que manejen en un momento determinado. [5]

Metodológicamente se toma el estudio de caso, considerando a las empresas seleccionadas como "espacios donde se realizan arreglos sociales de personas y se estructuran sistemas culturales de símbolos, valores y actitudes que integran a los individuos en la medida en que participan en el proceso de producción". [6] A esto habría que añadir que se supera la concepción de la empresa como un sistema cerrado para concebir a esta unidad productiva como un ente interactivo que se dinamiza y se refuncionaliza en su relación con factores del entorno.

## La industria de autopartes en México

La industria automotriz a nivel mundial ha sido pionera en la reconversión de sus procesos de producción, como parte de esta reconversión está la tendencia a desconcentrar ciertas fases de la producción en una gama de empresas que precisamente se encargan de surtirle de partes que posteriormente se ensamblan en las grandes empresas armadoras. Womack [7] afirma que en la actualidad el 85% de la fabricación de piezas se fabrican fuera de las plantas armadoras. Esto le da una importancia significativa al rol que juegan las empresas de autopartes y a la relación que existe entre éstas y las grandes empresas automotrices.

¿Qué características tienen las empresas de autopartes en México? Para 1995 había alrededor de 500 empresas de autopartes registradas en Canacintra. Este número incluye empresas de diverso tamaño y cuyo mercado está orientado a la producción de refacciones y piezas originales tanto para el mercado interno como para la exportación directa e indirecta, esto último, a través de las armadoras. De este universo alrededor de 115 empresas son las que controlan el 80% del total de las ventas. A diferencia de países como Estados Unidos y Japón, la competencia entre las que dominan el mercado mexicano es prácticamente nula. Se trata de empresas especializadas en un producto, acaparando casi la totalidad del mercado interno, abasteciendo por igual a todas las armadoras existentes en el país y colocando parte de su producción al extranjero, sobre todo, en los Estados Unidos.

La posición que guarda esta industria en la economía nacional ha sido impulsada por el Estado mexicano de diversas maneras: en la ampliación de infraestructura y subsidios para su uso, en incentivos a la inversión extranjera y apoyos por la vía legal. En cuanto a este último aspecto, es a partir de 1962 cuando se han implementado diversos decretos presidenciales. En los sesenta, se obligaba a las empresas de automóviles, incorporar partes nacionales a los vehículos producidos por las armadoras instaladas en el país. Se pretendía que el 51% del total de piezas automotrices fuesen de fabricación mexicana. Posteriormente en 1989, aparece el Decreto para el Fomento y la Modernización de la Industria Automotriz, que se convirtió en un fuerte impulsor de las transformaciones tecnológicas y de su integración al mercado mundial. [8]

El Tratado de Libre Comercio colocó a esta industria ante nuevos retos. El proteccionismo que había imperado por tres décadas se sustituye por una apertura de los mercados, propiciando que empresas de autopartes de diversos países tuviesen interés de instalar plantas en el país. En la actualidad, algunos empresarios están preocupados por el hecho de que las nuevas empresas entran en una competencia desleal, utilizando el mecanismo de dumping para reducir costos. Como se discutirá posteriormente, las alternativas para aquellos que quieren permanecer en el mercado es formar alianzas estratégicas, buscando socios tecnológicos extranjeros que además del know how les permitan afianzar el mercado nacional y crecer hacia el exterior. Otra estrategia que en ocasiones es complementaria con la anterior es integrarse a un corporativo que les pueda dar solvencia financiera y otras empresas de menor tamaño, han optado por maquilar partes del proceso para empresas de autopartes más fuertes.

En los últimos años, la industria de autopartes ha vivido en un mercado nacional recesivo, situación que se agudizó durante el presente año. Según cifras del Instituto Nacional de Autopartes, en el primer semestre de 1995, la venta interna disminuyó en 70.4%. Este problema comercial se aunó a otro financiero, por el hecho de que muchas de estas empresas, con el objeto de aprovechar las nuevas reglas del juego del mercado internacional, habían optado por realizar fuertes inversiones en maquinaria, contrayendo préstamos tanto en dólares como en pesos. La respuesta a esta crisis ha repercutido directamente en los trabajadores, suscitándose recortes masivos de personal, cancelación de programas de capacitación, disminución de horas y hasta de días de trabajo.

Aquellas plantas que se han mantenido a flote son las que producen para el mercado mundial, prueba de ello son las cifras publicadas en relación al incremento de ventas al extranjero, que de junio de 1994 a junio de 1995 se elevó en un porcentaje del 29.4%, lo que muestra que algunas de las empresas de autopartes, ya están preparadas para competir en el mercado internacional. Según declaraciones de un representante de AMIA, "la industria de autopartes realiza el 11% de las exportaciones mexicanas". [10]

El punto que se ha querido enfatizar en esta sección es que ha sido una industria que creció bajo el cobijo del Estado mexicano hasta la entrada del Tratado de Libre Comercio, protección que estimuló a esta industria a prepararse para penetrar en los mercados internacionales y que permitió que algunas empresas de capital mexicano realizaran alianzas estratégicas para efectivamente poder tener las condiciones financieras y tecnológicas para producir un producto global.

#### Relación estratégica comprador-abastecedor

Una de las condiciones estructurales que influye fuertemente en la cultura organizacional de las empresas de autopartes es su estrecha relación con las plantas armadoras. Esta relación es producto de las transformaciones experimentadas en los procesos productivos de las grandes empresas ensambladoras, remplazando la estrategia del modelo fordista de concentrar en una sola planta gran parte del proceso de producción, por una alternativa más flexible en la cual las grandes empresas automotrices reducen sustancialmente sus operaciones manufactureras directas, y por tanto se abastecen de piezas producidas en un sinnúmero de empresas dedicadas precisamente a fabricar de manera especializada partes y piezas automotrices.

La lógica de esta relación comprador-abastecedor en México no puede extraerse del modelo de reestructuración productiva de la industria automotriz a nivel mundial. Las empresas armadoras en México se surten de empresas instaladas en el país o bien directamente de empresas en otras partes del mundo. En la actualidad, y dentro del proyecto de globalización económica, toda empresa compite mundialmente por colocar su producto, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Por ejemplo hay una planta que fabrica una pieza del sistema eléctrico instalada en México que surte a India, esto, a pesar de que la empresa a la que pertenecen, cuya casa matriz está en Alemania, también mantiene operaciones en India. Ellos pudieron conseguir ese mercado por

superar la calidad pues el precio era similar. Otra planta de capital japonés, recién instalada en México, que produce partes para los interiores del automóvil y cuya sede está en Tokyo, Japón, exporta sus productos directamente a Nissan Japón, no por el hecho de que la calidad sea superior sino para hacer frente a la crisis financiera por la que atraviesa Japón debido al llamado endaka o alto precio del yen. En estas transacciones internacionales se han encontrado algunas anomalías; según un funcionario del Instituto Nacional de Autopartes, hay empresas maquiladoras ubicadas en el norte del país que evaden el decreto automotriz al introducir de manera ilegal productos extranjeros como si fueran nacionales, sólo cambiando el empaque. También ha sucedido que se comenzaron a importar autopartes extranjeras, exentas de impuestos, esta situación ha mermado a partir de la devaluación de diciembre de 1994. [11]

Para poder llevar a cabo de manera eficiente la relación comprador-abastecedor, las armadoras han seguido diversas estrategias, entre ellas está la elaboración de manuales que les permite tener parámetros de selección y evaluación de sus abastecedores potenciales. En el caso mexicano y debido a la gran influencia de las "Tres Grandes" [12] en el mercado nacional, las empresas de autopartes se sujetan a las exigencias estipuladas en un manual de calidad elaborado conjuntamente en 1994 por las Chrysler, Ford y General Motors denominado el QS-9000. [13] En este manual de seguimiento se pretende estandarizar los parámetros de calidad que cada una de estas compañías automotrices exigía anteriormente a sus proveedores y con esto simplificar el intercambio internacional de bienes y servicios. Este manual hace explícito los requerimientos en cuanto a políticas y objetivos de la organización, el sistema de compras, el control del diseño, el almacenamiento y embarque de la producción, la inspección y verificación del proceso, el uso de tecnología de punta y las auditorías de calidad. Se hace hincapié que los estándares no son específicos de los productos sino más bien de los procesos que lo crean. Este manual de calidad pone un gran énfasis en la satisfacción del cliente. [14]

El QS-9000 difícilmente es aplicado en su totalidad en las plantas de autopartes instaladas en México, en el sentido que muchos de los programas de mejora continua, justo a tiempo, etcétera, se quedan en la parte formal, pero no siempre son implementados cabalmente. Lo que es un hecho es que mantienen a estas empresas en alerta continua, tratando de implementar cambios que les permita cumplir con tres requisitos básicos: calidad, precio y entrega oportuna, cual sea las modalidades en cuanto organización del trabajo que estas empresas hayan implementado para lograr su fin. El afán por seguir, a pie puntilla, lo estipulado en este manual de calidad ha llevado a un fuerte burocratismo en esta transacción dado que todas las condiciones de la interacción están explícitamente asentadas y registradas, manteniendo en constante presión a la cultura organizativa de las empresas armadoras, pues entran en un juego de constante competencia por negociar y renegociar contratos de corta duración. [15]

### Los socios tecnológicos

Otra situación que influye significativamente en la cultura organizacional de las empresas de autopartes en México, por lo menos de todas aquellas que acaparan un fuerte porcentaje de la demanda interna y que han podido colocar su producto en el extranjero,

es el hecho de tener un socio tecnológico y/o pertenecer a un corporativo. En la mayoría de los casos, se trata de consorcios que integran empresas dentro del giro de la industria de autopartes, pero se dan casos de empresas compradas por consorcios de otro giro que pensaron en diversificar su capital invirtiendo en una rama industrial que ha demostrado un gran auge. [16]

La estrategia de no crecer de manera independiente cumple diversas funciones: inyectar a estas plantas de recursos financieros orientados a la inversión tecnológica. En el caso de los socios tecnológicos ofrecer el know how principalmente en el uso de maquinaria y herramientas, garantizar la calidad del producto a partir de relaciones contraídas previamente con las armadoras desde la casa matriz, que generalmente se encuentra en algún país del primer mundo. En ocasiones, estos socios tecnológicos han sido invitados por las armadoras para participar en el diseño de los nuevos modelos. Para el caso mexicano, los socios tecnológicos provienen en su mayoría de Estados Unidos. La injerencia de los socios tecnológicos en las políticas internas de las plantas instaladas en México, depende del porcentaje de capital que hayan invertido: a mayor capital mayor presencia y por tanto mayor impacto en la cultura organizacional de la fábrica en México. Este impacto se concreta en la implantación de programas tecnológicos y organizativos diseñados en la casa matriz, auditorías continuas o bien estancias periódicas de ingenieros encargados de instalar nuevas máquinas y capacitar al personal técnicamente.

Tanto los corporativos como los socios-tecnológicos mantienen una política de continua innovación, "transplantando" programas de productividad, calidad, higiene y seguridad. Los resultados de estos programas generalmente tienden a no tener el resultado esperado. Generalmente su planificación no contempla particularidades encontradas en las diversas empresas, estas no tienen la misma situación de madurez productiva, se enfrentan con problemas particulares del contexto, lo que debilita y en ocasiones inhibe los alcances de esta planificación tan centralizada. Muchos de estos programas se quedan en buenas intenciones, por ser decisiones verticales, impuestas sin atender las especificidades de cada industria y de cada contexto. En el apartado siguiente se podrá analizar las estrategias utilizadas en la estructura organizativa de estas plantas.

La estructura organizativa de las empresas de autopartes [17]

En términos generales, la cultura organizacional de las empresas de autopartes se ha visto permeada con una fuerte tendencia tecnocéntrica en las innovaciones. Es decir, se ha privilegiado la inversión en máquinas más flexibles, que al cambiar ciertos herramientas pueden producir diversos productos, también ha habido interés en la robótica o al menos en procesos más automatizados que sustituyen a la mano de obra. Es común la implementación de estudios de lay out, con lo cual se optimiza el uso del espacio y el flujo continuo del proceso de producción, lo que permite ahorrar tiempo en el acarreo de materiales. La atención directa al trabajador pasa a segundo término. En muchos casos, se sigue reconociendo al trabajador como una extensión de la máquina.

Son tres los aspectos que se han descuidado y que resultan trascendentes en las nuevas formas de organizar la producción. Las estructuras organizativas de las empresas siguen

teniendo el mismo corte piramidal, la capacitación al trabajador sigue siendo deficiente en calidad y cantidad y por último, no existen programas que estimulen adecuadamente a la productividad.

Las relaciones de producción siguen siendo de corte taylorista. Aún existe una estructura vertical donde el staff administrativo está completamente separado de los operarios. Son dos ópticas diametralmente opuestas de una misma realidad, mientras que en lo administrativo están atentos a la filosofía, la misión y la visión de la empresa, y culpan al trabajador porque las cosas no salen como lo programado; los operarios tienen que obedecer las órdenes de los supervisores, quienes dirigen y vigilan el desempeño de la mano de obra. El estilo de gestión es autoritario e impositivo. Los trabajadores siguen teniendo una posición marginal en cuanto a la participación activa tanto de opinión como de toma de decisiones. En lo general, los trabajadores opinan que el único interés por permanecer en la fábrica es por poder obtener un ingreso. Un trabajador comentó que hay ocasiones en que ellos avisan que el producto está saliendo defectuoso y el supervisor responde "tú sígueme, lo que importa es sacar la producción". Esto aunado al hecho de que se carece de programas en los que efectivamente se reconozca la capacidad innovadora de los trabajadores y su desempeño laboral. Generalmente las empresas premian la puntualidad y la asistencia al lugar de trabajo. Sin embargo, otro tipo de programas que incentiven y premien la creatividad y el trabajo en grupo están ausentes.

El supervisor se convierte en el enlace obligado entre ambos grupos. A través de él se drena la información de la dirección y se delega la facultad de premiar y castigar, dar permisos y mover a los trabajadores. Este sistema de comunicación ha demostrado ser inoperante porque deja a la subjetividad del supervisor el tipo de información, tanto en calidad como en cantidad, que se drena a toda la estructura, lo que ha estimulado la formación de canales informales de comunicación en donde predomina el chisme y el rumor. Hay empresas que hacen mención a la formación de grupos de trabajo o círculos de calidad. Estos últimos que pretenden ser grupos autónomos de producción, son instancias básicamente informativas, en donde el operario tiene limitadas posibilidades de emitir un juicio, sobre todo porque no se procura llevar un seguimiento sistemático de las opiniones, que generalmente se restringen al plano operativo.

La capacitación es vista principalmente como un requisito formal y se orienta básicamente a la operación de las máquinas, representa en términos de los administradores un gasto y no una inversión, a pesar de que argumentan que los trabajadores tienen que ser multifuncionales y por tanto, tener el conocimiento en múltiples habilidades. De hecho y a través de la práctica, muchos de los operarios saben manejar diversas máquinas sin necesidad de capacitación en aula, porque suele ser común que el personal sea reubicado ya sea por el exceso de trabajo en alguna de las líneas, o por el contrario, porque la suspensión de pedidos provoca que algunas líneas tengan que parar sus operaciones. Los programas de capacitación, en lo general, distan mucho de ser eficientes, hoy día la capacitación en la práctica y en la interacción resulta más fructífera porque da oportunidad al operario de ubicar su trabajo en un plano mayor. Por ejemplo, en Japón un operario tiene la oportunidad de ir a las armadoras para observar directamente lo que sucede cuando la pieza que él fabricó, como miembro de un grupo de

trabajo, se ensambla a un vehículo, de esta manera esta persona tiene la información práctica suficiente como para proponer mejoras en su producto.

En esta sección se presentaron a grandes rasgos las inconsistencias que hay entre las relaciones internas de producción con la propuesta integral de producción flexible.

### Reflexión final

En la cultura organizacional de las empresas de autopartes hay un fuerte impacto de presiones del exterior, en particular de la relación comprador-abastecedor, así como de las directrices corporativas que inciden directamente en el margen de maniobra que estas empresas tienen en su interior. Hay en esta relación un fuerte énfasis en el aspecto técnico, reconociendo que esto último trae como consecuencia automática cambios en las relaciones de trabajo. Es por esto que la atención a los recursos humanos se circunscribe a poner demasiado énfasis en la configuración formal de la cultura, como si esto automáticamente fuera asimilado y adoptado por las diversas subculturas que conforman una empresa. Esto ha provocado que se generen redes informales de comunicación que suelen ser contradictorias y antagónicas con lo propuesto formalmente y por tanto se convierten en frenos para la cabal implementación de la reconversión productiva de estas empresas.

### CITAS:

#### Notas

[\*] Este ensayo presenta resultados preliminares de la investigación "Cultura organizacional: el caso de la industria de autopartes". Este estudio cuenta con la colaboración de Eduardo Aguilar, Luis Márquez y Rosa María Vázquez.

[\*\*] Profesora-investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios superiores en Antropología Social (CIESAS).

[1] Cf. Thomas Whitehead. "Human Relations within Industrial Groups". Harvard Business Review, Vol. 14, 1935, pp. 1-13.

[2] Tomoko Hamada. "Anthropology and Organizational Culture" en Anthropological Perspectives on Organizational Culture, University Press of America, Maryland, U.S.A., 1994.

[3] Marietta Baba, Donald Falkenburg y David Hill. "The cultural dimensions of technology-enables transformation" ponencia presentada en el Coloquio Internacional sobre cultura e Innovación Tecnológica, CIT/UNAM y UAM-I, 1994.

[4] Ann Jordan. "Organization Culture and Culture Change: a Case Study" en Cross-cultural management and organizational culture. Studies in Third World Societies, College of William and Mary, Williamsburg, Virginia, 1990.

[5] Larissa Lomnitz. "Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México" en Heterodoxia recuperada. En torno a Angel Palerm. México, Siglo XXI Editores, 1987.

[6] S.C. Holzberg. "Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions" Annual Review of Anthropology, 1987.

[7] M. Jones Womack J. y D. Ross. La máquina que cambió al mundo. Madrid, España, Instituto Tecnológico de Massachusetts, McGraw-Hill, 1992.

[8] Arnulfo Arteaga (coordinador). Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México. México, UAM-I y la Fundación Friedrich Ebert, 1992.

[9] Francisco Zapata, Taeko Hoshino y Linda Hanono. La reestructuración industrial en México. El caso de la industria de autopartes. Cuadernos del CES, El Colegio de México, 1994.

[10] Según datos proporcionados por la Asociación Mexicana de la Industria de Autopartes, la producción para el mercado nacional muestra las siguientes cifras: el acumulado en 1994 fue de 281,875 y el acumulado en 1995 fue de 95,026, con una variación de -66.3%, mientras que las ventas para el mercado nacional tuvieron un acumulado para 1994 de 312,370 y en 1995 de 89,446. Por otro lado, la producción para exportación manifiesta un acumulado para 1994 de 281,990 y en 1995 de 357,078, con una variación de 22.6, las ventas para el mercado de exportación presentaron los siguientes resultados: el acumulado para 1994 fue de 274,940, esta cifra se incrementó en 1995 a 355,686.

[11] Excélsior, 13 de julio de 1995.

[12] Se refiere a General Motors, Ford y Chrysler.

[13] El QS-9000 tiene sus antecedentes en otros manuales, como el "Manual para asegurar calidad" de Chrysler, el "Q-101 sistema standard de calidad" elaborado por Ford y "Los objetivos para la excelencia" de General Motors.

[14] Johnson Perry, Inc. "QS-9000, An Executive overview" en Automotive Engineering, junio, 1995, pp. 61-5.

[15] La relación comprador-abastecedor tal como lo estipula el modelo norteamericano no es un patrón universal. En Japón entre empresas japonesas, la relación supera por mucho cualquier convenio formal, más bien se basa en costumbres niponas en donde procuran afianzar relaciones comerciales a largo plazo con base en la lealtad y la confianza entre las partes, madurada a través del tiempo, mediante un período prolongado de negociación y conocimiento mutuo además de una serie de programas de apoyo e

intercambio de conocimientos y de personas, lo que garantiza la productividad y la calidad de sus productos.

[16] De 1970 a fines de los ochenta la industria automotriz tuvo un crecimiento del 231 por ciento. Cf. Arnulfo Arteaga, op. cit.

[17] El análisis de este apartado está básicamente focalizado a las tendencias más recurrentes encontradas en el trabajo de campo que se llevó a cabo en la zona metropolitana de la Ciudad de México, donde por lo general se encuentran las plantas más antiguas, con estructuras organizativas poco innovadoras. Estos resultados pueden contrastarse con algunas empresas de recién ubicación en la zona centro y norte del país donde se han introducido nuevas formas de organización. Por ejemplo, hay una empresa de autopartes ubicada en Monterrey donde han llevado a cabo programas tendientes a incrementar la participación de los operarios. Esto último aunado a programas para provocar el cambio de actitud de los directivos en cuanto a tomar conciencia de que la participación activa de los operarios es valiosa; no sólo porque se reconoce que la opinión de los responsables de hacer las cosas es importante para proponer cambios que redunden positivamente en la productividad, sino además, porque eleva el nivel de compromiso de los operarios para con la empresa.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Historia y Cultura Ocupacional en Obreras del Vestido [\*]**

**AUTOR: Patricia Ravelo Blancas [\*\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

En este trabajo destacamos principalmente los rasgos de clase y género por parecernos pertinentes para entender algunos elementos explicativos en la conformación de la historia y cultura de las obreras como trabajadoras y como mujeres. Estos elementos además nos pueden servir para la comprensión de algunos aspectos sociológicos de la identidad y subjetividad colectiva de este grupo específico de mujeres.

**TEXTO:**

El objeto de este trabajo es mostrar, desde una perspectiva que incorpore elementos de clase y género, cómo en un grupo de obreras de la industria del vestido se presentan socialmente las características "femeninas" de esta ocupación en un marco de relaciones capitalistas. Este grupo de mujeres fue entrevistado entre 1988-1989 y está formado por cuatro trabajadoras de fábricas de la pequeña y mediana industria y cuatro trabajadoras de una cooperativa/taller ubicadas en la ciudad de México. Estas obreras nos describen la manera como se fueron insertando en esta industria, qué rasgos socioculturales conformaron su historia ocupacional y cuáles fueron sus prácticas de movilidad ocupacional. Todo ello en el contexto de reestructuración capitalista, que en la industria del vestido estuvo representada a través de Programas de Reconversión Industrial y de la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), ambos implementados a partir de 1988. [1]

La presentación de las representaciones de la carrera ocupacional de estas obreras se describen cronológicamente en tres dimensiones: 1) representaciones sobre la tradición y/o especialización de esta ocupación, en torno al ingreso en el mercado de trabajo y a la rotación vista como una forma de capacitación que se da en la práctica; 2) representaciones a partir de su experiencia ocupacional, del tránsito de un trabajo visto como un oficio a uno valorado por su calificación y 3) representaciones en torno a los significados de su relación entre el trabajo y sus atributos de género asignados socialmente como el cumplir con los "deberes de madre-esposa", el cuidado de los otros y demás roles femeninos referidos a las jornadas domésticas. Esta última dimensión se presenta integrada a las otras debido a las dificultades metodológicas que implica presentarla de manera separada. También se muestra cómo la idea cultural que predomina sobre el "coser" manifiesta rasgos de una supuesta "especialización" del trabajo femenino, centrado en una actividad cultural que las mujeres "deben saber hacer".

¿Tradición o "especialización" femenina?

Las mujeres ingresan al mercado de trabajo de la costura bajo determinadas condiciones que comienzan desde el momento que inician la búsqueda de trabajo. Su "andar" de fábrica en fábrica es considerada como una de las prácticas ocupacionales más comunes de estas obreras. Según refiere una representante sindical, ésta es una forma propia de capacitación de las obreras, quienes en su mayoría no cuentan con otros recursos para capacitarse, por eso van "especializándose" en la práctica y hacen "carrera". El coser, salvo excepciones, ya no es sólo como antes, que se heredaba o tenía cierta tradición. Ahora significa una de las ocupaciones industriales que todavía conservan la "tradición" como trabajo femenino. Ya no es visto por las obreras como un oficio, sino como un trabajo calificado que debería ser reconocido así en el mercado laboral.

"El problema" -según refiere esta misma representante sindical- es que a las empresas no les conviene que las obreras permanezcan por muchos años en el mismo establecimiento pues eso las obliga a reconocer sus derechos de antigüedad. Si las de edad avanzada ya no rinden lo mismo que una obrera joven, son presionadas de distintas maneras para renunciar. Algunas no aguantan por más tiempo el trabajo pues están enfermas y si no renuncian, esperan ser jubiladas, pero en muy malas condiciones de salud.

Sin embargo, hay costureras que por el hecho de tener mucha experiencia cambian frecuentemente de fábrica. A esto se agrega el hecho de que el trabajo está fraccionado;

Sólo se tienen que aprender una o dos operaciones y difícilmente aprenden a hacer la prenda completa, aunque hay obreras que recorren varios puestos de trabajo debido a las necesidades de las fábricas para elevar la producción, y si falta alguna, sea reemplazada con facilidad. Aunque la obrera se capacite en varias operaciones y en varias máquinas, casi siempre se especializa en operaciones específicas o en el manejo de determinada máquina, sea recta, overlock, etcétera.

De este modo, la experiencia en general y como operarias especializadas en particular, se ha convertido en una exigencia importante de contratación, aunque esto no impide que en otras fábricas sea contratado preferentemente personal joven, aunque no tenga experiencia. Por ello la edad es uno de los requisitos que exigen las empresas en la contratación, la cual es generalmente de 18 a 25 años. Tampoco reparan en aceptar trabajadoras de menor edad, aunque en menor proporción que antes. Por ejemplo, en Carnival, según datos del padrón sindical, encontramos obreras de 15 a 17 años (4.9%), aunque la mayoría se ubicaban entre los 18 a 23 (45.7%) y de 24 a 33 (19.7%) (véase Cuadro 1).

Cuadro 1. Edad de las Trabajadoras de Carnival Hasta Octubre de 1988[H-]

Esta "tradición" de contratar personal joven tiene sus antecedentes en el trabajo artesanal familiar, en donde las niñas participaban en algunas tareas del oficio. Tan sólo hacia fines del siglo pasado, según refiere la prensa obrera de esa época, se encontraba que "varias niñas valerosas y fuertes trabajaban sin descanso en esto tan poco productivo que se llama: costura para vivir". [2]

Durante la época de los talleres artesanales, hacia fines del siglo pasado y principios de éste, las costureras tenían su propia máquina con la que trabajaban "para que su producto pueda darles ese mismo día alimento a sus desfallecidos estómagos". [3] Posteriormente, al surgir los talleres de costura las mujeres fueron ingresando a éstas por una miserable paga. Ellas hacían el trabajo de "munición", que es lo que hoy se conoce como maquila.

En la época actual las mujeres continúan ocupándose de manera considerable en esta industria, sea en talleres conocidos por su clandestinidad pero que abastecen a la gran industria, o en la pequeña y mediana industria principalmente. [4]

En esta primera dimensión de la tradición o especialización encontramos tres aspectos que quisiéramos destacar: 1) que su actividad es representada como una especialización y un trabajo calificado; 2) que la rotación o movilidad ocupacional es representada por las obreras como una forma de capacitación y 3) que su ocupación se caracteriza tradicionalmente por implicar una forma flexible de organización del trabajo.

#### Del oficio a la ocupación y la calificación

En el caso de las trabajadoras entrevistadas encontramos que todas ha tenido una considerable carrera ocupacional, con excepción de Antonia, quien se inició en el oficio como terminadora a los 18 años y ha trabajado en una sola fábrica (Red Heart) por tres años y medio. Rosalba también trabajó por 12 años como empacadora con el mismo dueño pero en distintas fábricas.

Esta carrera ocupacional se expresa no sólo en los años de trabajo sino en una práctica ocupacional basada en la experiencia que van acumulando cualitativamente. Resalta en estas representaciones sociales de su ocupación la reconocida movilidad o rotación que hay en industrias de este tipo, la cual se debe, desde mi punto de vista no sólo a factores propios de esta ocupación sino de relaciones de género que en este caso manifiestan lo que ha sido históricamente la división sexual del trabajo. Reynalda, por ejemplo, entró a los 15 años, pero se retiraba y reincorporaba a esta industria debido a la maternidad como el nacimiento y cuidado de sus hijos y porque no aguantaba las condiciones de trabajo en fábricas y talleres caracterizadas por las presiones y exigencias. Trabajó en cinco fábricas, en dos cooperativas y en cinco talleres clandestinos:

A los 21 años me casé y fue la primera vez que dejé el trabajo por tres años pues había tenido dos hijos. Regresé a los 25 años. En la primera fábrica aprendí a coser colchones en una máquina especial. En la segunda fábrica aprendí la recta y la over. Aquí duré siete años, pero me salí cuatro años porque tuve un bebé. En esos cuatro años no agarré de continuo la costura, pero si cosía. Después entré a una cooperativa. Aprendí todo lo que era una camisa, pantalón, batas, blusas, faldas y vestidos. Aprendí todo lo de cada pieza y a armarlas. Aunque aquí aprendí, anduve haciendo pruebas en otros talleres porque no me gustaba el ambiente. Como es una cooperativa, las que iniciaron se sienten más. Si te dicen descose esto 20 veces, lo tienes que hacer. Me salí y entre a Catalina, pero sólo

estuve siete días porque había mucha presión. Si te tardabas más de cinco minutos en el baño te iban a tocar.

Entré a otra fábrica de ropa para dama. Estuve 4 años de planta, sin andar probando. Me salí porque la entrada era a las siete y no les daba de desayunar a mis hijos. Les dejaba la comida hecha y veía que solos apenas comían. Veía los platos que los dejaban de un ladito. En estos años que trabajé en esta fábrica mi hija la grande tenía 14 años. Me ayudaba. Iba por sus hermanos a la escuela y cuidaba a la más chica que tenía 2 años. En los talleres clandestinos donde trabajé exigían más horas, no había ninguna prestación. Y aunque aprenda uno más, son muy matados. En el último estuve un día ¡te juro que ya no regresaba! En la cooperativa donde estoy ahora veo más comodidades en el sentido del tiempo, pues puedo atender a mis hijos más, ya que entro a las diez o diez y media. Una tarde vi un letrero en la iglesia que decía: se solicita costurera. Vine para ver cuáles eran los requisitos, que eran saber armar una prenda, pero me dijeron que no había sueldo base, aunque me aseguraron que había trabajo. Sabía trabajar y sabía que iba a ganar dinero. El patrón me decía: ¿por qué te vas Regina? y yo le decía porque aquí me regañan si llegó tarde o si faltó.

El oficio de costurera, sin embargo, puede llegar a tener cierta "tradicionalidad" que se desprende también de la herencia "femenina", como en el caso de Edna, que se inició en el oficio a los 8 años de edad:

Mi abuelita fue la primera que me enseñó porque yo trabajé con ella. Me enseñó a hacer las prendas, a pegar tirantes y a poner elásticos. Cuando yo tenía trece años, mi mamá y ella trabajaban para una corsetería. El oficio de costurera me gusta, siempre me ha gustado, sobre todo, porque tomé un curso de confección cuando era yo más chica y me gusta hacer inventos, inclusive, mucha de mi ropa, yo me la he hecho, porque me gusta la máquina, en sí me gusta. Todavía no aprendo a hacer muchas fracciones porque son muy complicadas, también trabajé la recta año y medio y eso fue cuando tenía quince años, y la trabajé muy poco, pero me gusta la máquina.

Yo nada más he trabajado en tres fábricas: Carnival, Rosy Bras y la de Carochi. En Carochi nada más trabajé un tiempo, pero la dejé. En una fábrica tú aprendes y en otra fábrica tú te especializas y así me pasó a mí, yo aprendí a agarrar y a perderle más el miedo, sobre todo a las máquinas de taller entero. En Carochi aprendí y me especialicé en Carnival. A las máquinas les tienes que aprender a dominar la velocidad. Yo manejé la máquina sencilla, la de pedal, la de medio taller, pero no se compara la velocidad a la de taller entero, es una diferencia totalmente distinta, entonces, tienes que aprender a dominar la máquina, no el miedo, a dominar la máquina y sobre todo a agarrarle maña, porque una costurera si no tiene maña no la hace, por ejemplo si se le quiebra la aguja tienes que ponerla rápido o ensartarla rápido, o agarrarle maña a la prenda para hacerla que pase en una sola pisada, eso es maña porque la que no la tiene se le hace muy difícil. Por eso es un trabajo profesional, y se debe de pagar así.

La "tradicición" del oficio, en este caso, podríamos interpretarla como producto de una orientación predominantemente matrilineal, como la mayoría de la educación que reciben las

mujeres. Por otra parte, observamos que la "maña" puede ser interpretada como la "habilidad", pero esa, como se la representa esta obrera, plantea actitudes y valores frente a las máquinas, que suponen una compleja problemática, que no podríamos abordar aquí. También vemos que la capacitación o el estudio de "corte y confección" no es muy común entre estas trabajadoras, [5] aunque se localizó en algunas de ellas. Justa, quien se inició más grande (a los 29 años) es una de las entrevistadas que aprendió costura porque le enseñó una maestra:

Aprendí a dominar la máquina porque una maestra nos dio dos semanas de corte. "Las damas de Tetelpan" fueron las que nos capacitaron. Siempre me gustó la costura. Desde niña le hacía ropita a mis muñecas. Me capacité en una semana para manejar la máquina recta, la over y la de ojal. Antes trabajé siete años como secretaria.

En varios sentidos las entrevistadas han aprendido también en talleres. Alma, por ejemplo ha trabajado únicamente en talleres:

A los 17 años entré a un taller, estuve un año pero lo dejé para entrar a otro taller más chiquito donde aprendí a coser, pero el sueldo era poco y nunca me lo subían, aunque ya sabía manejar la over y la dobladilladora. Entonces entré a un taller en Tacubaya y estuve un año, me salí porque me casé a los 19 años y estuve sin trabajar 6 años. A los 25 regresé a la costura, al taller donde actualmente estoy, sólo me salí un año porque me dieron en adopción a una niña.

En dos de los casos, las entrevistadas han tenido también otras ocupaciones, como Justa que fue secretaria, y Hortencia que trabajó como doméstica, ella trabaja desde los 15 años:

Entré en una fábrica donde me dieron la oportunidad de aprender. Aquí me enseñaron. Estuve tres años ganando el mínimo y cuando aprendí me aumentaron, después me fui porque quebró la fábrica. Estuve en Carnival tres años. Remataba los tirantes de brasier. Ahí el trabajo era fraccionado. Se hace una sola cosa. Después me fui a Catalina medio año, en Maquilas Exclusivas cuatro años y en la COVE (una cooperativa) estuve medio año, pero desapareció. Entonces me fuí dos años a Matamoros, a Diseños Claudia, que era ropa de dama.

De Carnival me salí porque me casé y en Catalina no me gustó porque las encargadas eran bien gritonas. En Maquilas Exclusivas me salí cuando me embaracé y tuve a mis hijos. Me sentía mal porque me daban muchas náuseas. Me casé entre los 15 y 16 años, tuve tres hijos y después me fui a Matamoros sola. Me pasé al otro lado. Estuve en Brownsville un año como doméstica, pero me regresé a Matamoros y me junté con un muchacho. Nos regresamos a México juntos, pero hasta hace poco que estamos en unión libre.

En el caso de Elsa, quien ha sido planchadora, la historia es similar. Ella comenzó a trabajar a los 17 años:

Primero entré a trabajar por Salto del Agua. Era un tallercito de costura. No tenía nombre porque era un taller muy chiquito. Ahí empecé a ganar el sueldo mínimo. El señor se dio cuenta que le ponía ganas y me dio más del mínimo. Hacían pantalones y chalecos. El señor me molestaba ¡apúrate! Salíamos hasta llorando. Nos espantaba por atrás. Pegaba en la máquina o en la mesa donde planchaba. Me salí de plano y nada más pasé por mis tijeras. Duré como dos años con ese señor. Me cambié de taller, también de planchadora. Era otro señor que se llamaba Fabián y el taller también tenía las etiquetas que se llamaban "Don Fabián". Me salí porque trabajábamos los sábados y no nos pagaban las horas extras. Después entré al taller de otro señor que nos "empezó a vender" con el señor Amon. Nos vendían con todo y máquinas. De todo se haría responsable, de las trabajadoras, de la antigüedad y de las máquinas. Con Amon duré 6 años y como dice que quebró, ahora estamos esperando la liquidación.

Como podemos observar en estos relatos aparecen representadas las dos últimas dimensiones que planteamos abordar en este artículo: las representaciones sociales a partir de su experiencia ocupacional y las representaciones de su relación entre trabajo y atributos de género. Aquí permean estructuras ideológicas y culturales que implican relaciones de clase y género. Por un lado sus representaciones recogen aspectos de su clase, de las relaciones de explotación en la fábrica y el taller; y por otro lado, se representan las relaciones de género a través de la aparición de los roles asignados socialmente en las relaciones de madre, esposa, hija de familia, etcétera sea en el ámbito laboral o doméstico.

Estas representaciones colectivas no implican un mero proceso de reproducción sino de reproducción/transformación, pues las relaciones de las mujeres en el mercado de trabajo en la época actual, como hemos visto, han traído cambios culturales en su comportamiento ocupacional.

¿Es posible una historia cultural interclasista y de género?

En este trabajo nos hemos aproximado hacia una perspectiva histórica que proporciona algunos elementos para "encarar un análisis de clase en el tratamiento histórico del feminismo". [6]

El cuestionamiento de este modo de hacer historia ha llevado a una ampliación de las áreas de estudio y a una búsqueda de nuevos marcos analíticos y conceptuales. El estudio de la cultura femenina es una de las áreas exploradas principalmente desde la antropología y la historia. Esta área de investigación considera no sólo las ocupaciones, el status, las experiencias y rituales de las mujeres sino también su subjetividad expresada a través de sus representaciones sociales.

El concepto de cultura de la mujer constituye uno de los avances más significativos de la nueva historiografía. [7] La formulación teórica de dicho concepto ha pasado por varias etapas. En un primer momento se propuso estudiar la cultura de la mujer como una "subcultura". Sin embargo, esta concepción representaba una visión reduccionista ya que era principalmente identificada con la esfera doméstica y revelaba una de las

dificultades teórico-metodológicas que han encarado los estudios de la mujer: el problema de cómo establecer una nítida división de las esferas pública y privada, discusión a la que no entraremos por razones de tiempo.

El concepto de subcultura, sin embargo, ha sido uno de los más usados en la antropología para distinguir distintas culturas respecto de la cultura dominante. Su riqueza conceptual se logra si se articula teórica y metodológicamente con las categorías de desigualdad, sumisión e identidad forzada. [8] De ahí que habría que rediscutir este rasgo de "subcultura" femenina para reubicarla en términos políticos e ideológicos, pero más que como una "subcultura" como una "cultura subalterna" en el marco del reconocimiento de culturas no hegemónicas.

El concepto de cultura femenina se ha ampliado, pues se incorporaron una serie de elementos, como las relaciones personales, las redes familiares o de amistad establecidas entre mujeres y hombres; los vínculos afectivos y las bases materiales y simbólicas de la sociedad. Esto representó una línea de investigación relevante en el estudio del feminismo político, principalmente de los movimientos sociales impulsados por las mujeres desde su contexto histórico y social. De ahí se desprendió la idea de "cultura feminista" en la medida que representaba los intereses y la ideología de los distintos feminismos. Sin embargo, este planteamiento ha sido calificado también como reduccionista pues tiende a marginar la experiencia de mujeres no incorporadas en organizaciones, [9] sean feministas o no.

En el caso del estudio de la "cultura obrera" (sin género), se han dado una serie de polémicas. Hay quienes niegan la pertinencia del concepto de cultura obrera y proponen en cambio el de "cultura de los obreros". Sostienen que es preferible hablar de la cultura y de las prácticas políticas de los obreros. Un segundo enfoque ve la cultura obrera como una cultura de masas que creció a la par de las fábricas. Hay quienes asimilan las nociones de cultura obrera y cultura urbana o urbano-popular. Pretenden indagar los marcos sociales y espaciales en los que se reproduce la clase obrera. También se insiste en definir la cultura obrera como una cultura de clase que implica sistemas de valores, modelos de comportamiento y formas de vida que apuntan hacia las diferencias respecto a otras clases sociales. La cultura obrera, definida así, expresa la construcción histórica de una identidad de clase. [10] Esta última acepción es la más cercana a la conceptualización que le he dado a la "historia y cultura ocupacional" de las obreras del vestido, pero incorporando otro nuevo factor como es el género.

Los elementos que conforman esta historia y cultura ocupacional parten del hecho de que históricamente en la industria del vestido se han ocupado en su mayoría mujeres' y que forma parte del sector manufacturero y maquilador de exportación, es decir, que confluyen relaciones de producción "tradicionales" y "modernas", lo que le imprime características nuevas. Tanto la feminización como la masculinización en ramas industriales son procesos que pueden significar rasgos novedosos que conforman una nueva cultura del trabajo. En el caso de la industria del vestido, los elementos que constituyen lo nuevo y lo viejo de las relaciones en la fábrica son prácticamente los mismos, como lo muestran varios estudios en México. [11]

Las corrientes historiográficas dominantes han insistido en la necesidad de recuperar la cultura de las mujeres obreras a través de historias de vida con la finalidad de dar cuenta de los cambios culturales ocurridos en la vida de estas mujeres, tanto por su trabajo como por su fluctuante incorporación al mercado laboral. [12]

La producción de este tipo de estudios es considerable, pero no han abundado suficientemente en el estudio de las mujeres obreras de la época actual. Se han concentrado en investigar mujeres de otros períodos históricos principalmente de los inicios de la etapa de industrialización en México. [13]

En el caso de las obreras del vestido, sobre todo a partir de los sismos de 1985, también se impulsaron investigaciones sociales que recogían la experiencia de vida y trabajo de estas mujeres, pero no se ha profundizado suficientemente en las significaciones de la historia y cultura ocupacional desde una perspectiva que combine el género y la clase social.

En ese sentido habría que reconsiderar un cuestionamiento respecto si al estudiar una cultura «adjetivada» (llámese, cultura obrera, cultura femenina, cultura sindical, cultura urbana, etcétera) "tenemos que ver ante todo con el estudio de ciertos rasgos culturales, es decir, de elementos relativamente aislados unos de los otros, pero conjuntados por el investigador(a), o si se trata realmente de totalidades, es decir, de aspectos integrados en la realidad sociocultural empírica misma". [14] En mi opinión creo más conveniente estudiar las elaboraciones culturales de los mundos de vida (objetivos y subjetivos), de los estilos de vida (materiales y simbólicos) de sociedades diferenciadas no sólo por su clase social sino por su género, etnia, lengua, religión, etcétera, con la idea de dar cuenta de cómo viven (y mueren) y han vivido los grupos estratificados social y sexualmente. En ese sentido creemos que la información descrita en estos relatos de vida constituye una herramienta metodológica, que podría servir de base para posteriores estudios que exploren el campo de estudios de la cultura en el ámbito laboral.

En este trabajo destacamos principalmente los rasgos de clase y género por parecernos pertinentes para entender algunos elementos explicativos en la conformación de la historia y cultura de las obreras como trabajadoras y como mujeres. Estos elementos además nos pueden servir para la comprensión de algunos aspectos sociológicos de la identidad y subjetividad colectiva de este grupo específico de mujeres.

Uno de estos aspectos sociológicos es la idea cultural que domina acerca del oficio de la costura, pues se considera como parte de las ocupaciones que por "tradición" se relaciona al "rol femenino". Se basa en una valoración ideológica sobre un rasgo, como es la "habilidad" identificada con "lo femenino", con una forma de "especialización" femenina, [15] la que en otros sectores comprende también la preparación de alimentos y el cuidado de los otros. De ahí que el trabajo de servicio como el nutricional, secretarial, de enfermería y de trabajo social, entre otros, tenga esa característica "femenina".

Al respecto existen distintas posiciones teóricas referidas a la "especialización" femenina en términos de la orientación del trabajo de las mujeres. B. Weinbaum y A. Bridges proponen el concepto de "trabajo de consumo", referido en particular al trabajo que realizan las amas de casa y las trabajadoras de servicios, el cual está orientado hacia el consumo, sea de servicios o de objetos.

Otra posición propone el concepto de "trabajo de servicio" que proviene de otra perspectiva teórica que privilegia el aspecto económico y social de los servicios. Este modelo teórico es el propuesto por M. Bianchi, quien considera que las mujeres desarrollan un modo de producción femenil que refleja las características de la relación madre-hijo, de las fuerzas productivas propias de las mujeres, de las capacidades de comunicación orientadas a las necesidades de los otros. Su principal supuesto es que la mujer desarrolla una cierta capacidad para atender a los otros. Su orientación en el trabajo es de servicio, tanto dentro como fuera de la familia. La elaboración conceptual del "trabajo de servicio" la realizó entrelazando otros dos conceptos: el trabajo familiar, que reúne al doméstico, de consumo y de relación; y el trabajo profesional, extradoméstico, sea remunerado o no, pero que se oriente hacia el mercado y está caracterizado por su baja retribución, constricción de empleos y propicia las actividades más descalificadas. Este concepto define el trabajo femenil, sea retribuido o no, sea profesional o familiar, a partir de su función en cualquier esfera: familia, estructuras de servicios públicos y privados, industrias y organizaciones voluntarias de distinto nivel y dimensión [16]

Estos dos conceptos planteados (trabajo de consumo y trabajo de servicio) no se contradicen en esencia, aunque muestran algunas diferencias de enfoque, pues las primeras autoras parten básicamente del trabajo doméstico en la esfera del consumo y la última autora se basa principalmente en las teorías de servicio y en el "orientamiento a las necesidades". Su planteamiento parte de una premisa teórica distinta a la marxista basada en el modo de producción capitalista. En su lugar propone "un modo de producción femenil", que no queda claro si responde a los intereses del capital y/o a un "rol femenino" asignado socialmente en cualquier cultura con rasgos patriarcales.

En este marco nuestro estudio de las representaciones del trabajo en obreras del vestido nos remite a dos paradigmas: 1) al de las relaciones capitalistas de producción, y, 2) al de las relaciones de género que se derivan de una estructura de dominación patriarcal. Esto le imprime otras particularidades a la idea cultural del trabajo de las mujeres, como hemos venido sosteniendo.

En la industria, las mujeres históricamente han ocupado trabajos relacionados con la "especialización" femenina definida por su "habilidad", como la fabricación de alimentos y ropa. [17]

A esto cabe agregar que la ocupación de las mujeres en la industria del vestido produce la mercancía "ropa", que es un bien salario, necesaria para la reproducción de la fuerza de trabajo en el capitalismo; [18] es un recurso de la salud en cuanto corresponde a las necesidades básicas; y, se considera como parte de los procesos de civilización de las sociedades, sobre todo cuando se generaliza la costumbre de cubrir el cuerpo con ropas.

[19] De ahí que la ocupación de las mujeres en la industria del vestido adquiera particularidades culturales en las representaciones sociales de esta ocupación, principalmente expresadas en las formas culturales del comportamiento ocupacional descrito, en los modos de vida y trabajo donde las contradicciones de la supuesta "mística" del trabajo femenino (de servir a los otros), ha puesto en evidencia las principales contradicciones que representan para las mujeres obreras los deberes de madre y esposa y la necesidad de trabajar. [20]

Como pudimos apreciar, el conjunto de historias ocupacionales nos muestra una serie de aspectos comunes en cuanto género y clase social por los roles y atributos asignados socialmente en la casa y el trabajo. Esta circunstancia, en este grupo estudiado, caracterizó representaciones sociales que expresaron significaciones valorativas del vínculo género/clase social. Nos planteó que tanto el oficio como la ocupación son representados por estas trabajadoras en relación no solamente con el trabajo o la fábrica, sino con sus ciclos de vida en general. Sus representaciones toman en consideración una amplia variedad de circunstancias, contextos y condicionantes donde ellas como mujeres son protagonistas dinámicas y no pasivas; son sujetos que han tenido una larga carrera ocupacional y por ello reclaman el reconocimiento de su trabajo como trabajo calificado.

En épocas como la que estamos viviendo, donde hay una profunda reestructuración capitalista, las mujeres al igual que los hombres son desplazados(as) del mercado laboral y reincorporados(as) cuando el capital así lo requiere. Las mujeres que hemos entrevistado y que laboraban en fábricas fueron despedidas de las empresas, encontrando trabajo en la misma industria y en otros sectores como el de comercio. Las trabajadoras de la cooperativa/taller continúan aún con su trabajo pero las altas y bajas en la producción a nivel nacional las hacen estar por períodos sin ingreso fijo, por lo que han recurrido al autoempleo, cosiendo ajeno.

Los rasgos de la historia y cultura ocupacional de estas mujeres refleja lo que tradicionalmente ha sido esta ocupación: un trabajo sin calificación, de carácter flexible, que puede realizarse sin menoscabo de las repercusiones que trae en las relaciones familiares y en la salud. Su andar de fábrica en fábrica forma parte de esa historia y cultura que desde el porfiriato caracteriza a esta ocupación, con la diferencia de que en el proceso de reestructuración capitalista actual se han ahondado sus contradicciones.

CITAS:

Notas

[\*] Este es un resumen de un capítulo de la tesis de doctorado en sociología que realizo en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, bajo la dirección de Enrique Rajchenberg y el auspicio de el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

[\*\*] Investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS-DF) y Profra. de asignatura, adscrita a la Coordinación de la Formación Básica Común de la FCPyS de la UNAM.

[1] Los procesos de reconversión industrial implicaron modernizar las llamadas tecnologías "blandas", es decir, aquéllas referidas a la organización del proceso de trabajo, la gestión empresarial, planificación de la producción de manera oportuna y ágil comercialización. La sigla GATT significa en inglés "General Agreement on Tariffs and Trade". Es un organismo formado por los países industrializados después de la II Guerra Mundial con el objetivo de reducir las barreras comerciales en un marco multilateral, mediante negociaciones periódicas entre los países miembros. E. Suárez. "La industria del vestido", en E. Suárez y M. A. Rivera. Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones. Cuernavaca, Mor., CRIM/UNAM, 1994.

[2] El Socialista, en Centro de Estudios Históricos del Movimiento Obrero, La mujer y el movimiento obrero mexicano en el siglo XIX. Antología de la prensa obrera. México, CEHSMO, 1975.

F. Wilson señala que las mujeres bordan y cosen en Yucatán desde los 8 ó 9 años. A su vez P. Virve encontró que la antigüedad del grupo que estudió es de 1 a 5 años y termina en obreras que tienen entre 16 y 55 años de servicio. Por su parte T. Espinoza reportó que en las empresas grandes y medianas las mujeres comienzan a trabajar remuneradamente a los 10 años (20%). En las empresas chicas el promedio es a los 18 años. Tanto en las grandes como en las medianas el porcentaje más alto (entre 60 y 80 por ciento) de mujeres comenzaron entre 15 y 17 años. Esto confirma el hecho de que las mujeres se inician en la costura desde niñas o durante su juventud. F. Wilson. De la casa al taller. México, El Colegio de Michoacán, 1990.

[3] El Socialista, 1976, en CEHSMO. Op. Cit.

[4] E. Suárez. Op. cit.

[5] T. Espinoza encontró que las trabajadoras que laboran en empresas grandes y medianas han recibido insuficiente capacitación (entre 25 y 40 por ciento) y que en las empresas chicas no hay capacitación. T. Espinoza. Metodología para el diagnóstico y la prospección de perfiles ocupacionales dentro de las innovaciones tecnológicas, en el sector de la industria del vestido. Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1986. Sin embargo, a partir de 1989, la cultura empresarial que tradicionalmente se basaba en la ausencia de capacitación industrial, ahora está proponiendo cambios para promover la capacitación del personal dedicado a la producción. Incluso está haciendo convenios con instituciones de educación superior para la formación de personal altamente calificado. E. Suárez, op. cit.

[6] M. Nash. "Nuevas dimensiones en la historia de la mujer", en Presencia y protagonismo. Aspectos de la historia de la mujer. Barcelona, Ed. del Serbal, 1984.

[7] Ibidem.

[8] E. Krotz. "El concepto de "cultura" y la antropología mexicana: ¿una tensión permanente?", en E. Krotz (comp.). La cultura adjetivada. México. UAM-I, 1993.

[9] M. Nash. Op. cit.

[10] J.L. Sariego. "Cultura obrera: pertenencia y actualidad de un concepto en debate", en E. Krotz (comp.). La cultura adjetivada. México, UAM-I, 1993.

[11] V. Radkau. La fama y la vida. Una fábrica y sus obreras. México. CIESAS, 1984. V. Piho. La obrera textil. Acta Sociológica núm 4, UNAM, 1982. E. Leñero. El huso y el sexo (la mujer obrera en dos industrias de Tlaxcala), Cuadernos de la Casa Chata, núm. 106, México, CIESAS, 1984.

[12] G. Neocoechea. "Cinco autorretratos y un ensayo: mujer, trabajo y familia en Río Blanco (1890-1950), en Historias (INAH), núm. 7, octubre-diciembre, 1984.

[13] C. Ramos. "Mujeres trabajadoras en el Porfiriato", Historias (INAH), núm. 21, octubre 1988-marzo 1989.

[14] E. Krotz. Op. cit,

[15] M. Lagarde. Cautiverios de las mujeres; madre-esposas, monjas, putas, presas y locas. México, UNAM, Centro de Estudios sobre la Universidad, 1990.

[16] M. Bianchi. I Servizi Sociali, de Donato, Bari, 1981.

[17] Cf. C. Ramos, op. cit.

[18] C. Marx. El capital, libro I capítulo VI (Inédito). México, Siglo XXI, 1971.

[19] E. H. Sigeritst. Civilización y enfermedad. México, Ed. FCE, Serie Clásicos de la Salud (1a. ed. en inglés, 1943, la. ed. en español, 1946), 1988 (reedición).

[20] Históricamente la tradición de concebir culturalmente el trabajo femenino extradoméstico contemplaba ya la presencia permanente de esta contradicción. Desde el porfiriato la obrera se vio atrapada entre las prescripciones de una moral burguesa, según la cual la mujer no debería de trabajar, y la necesidad objetiva de trabajar. Además "Se aspiraba a que las mujeres se convirtieran en trabajadoras sumisas y dóciles" C. Ramos, op. cit., pp. 115-120.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Restructuración Productiva y Cultura Laboral: El Taller Eléctrico de CLFC**

**AUTOR: Jaime Díaz [\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

El centro laboral es un campo de interacción, al cual el sujeto ingresa ya con una serie de representaciones construidas fuera de este espacio. A la vez, el campo de interacción se ve bombardeado de continuos discursos y valorizaciones externas, las cuales influyen en la construcción de las representaciones. De este modo la firma de acuerdos cupulares no será de manera mecánica constructora de representaciones, sino un discurso más que se entremezcle con los ya existentes en el piso de la fábrica.

**TEXTO:**

En la actualidad un tema recurrente para dar respuesta a las más diversas problemáticas es el factor cultural. Así, el Estado plantea que el logro de su proyecto económico, el cual tiene como medida básica la elevación de la productividad y la calidad, se alcanzará a través de un cambio cultural dirigido hacia lo que se ha denominado "cultura de la productividad". Lo cual independientemente del trasfondo que pueda tener, implica una postura en donde se reconoce al factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los sujetos.

Pero si bien el nuevo recurso para identificar la orientación de la acción de los sujetos está en la cultura, entendida como el conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto, lo que se observa vago y en exceso pobre es la idea de cómo se construye ese entramado de representaciones.

La firma de acuerdos como el ANEP (Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad) o el más reciente efectuado entre CTM y empresarios, muestran la nebulosa idea de que la cultura puede ser un elemento manejable como el salario, las prestaciones o las negociaciones sindicales (postura que toma el neocorporativismo como recurso del direccionamiento social).

La iniciativa de la recuperación del factor cultural por parte de las cúpulas puede ser tomada en dos sentidos: en el ya mencionado, que ubica a la acción como un acto de la corta visión del neocorporativismo, o se puede ser más suspicaz, y tratar al hecho como una simple careta de la cascada de cambios a la legislación laboral.

La cultura laboral

Para efectos de este trabajo, tomaremos la cuestión cultural como eje central de atención, dejando un tanto de lado el posible trasfondo político-económico del asunto. De este modo pretendemos mostrar los primeros resultados de un estudio de caso efectuado en un taller eléctrico de la compañía de Luz y Fuerza del Centro, donde se observa el complejo entramado de factores que tienden a orientar las representaciones y colateralmente los actos de los sujetos.

De entrada el término cultura tiende a llamar a múltiples significados para ser definido. Por cultura nosotros entendemos: la construcción de una serie de modelos cognitivos, es decir, representaciones que definen, valoran y orientan la acción de los sujetos. Pero la cultura no se da en abstracto, siempre estará relacionada a un tiempo y espacio específico. Al limitarnos al espacio laboral, entenderemos por cultura laboral a las representaciones que definen, valoran y orientan la acción de los sujetos, su trabajo, y el de los demás, así como los sucesos cotidianos dentro de la fábrica. Estas valorizaciones son el fruto de un proceso histórico de interacción social con otros sujetos, dentro de un contexto determinado y desde la posición que tiene el sujeto en la producción. En donde el valorar las relaciones y eventos es lo que le permite al sujeto efectuar una interpretación de su realidad, a partir de lo cual éste decide la orientación que dará a sus acciones.

Consideramos que las representaciones son construidas a través de tres dimensiones básicas:

1. Las experiencias vividas
2. Las matrices culturales
3. Las ideologías

Dentro del primer punto se plantea contemplar las experiencias de los sujetos dentro del campo de la producción, su "saber-hacer", la experiencia laboral, el tiempo en la empresa, la participación sindical, etcétera. Estas experiencias guardan un carácter más cuantitativo que las observadas en la matriz cultural.

El segundo punto, las matrices culturales, es el acopio y mezcla de factores materiales (como el capital económico, con factores subjetivos y simbólicos como es el habitus) y las condiciones objetivas, las cuales se conforman por el lugar que ocupa el trabajador en la producción, sus condiciones de existencia, su porvenir colectivo, así como su posición en la sociedad en general. Otros factores que constituyen la matriz cultural son las estructuras existentes, es decir, el conjunto de reglamentaciones y formas establecidas alrededor del campo de la producción.

Finalmente el elemento ideológico es el conjunto de discursos que circulan en el campo, considerando tanto los planteados como legítimos o ilegítimos, sea por la patronal o por los trabajadores.

Ahora bien, las representaciones que destacan de manera más importante en la interpretación de la realidad laboral se centran en los siguientes cinco puntos:

1. La representación de la participación individual en ese espacio. Es decir cómo es que se observa a sí mismo dentro de ese espacio, cuál es su papel, hasta dónde quiere llegar ahí, etcétera.
2. La relación del sujeto con el proceso laboral y su producto, cuáles son las posibilidades de su trabajo, cuál es el papel del trabajo en su cotidianidad, qué es el trabajo en sí.

Por último estaría el campo de la producción, observado éste como un espacio social, es decir, como forma de relación:

3. Con sus compañeros,
4. Con el sindicato,
5. Y finalmente, la idea que se guarde de la compañía y, por supuesto, de la patronal.

Bajo esta perspectiva se observa al centro laboral como un campo de interacción, al cual el sujeto ingresa ya con una serie de representaciones construidas fuera de este espacio. A la vez, el campo de interacción se ve bombardeado de continuos discursos y valorizaciones externas, las cuales influyen en la construcción de las representaciones. De este modo la firma de acuerdos cupulares no será de manera mecánica constructora de representaciones sino, un discurso más que se entremezcle con los ya existentes en el piso de la fábrica.

#### El taller eléctrico de CLFC

Nuestro centro de trabajo se ve influenciado tanto por los acuerdos macros como por el firmado entre el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y la entonces Compañía de Luz y Fuerza del Centro, la cual desde finales de 1988, siendo secretario general del sindicato Jorge Sánchez, comienza a preparar las condiciones para el cambio, ya que durante el mandato de Salinas de Gortari la empresa estuvo en diferentes condiciones: fue puesta en liquidación y en la actualidad se ha conformado una nueva empresa, pero más de carácter legal que de forma.

Todo acuerdo de productividad se tiene que referir directamente a las líneas de producción; así, en noviembre de 1990 (con base en el acuerdo de 1988) se firma un acuerdo en el Taller Eléctrico ubicado en la calle de Salónica, el cual depende de la Subgerencia de Mantenimiento y Talleres. Esto se hace en el marco de un fuerte rumor de cierre de este espacio, ya que se consideraba improductivo y que la empresa podía abastecerse tanto del exterior como de la reparación de transformadores que se realiza en el Taller de Coapa. Así, la Compañía presenta al comité central la propuesta de acuerdo de productividad, que es llevada a los representantes del centro de trabajo. Estos a su vez lo promueven entre la línea de mando -la cual es sindicalizada- y un grupo de compañeros a los cuales se les reconoce cierta influencia entre los miembros de taller. De este modo se firma un documento de tres páginas que en forma contienen tan sólo diez cláusulas pero que en fondo han venido a cambiar totalmente la vida interna.

La firma de un acuerdo de productividad al interior de cualquier centro laboral trae tras de sí una reestructuración de múltiples dimensiones: cambia la organización del trabajo, la configuración del salario, y en algunos casos se modifica la tecnología empleada, o la plantilla laboral. En nuestro caso los cambios se dieron de manera paulatina, pero previos a la firma del acuerdo, ya que desde 1975 se modificó la organización del trabajo del taller. Con la firma del acuerdo, lo que cambia radicalmente es la forma de configuración del ingreso de los trabajadores, así como la forma de interacción entre éstos.

Nos parece evidente que en toda empresa, una vez establecidos los acuerdos y dados los cambios en la organización del trabajo, se arroja sobre el trabajador un importante número de mensajes, así como también se dan una serie de experiencias que tienden a modificar la realidad en la que desenvuelven los operarios más de un tercio de su vida.

Estas alteraciones pueden objetivarse en un cambio de sus actitudes no sólo para con el trabajo sino en las formas de relación entre compañeros y su propia ubicación como seres pensantes dentro del campo de la producción. De este modo lo que se está generando es un cambio en la cultura del trabajo.

Al realizar nuestro estudio (finales de 1994 y principios de 1995) decidimos como punto de partida analizar las representaciones que existen del trabajo, de la posición de los sujetos en ese espacio, del bono de productividad y del futuro que le dan al taller. La respuesta pronta fue una multiplicidad de representaciones, y al cuestionarnos sobre el origen de esta multiplicidad una contestación simple era la edad de los trabajadores, ya que existía una aparente división de opiniones que correspondían a tres generaciones que se conjuntaban en el centro de trabajo. Pero esta respuesta era rebasada por mucho y explicaba de manera en exceso limitada esa multiplicidad de representaciones. Por lo cual y atendiendo a un entendimiento de lo cultural por la interacción de múltiples dimensiones decidimos construir cuatro indicadores grupales como ejes de análisis:

a) El perfil sociodemográfico; este perfil fue construido en primera instancia a partir de la conjunción de la edad y la escolaridad.

b) Las trayectorias laborales; en este caso se conformaron grupos denominados de alta, media y baja movilidad, esto dependiendo del hecho de haber laborado en otra empresa antes de haber ingresado a la compañía y si ingresaron directamente o no al taller, es decir, se observó la participación en otros empleos y el tipo de éstos.

c) Capital económico; se observó la conformación del ingreso del trabajador así como el de su familia y sus dependientes.

d)Nexo familiar; bajo este rubro se estudió la forma de ingreso del trabajador (por medio de un familiar o no) y el hecho de que contara con familiares en la empresa, es decir, la posibilidad de considerara la empresa como un bien familiar.

Para el levantamiento de la información se efectuó una encuesta y entrevistas a profundidad con informantes calificados, tanto en puestos de ayudantes como de mecánicos.

#### Primeros resultados

Se observó dentro del punto de movilidad que 26 por ciento de los encuestados caían en el rubro denominado de baja movilidad, es decir, no habían laborado en otra empresa antes de ingresar al taller eléctrico, así como también su ingreso a la compañía fue directamente al taller eléctrico, mientras que tanto los de movilidad media -aquellos que laboraron en otra empresa pero que ingresaron directamente al taller eléctrico- como los de movilidad alta, es decir, los que tuvieron otro empleo e ingresaron a un área distinta al taller eléctrico, representaban 37 por ciento de la muestra.

Al observar la muestra por sus nexos sociales, 68 por ciento (véase Cuadro 1) informó haber ingresado por medio de la ayuda de algún familiar o amigo y que en la actualidad cuenta también por lo menos con un familiar dentro de la empresa; 26 por ciento dijo haber ingresado a la compañía por un amigo o familiar y en la actualidad no contar con ninguno en la empresa o haber ingresado por sí mismo y contar en la actualidad con un familiar dentro de la empresa (generalmente introducido por él); mientras que sólo 7 por ciento de los encuestados dijo haber ingresado por sí mismo y no contar con ningún familiar. Este agrupamiento fue diseñado pensando en la importancia que puede tener para el futuro de la empresa no sólo en razón de sí, sino también como una fuente de trabajo a futuro para los miembros de su familia, es decir, percibir al taller como un bien familiar.

#### Cuadro 1. Tipo de Nexo Social y Porcentaje de Trabajadores[H-]

En lo que denominamos capital económico observamos la dependencia económica que guardan los trabajadores con respecto a la compañía, la cual como se puede observar en el Cuadro 2 es muy fuerte, ya que el 52 por ciento de la familia de los encuestados depende sólo del ingreso del trabajador, el cual sólo cuenta con el ingreso de la compañía. En lo que se refiere a los otros rubros se muestra una dispersión más equitativa.

#### Cuadro 2. Capital Económico. Unico Aporte Económico a su Familia y si Cuenta con Otro Empleo.[H-]

Dentro del perfil sociodemográfico se conformaron siete grupos (véase Cuadro 3), los cuales responden a la combinación de edad y escolaridad reportada. Este perfil pretende identificar las posibles diferenciaciones de representaciones generadas a partir de la edad y el grado escolar alcanzado. Es de destacar que no se presentó ningún caso donde se diera la combinación de escolaridad básica (primaria o secundaria) y edad baja (menor de 28 años). El 26 por ciento de los trabajadores reportaron encontrarse entre los 28 y 38 años edad (edad media) y contar con escolaridad baja, mientras que tan sólo el 7.5 por ciento contó con escolaridad media (estudios medios superiores) y edad media, igual de

bajo fue el porcentaje de trabajadores que reportaron tener alta escolaridad (estudios superiores) y edad alta (mayores de 38 años).

### Cuadro 3. Perfil Sociodemográfico. Escolaridad y Edad de los Trabajadores[H-]

Una vez observada la forma como se distribuye nuestra muestra a partir de los cuatro ejes diseñados, cruzamos estos ejes con las posibles representaciones que se tienen sobre las dimensiones escogidas.

Al cuestionar a los trabajadores sobre el futuro que pensaban que el taller tendría, la respuesta en los casos de análisis de nexos social, movilidad del personal y capital económico, en más del 50 por ciento fue que se fusionaría con otras áreas de la compañía. Hay que recordar que uno de los fuertes rumores era sobre la capacidad del taller de Coapa, el cual se decía podría sustituirlos o absorber.

Al efectuar una búsqueda más fina en la construcción de representaciones sobre el futuro del taller cuestionamos sobre si esto dependía de las políticas del gobierno, a lo cual el 60 por ciento contestó que no; al preguntar si dependía del sindicato, el 74 por ciento contestó que no y finalmente si dependía de la productividad, el 52 por ciento contestó que sí. Como se observa, perciben al sindicato con muy poco control sobre el futuro del taller y atribuyen el futuro del taller más a la productividad que se genere, es decir, consideran que el futuro está en sus propias manos, aunque es importante ese 40 por ciento que deja en manos del gobierno su futuro.

Al relacionar las preguntas sobre de qué depende el futuro del taller y el eje sociodemográfico, se conformaron tres grupos de opinión, ya que el entrevistado podía contestar en forma afirmativa en más de una opción. Se observó que el mayor número de respuestas afirmativas se centraba en la opción de dependencia del gobierno y de la productividad.

El primer grupo que se conformó consideró de baja dependencia para el futuro del taller tanto la política del gobierno como la productividad que se logre (como muestra el Cuadro 4); tendió a dispersar su respuesta dándose un pequeño grado de importancia a la respuesta desconocer de qué depende el futuro del taller. Este grupo presenta como rasgo común contar con una edad media. En lo que se refiere a escolaridad, se observan los dos polos: tanto baja como alta escolaridad. Los tipos que se mantienen constantes en la baja dependencia son el 102 y el 302 e incorporándose a éstos, en el caso de política de gobierno el tipo 201 y en productividad lograda, el 103. Este último tipo presenta una bipolaridad, ya que considera la política de gobierno como definitiva y la productividad como de baja influencia.

### Cuadro 4. El Futuro del Taller[H-]

El segundo grupo que se observa es el conformado por el tipo 202 (edad media y estudios medios) y el 303 (edad alta y estudios altos). Este grupo califica la política de gobierno como de importante influencia pero considera definitiva la productividad lograda; a

diferencia del primer grupo, éste muestra cierta definición por un conjunto de factores como determinantes del futuro del taller.

El tercer y último grupo lo consideramos de baja relación a pesar de que cuenta con edad media como elemento común. Se conformó a partir de que los tipos 201 y 203 observaban una influencia importante de la productividad lograda en el futuro del taller. Para los miembros del tipo 203 la política del gobierno no tiene ninguna influencia en el futuro del taller, mientras que para el tipo 201, esa influencia es baja.

Como se observa, estos sujetos, a pesar de laborar para la misma empresa, contar con compañeros y puestos similares, así como estar bajo la influencia de los mismos discursos, perciben de manera distinta de qué depende el futuro del taller.

De ninguna manera quiero decir que esa diferencia se deba de manera mecánica a la edad y al grado escolar alcanzado, sino que estos elementos son el posible hilo conductor del entramado de factores que dan pie a la construcción de la representación.

Los puntos planteados como posibles ejes de la construcción de las representaciones no son en todos los casos guías adecuados en esa búsqueda del origen de la diferenciación.

En nuestro anterior ejemplo la edad y escolaridad de los sujetos daban elementos de análisis importantes, pero al cuestionar a los sujetos sobre si el bono retribuye el esfuerzo encontramos que individuos que en la pregunta anterior contestaban en forma similar, para este caso su respuesta era totalmente contraria. El tipo baja escolaridad, edad media (102) contestó en el 75 por ciento de los casos que el bono de productividad sí retribuye el esfuerzo; mientras que para el caso escolaridad alta, edad media (302) dijo en el cien por ciento de los casos que el bono no retribuye el esfuerzo. En los demás tipos encontramos que la percepción se dividía 50 por ciento para ambas posibilidades y dado que la pregunta era dicotómica, este tipo de respuesta no nos indica nada.

Si intentáramos de manera mecánica atribuir a un solo conjunto de elementos la construcción de una representación, la respuesta sería pobre y seguramente equivocada, como se muestra anteriormente.

Consideramos que en la construcción de cada una de las representaciones opera un conjunto de factores como eje central, el cual se entremezcla con otros en diversos grados de participación. Así, en la búsqueda de los elementos que dieron pie a una representación, la cual aunada a otras configuran las acciones del sujeto, tendríamos que encontrar ese conjunto de factores centrales.

Para nuestro cuestionamiento sobre si el bono retribuye o no el esfuerzo, como ya se mencionó, la edad y escolaridad poco tienen qué decir; sin embargo, nuestros otros tres ejes muestran una diferenciación interesante. Nos pareciera que el indicador capital económico se constituye como eje base de la valorización del bono.

Como se muestra en el Cuadro 5, la tendencia de calificar como no retributivo al bono de calidad es generalizada, pero al observar en forma fina cómo es que se constituye esta valorización denotamos el hecho de que ser el único aporte familiar da el matiz de mayor inclinación de calificar al bono de manera positiva, mientras que la independencia del ingreso familiar con respecto al bono genera la valorización negativa del bono.

#### Cuadro 5. Capital Económico y Porcentaje de Trabajadores[H-]

Estos pequeños ejemplos muestran cómo es que la representación de diversos factores no se pueden interpretar con indicadores similares y que por supuesto tampoco se puede hablar de que un elemento como los discursos cupulares puedan de manera directa influir y modificar los valores y perspectivas que le atribuye el trabajador a su entorno. Es el piso de la fábrica, en la mezcla propia de las representaciones que aportan los sujetos, las condiciones a las que se enfrenta, lo que determinará la orientación que dé el trabajador a sus actos.

CITAS:

Notas

[\*] Egresado de la Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-Iztapalapa.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Cultura Productiva/Cultura Improductiva: Los Retos en el Centro de Producción**

**AUTOR: Andrés Hernández[\*], Ancelmo García[\*], Roberto Wilde[\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

Es un hecho evidente que nuevas estrategias de productividad, así como diversos programas de calidad de proceso y producto han avanzado en nuestro país, sin embargo, aún se manifiestan como principales problemas en las relaciones laborales la falta de compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa, así como la escasa identificación e involucramiento de los trabajadores, por un lado; la exigencia de participación y de mayor esfuerzo por parte de la empresa, por el otro lado.

**TEXTO:**

Desde hace ya un buen tiempo en México se ha vuelto un lugar común que desde diversos espacios de la producción y de algunos medios masivos de comunicación, se hable de "nueva cultura productiva", sin tener claro a qué se refieren o qué podemos o debemos entender por dicho concepto.

Al parecer, los difusores del concepto pretenden que entendamos de facto y en un abrir y cerrar de ojos que "nueva cultura productiva" son las palabras mágicas que harán surgir un horizonte promisorio para la empresa y los trabajadores en nuestro país, un mercado amplio para los productos y servicios que se elaboran y una actitud de entrega total de los empleados administrativos y de los trabajadores directos.

Preocupados por el tema de la cultura en el centro de producción y su vínculo con las nuevas estrategias de productividad, así como en su conjunción con aspectos de las relaciones laborales, los que esto escriben ponen a su consideración las siguientes notas que en lo fundamental son producto de la reflexión surgida de la realización de talleres de formación sindical en torno a innovación tecnológica y dinámica de negociación en México.

Un concepto de cultura

Podemos afirmar, de manera un tanto breve, que entendemos por cultura: el origen, desarrollo y cambio de los conjuntos de símbolos, valores, conductas, identidades, actitudes, códigos de entendimiento y rutinas de acciones y actividades de los individuos en un tiempo y espacio determinados y delimitados.

Cuando se trata de comprender el origen y desarrollo de las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción, es que nos referimos a dichos elementos como cultura de la producción, o en términos más llanos, cultura productiva.

Desde una perspectiva somera, la cultura se nos presenta como un acontecer histórico o como una experiencia en que se alcanza un cierto vínculo de mayor o menor entendimiento entre los actores sociales del espacio productivo; acontecer que no borra la gama de contradicciones y de intereses prevalecientes en cada uno.

Esa evolución de percepción y experiencia permite también alcanzar y construir una actitud en cada uno que lo lleva a participar de un cierto consenso, afirmando la percepción de sí mismo y frente a cada uno de los individuos o sistemas institucionales que participan en la creación del acontecer cotidiano en el proceso productivo.

#### Cultura productiva, cultura improductiva

Algunos de los elementos que resaltan como preponderantes en el origen de la cultura productiva de nuestro país, en estrecha relación con las estrategias de productividad y la gestión del recurso humano se presentan en el Cuadro 1.

#### Cuadro 1. Elementos de Cultura Productiva[H-]

De este cuadro resalta la rigidez de las identidades construidas por la gerencia, los trabajadores y las organizaciones sindicales, y como se observa, éstas se determinan por la percepción que se tiene de sí y ante los otros, en las reducidas o amplias posibilidades de intervención en el espacio y tiempo del proceso productivo.

La cultura productiva no se puede entender como algo acabado, rígido ni estático, debido a que resulta de las relaciones entre individuos, y por lo tanto se debe observar como un acontecer cambiante, dinámico y variable, sujeto a las influencias de los nuevos elementos que se van incorporando al sistema de la producción o debido a la salida de algunos elementos o a los cambios que genera en esas relaciones las reglas o símbolos de actuación, como en este caso pueden ser las nuevas estrategias de productividad.

En nuestro país se ha desarrollado una cultura productiva que podemos llamar de tipo excluyente, misma que en un período histórico determinado ha sido funcional a las estrategias de productividad de las empresas, sustentadas sólo en elevados volúmenes de producción, vinculados éstos a un mercado nacional protegido.

Decimos que es una cultura productiva de tipo excluyente ya que por muchos años se han generado modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa; se les ha excluido también de la construcción de las decisiones, y se han

subvalorado a veces sin analizar sus cualidades humanas y profesionales que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo.

El mercado nacional protegido ha desaparecido, y las empresas han tenido que recurrir cada vez de manera más dinámica a la puesta en marcha de nuevas estrategias de productividad que permitan su sobrevivencia y desarrollo. Dichas estrategias de productividad consisten en la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo e innovaciones tecnológicas, sin embargo, el éxito esperado, aun con ello, ha tardado o no acaba de llegar.

Es un hecho evidente que nuevas estrategias de productividad, así como diversos programas de calidad de proceso y producto han avanzado en nuestro país, sin embargo, aún se manifiestan como principales problemas en las relaciones laborales la falta de compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa, así como la escasa identificación e involucramiento de los trabajadores, por un lado; la exigencia de participación y de mayor esfuerzo por parte de la empresa, por el otro lado.

Tal vez podamos explicar la lentitud del éxito de algunas estrategias de productividad a partir de identificar y analizar algunos de los cambios en torno a la identidad y percepción que de sí mismos guardan empresa y trabajadores a resultas de las mencionadas nuevas estrategias de productividad.

Lo anotado en el Cuadro 2 apenas es el inicio del reconocimiento de la transformación que comienza a ocurrir en torno a la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones, y viceversa.

Cuadro 2. Nueva Percepción de la Empresa Hacia los Trabajadores y el Sindicato y Viceversa[H-]

Algo que resalta de la realidad actual es que se ha investigado poco acerca de si la empresa conoce y reconoce realmente los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento en que el trabajador ingresa en el trabajo.

Aquí vale mencionar que se puede manifestar una cierta lealtad y compromiso de involucramiento de los trabajadores, que desaparece al momento de manifestarse alguna dificultad con los mandos o al no ver recompensado su esfuerzo con mejoras salariales, profesionales o de condiciones de trabajo.

Otro factor importante al que se ha prestado poca atención es el no reconocimiento al liderazgo de los trabajadores en el piso de producción, al cual se le antepone las jerarquías formales de mando y control.

Otras resistencias al surgimiento de una nueva cultura productiva las encontramos en que al no existir un modelo acabado de cómo será el futuro, los empresarios prefieren reforzar el modelo anterior basado en el hermetismo y la exclusión.

## Los retos en el centro productivo

La propuesta de una nueva cultura productiva debe pasar necesariamente por reconocer las dificultades y obstáculos que trabajadores y empresarios deberán resolver, entre las que destacan:

a. La cultura es un proceso histórico que no se resuelve con la implantación de un programa o una técnica; es la construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por coerción.

b. El involucramiento y el compromiso no es algo que se obtiene al ponerse el uniforme de la empresa, o al sentarse en el escritorio; es resultado de una percepción de sí mismo y ante los demás construida por un proceso social de valores, de toma de decisiones y de ejecución de acciones que permiten vincular el presente con el futuro.

c. La descentralización en la toma de decisiones y sus efectos en la organización vertical y jerárquica sobre todo en el rol de los mandos medios, afectan espacios y roles de poder e identidad que no es fácil modificar o readaptar, y se originan fuertes resistencias al cambio, sobre todo a nivel de trabajador-mando medio.

d. Los nuevos procesos de participación generan una percepción y expectativas nuevas en los trabajadores que pueden llevar a la frustración y rechazo si no se satisface de alguna forma a los trabajadores.

e. Desde la perspectiva del trabajador se percibe un enfoque unilateral de atender sólo aspectos técnico-funcionales y de no atender aspectos sociales como comunicación, información, motivación, autonomía y acción conjunta por acuerdo en el centro de trabajo.

f. Al considerar ampliar la autonomía y la información, la empresa debe abandonar el temor a disminuir su autoridad y reconocimiento de los trabajadores y el sindicato. La actitud y espacio de liderazgo es algo que se debe construir, no imponer, pues resulta contraproducente con las nuevas estrategias de involucramiento y de participación del personal.

Resolver o comenzar a atender los puntos anteriores resulta esencial si las empresas de nuestro país pretenden de manera real y verdadera modificar sus características estrategias para convertirse en una empresa más productiva y competitiva, y ante eso no debemos olvidar que son los hombres y sus valores los únicos que pueden dar consistencia a la identidad y fortaleza de una organización.

RECUADRO:

## TITULO DEL RECUADRO:

### Construyendo una Nueva Cultura Sindical

#### Coordinación Nacional del FAT

#### Introducción

El objetivo del sindicato es defender y representar los intereses de sus agremiados frente a los intereses de la patronal. De ahí la importancia de que sus representantes sean elegidos directamente por la base de trabajadores.

Durante mucho tiempo el sindicato ha estado en manos de líderes que los trabajadores jamás han elegido y que heredan los puestos o cargos a familiares o incondicionales que ni siquiera conocen a los afiliados. Estos líderes sólo se interesan por la "tajada" que les pueda quedar ya sea a través de un puesto político o a través de los acuerdos económicos que hacen con las empresas. No les interesan los demás, sólo quieren ser ellos y controlar a base de represión e intimidación a los trabajadores.

Los empresarios también ayudan a mantener esta situación, pues ellos mismos aceptan y promueven las negociaciones con los líderes corruptos y no con los trabajadores. Se ha generalizado la práctica de que al abrirse un centro de trabajo, los patrones, sin contratar a ningún trabajador, ya firmaron un contrato colectivo con el representante del sindicato que como patrón eligen, no se respeta el derecho del trabajador de elegir al sindicato que lo represente. Por ello muchos empresarios no están preparados para enfrentar los desafíos que plantea la apertura comercial, pero mucho menos para comprender la necesidad de construir relaciones laborales que se cimenten en bases distintas a las del sindicato tradicional, que no representa a los trabajadores.

#### La actitud sindical frente a la producción

Los cambios que se han venido dando en el sistema de producción, particularmente en los centros de trabajo y en las reformas del propio Estado, ponen de relieve la necesidad del desarrollo de la vida interna de los sindicatos.

A la discusión sobre el salario y las prestaciones ahora hay que añadir la importancia del conocimiento sobre la materia de trabajo y la situación de la empresa para hacerle frente a las necesidades de la productividad.

Una nueva cultura sindical debe dar como resultado una actitud responsable hacia la producción, sosteniendo los liderazgos fuertemente en las bases de trabajadores, a fin de estar en capacidad de responder a los cambios en forma legítima e inmediata.

La respuesta estará sujeta a la firmeza con que se sostengan las propuestas del sindicato, que provengan del convencimiento de cada trabajador, de la concertación en cada centro

de trabajo, y de una concertación con una clase patronal que acepte sugerencias del trabajador para mejorar el proceso productivo.

### Los componentes de una nueva cultura laboral

Es una necesidad urgente tener un cambio radical en la cultura laboral: ante el trabajo, entendiendo y desarrollando en los trabajadores "la idea de que todos somos proveedores y clientes a la vez", y que el trabajo lo debemos realizar entendiendo que quien me abastece es mi proveedor y su obligación es proporcionarme material en buenas condiciones y yo debo considerar que el siguiente operador es mi cliente.

No se trata sólo de adquirir capacidades, sino también conocimientos, el sindicato debe asumir un papel protagónico en este proceso educativo, tomando en cuenta las costumbres y usos actuales e identificando los valores de los obreros, ello implica un proceso reeducativo intenso y de largo plazo.

La comunicación es fundamental para evitar conflictos y para solucionarlos. Debe haber una auténtica comunicación para promover la participación de los trabajadores tanto en las actividades sindicales, como en el centro de trabajo. Esta comunicación debe ser efectiva, continua y a tiempo. Con esto se va creando un ambiente propicio para la participación activa y por lo tanto se facilita la aceptación de compromisos mutuos y auténticos.

El sindicato debe indicar a los agremiados que si hay problemas en la producción, son de todos los que laboran en el centro de trabajo y no solamente de la administración, como actualmente se piensa. Una nueva cultura laboral debe enfocarse también a ayudar a los trabajadores a elegir libremente a sus representantes, la libertad para organizarse como ellos lo consideren conveniente, respetar los derechos individuales frente a la representación colectiva, la defensa de su vida interna ante la patronal, no permitiendo que la empresa determine el rumbo del sindicato como actualmente se hace en la mayoría de los sindicatos y defender ante el gobierno su derecho a organizarse sindicalmente.

La representación sindical debe orientar a los trabajadores afiliados sobre la necesidad de que dentro del centro de trabajo se tenga disciplina, entendiendo por ello cumplir normalmente con el trabajo al que cada uno de los que laboran en la empresa se obligó a cumplir, establecidos en reglamentos contratos y la misma Ley Federal del Trabajo.

También tiene que discutir con la empresa que no deben obligar a los trabajadores a hacer un esfuerzo mayor del que su capacidad normal dé, pues a veces los supervisores pretenden que los trabajadores hagan "milagros" convirtiéndose en superhombres. Además, cuando el trabajador cometa un error el supervisor o su jefe inmediato, debe explicarle al momento cuál fue, por qué se dio y cuáles son las formas para corregirlo. Esto, si se practica continuamente, creará a mediano plazo un compromiso y una aceptación auténtica.

La estabilidad en el empleo es un factor fundamental para avanzar en los cambios que se requieren dar, no es lo mismo la reacción de un trabajador que tiene seguridad en su trabajo a otro que está inseguro en su empleo. No es lo mismo un país que tiene seguro de desempleo, a otro en donde perder el empleo es casi perder el derecho a vivir.

Los empresarios deben entender que los movimientos que se requieren para cumplir con el objetivo de producción deben estar íntimamente ligados a una remuneración adecuada al trabajador y a una participación bilateral que le permita expresar su opinión en temas que le incumben y en su caso, acordar los términos de la prestación de sus servicios. Asimismo, la productividad va ligada a un mejoramiento en las condiciones en que se presta el trabajo.

El sindicalismo tradicional ha colaborado en buena medida a fomentar una serie de vicios, como la imposición de acuerdos pactados con las empresas sin información alguna a los trabajadores. También esquemas anticuadas de los patrones, quienes bajo el denominado esquema de "principio de autoridad" han impedido el diálogo con los trabajadores sobre temas productivos.

Este tipo de actitudes, tanto de los representantes sindicales tradicionales como de muchos patrones, ha originado que los trabajadores en vez de participar activamente en los cambios, cada día que pasa se opone más a las propuestas de la patronal y no confían en los representantes sindicales pues deducen que los están engañando. Los trabajadores saben que son el medio para que los líderes obtengan ganancias personales y puestos públicos.

### Conclusión

Los tiempos cambian, los patrones y los representantes sindicales deben enfrentar dichos cambios, teniendo la mente abierta, dispuestos a escuchar y aceptar las sugerencias de los trabajadores no podemos seguir viviendo en el pasado.

Si queremos construir una nueva cultura laboral, es necesario que los representantes sindicales sean representativos, informen y formen continuamente a la base trabajadora sobre los diferentes problemas del sindicato, de la sociedad y los cambios que se están dando. Ante las propuestas de las empresas, el sindicato debe ser Propositivo, Honesto y Unitario, teniendo una actitud responsable ante la producción y la productividad.

Hoy por hoy los empresarios deben entender que la bilateralidad es la base principal para solucionar los problemas, que a los trabajadores se les tiene que considerar como adultos y no como niños, que los sindicatos son los interlocutores de los trabajadores y que se debe respetar la Libertad Sindical a que tienen derecho los trabajadores; constitucionalmente ellos son los que deben decidir qué sindicato los representa verdaderamente.

Si queremos que el país salga de la crisis tenemos que acostumbrarnos a dar Libertad y a Escuchar las Opiniones de los mexicanos. Para buscar alternativas conjuntas y aminorar

los problemas por los que estamos atravesando. No podemos seguir con las imposiciones, tenemos que buscar concertaciones favorables a la sociedad mexicana.

CITAS:

[\*] Asesor Externo de la Organización Internacional del Trabajo.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Flexibilización Laboral en la Industria Refresquera [\*]**

**AUTOR: Beatriz Castilla Ramos [\*\*], Beatriz Torres Góngora [\*\*]**

**INDICE ANALITICO: Estudios de Caso**

**ABSTRACT:**

El presente trabajo da cuenta de dos procesos de flexibilización funcional de las relaciones laborales, mismos que pueden ser comprendidos a partir de los espacios que corresponden al poder empresarial y aquéllos que son del dominio de los trabajadores. La redefinición de estos espacios involucra también la reconstrucción de valores, representaciones y percepciones de los actores laborales inmersos en estos procesos.

**TEXTO:**

**Introducción**

La búsqueda de una mayor eficiencia productiva emprendida por algunas empresas mexicanas dio inicio -a mediados de los ochenta- a los llamados procesos restructuradores, mismos que están modificando sustancialmente las bases sociotécnicas de los procesos productivos. Entre los cambios más relevantes se advierte un nuevo rumbo en las relaciones laborales a nivel de los procesos de trabajo, como consecuencia de la intención empresarial de remontar las rigideces que presenta el uso de la fuerza de trabajo.

La planta A y la planta B -dos empresas embotelladoras pertenecientes a un mismo Grupo Refresquero- constituyen un ejemplo interesante de los distintos caminos que asume el proceso restructurador en este campo y del papel que desempeña la cultura laboral en dichos procesos.

Aunque ambas poseen un proceso de trabajo homogéneo, sus orígenes y sus hombres son distintos, de ahí que las estrategias empresariales y sus alcances resulten también muy diferentes.

El presente trabajo da cuenta de dos procesos de flexibilización funcional de las relaciones laborales, mismos que pueden ser comprendidos a partir de los espacios que corresponden al poder empresarial y aquéllos que son del dominio de los trabajadores. La redefinición de estos espacios involucra también la reconstrucción de valores, representaciones y percepciones de los actores laborales inmersos en estos procesos.

Siguiendo la propuesta de De la Garza [1] para este tópico, el análisis de las relaciones laborales se moverá en dos ejes: rigidez-flexibilidad y unilateralidad-bilateralidad. Asimismo, la atención estará puesta en las respuestas de los distintos actores

involucrados en estos procesos de cambio, tanto la que se refiere a la actuación sindical como la de los arreglos laborales, construidos en la vida cotidiana de la fábrica.

### Elementos metodológicos

Vistos al interior de la fábrica y del proceso de trabajo, los procesos restructuradores se presentan como la iniciativa empresarial para transformar la base técnica, organizacional y de las relaciones laborales en aras de la eficiencia productiva. Dichos procesos vienen a cambiar el orden establecido de la práctica laboral existente imprimiéndole modalidades y rumbos desconocidos, obligando a redefinir espacios, estrategias, alianzas, relaciones, subjetividades, etcétera. En este orden de ideas, la reestructuración pensada como estrategia empresarial mueve las bases de las relaciones laborales al enfrentar intereses, recursos de poder y subjetividades distintas entre los representantes del capital y del trabajo.

Por relaciones laborales entendemos a aquéllas que se dan al nivel inmediato de la producción, y que sintetizan los términos de la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo, espacio en donde se definen las reglas del juego del proceso productivo y sobre el uso de la fuerza de trabajo. Su campo de acción es amplio, pues alude a acuerdos formales, e informales, tanto a nivel de la empresa, como al de los contratos colectivos. Todo esto mediado por el marco jurídico legal del Estado y del papel de los Sindicatos. Así, el análisis de las relaciones laborales a nivel de los procesos productivos, nos remite al ámbito de las relaciones codificadas y de las no codificadas.

Atendiendo al uso de la fuerza de trabajo, el primero se mueve entre los espacios de la rigidez y de la flexibilidad formalizada, (contratos colectivos, convenios) y el segundo se orienta al campo de la informalidad, de los arreglos verbales, de las costumbres de los trabajadores, tanto de los funcionarios empresariales como de los propios obreros y de sus representantes.

En este sentido nos interesa recuperar, en el contexto de la reestructuración de las empresas en cuestión, tanto el espacio formal de la normatividad, como el informal, orientado por las costumbres de cómo trabajar, de los valores, de las significaciones, de las legitimidades, etcétera, en la consideración de que lo informal especifica lo formalizado y éste no puede prever y definir totalmente la actuación de los actores; es decir, siempre existirán espacios para ser llenados por costumbres, valores, etcétera.

Por razones de espacio acotamos nuestro análisis a los mecanismos y regulaciones orientadas a definir el uso de la fuerza de trabajo, al interior mismo del proceso productivo. Ello, con la intención de averiguar. ¿Cuáles son los puntos de confrontación que se están dirimiendo en este proceso? ¿Cuáles son las respuestas de los trabajadores y de los sindicatos? Para finalmente respondernos ¿Cuáles son los tipos de flexibilización y sus logros inmediatos en cada una de las empresas analizadas?

Definido nuestro campo de interés, procedemos a precisar el concepto de flexibilidad que guía nuestro trabajo. Por éste, entendemos la adecuación gerencial del uso de la fuerza de trabajo a las necesidades cotidianas de la producción de manera ágil y variable. [2]

Estudio de caso

Antecedentes

La historia se remonta a principios de la década de 1980 cuando la dirección empresarial ve la necesidad de operar con una nueva lógica productiva y laboral.

Para llevar a cabo dichos lineamientos había un fuerte obstáculo: la resistencia obrera que caracterizaba a los trabajadores de la planta nacida en 1946 y que continuamente marcaba serios límites a los requerimientos de eficiencia productiva.

El Grupo -todavía en gestación- ideó una estrategia orientada a quebrantar la resistencia obrera y lograr el control del mercado refresquero. Para lo primero, debilitaron la hegemonía que ejercían los obreros de su única central obrera (CROC), misma que tenía una larga experiencia en esa rama. Para lo segundo, procedieron a eliminar a su más fuerte competidor a fin de adueñarse del mercado regional. Estos dos objetivos no eran independientes, sino que en la práctica, ambos se condicionaban, como si fueran uno solo.

El primer paso se dio en 1980. En el marco de una nueva concepción, montaron otra fábrica embotelladora capaz de garantizar sus necesidades de crecimiento. Esta es la planta "A", con una fuerza de trabajo cuidadosamente seleccionada: hombres de campo y sin experiencia previa en el trabajo industrial. Este fue el criterio central de contratación y la base para implementar un nuevo estilo de gestión, con sistemas de trabajo ad hoc y sobre todo, con un innovado régimen contractual flexible, auspiciado por una también nueva central obrera que nunca había contado entre sus agremiados a los refresqueros: la CTM.

Así, de manera indirecta, aplicaron una restricción al poder obrero croquista de la planta pionera, caracterizado por la rigidez laboral, por la presión de huelgas, paros, tortuguismo y ausentismo. La nueva planta también fue un éxito en otros sentidos; le dio fuerza al Grupo que en 1982 cumplió con su segundo objetivo: la expulsión de su más fuerte adversario. De aquí resultó la adquisición de la que en este estudio, hemos denominado planta "B". En ella, la dirección empresarial inició una remodelación que implicó el ajuste de normatividades, costumbres, sistemas de trabajo, para finalmente, poder implementar un nuevo estilo de gestión. Fue en ese entonces que la cúpula empresarial constituyó la figura corporativa.

Planta A

Situada a la orilla de la ciudad y flanqueada por una vasta zona rural, la planta A se ha convertido en una alternativa para los hombres expulsados del campo y que encontraron

en ella un trabajo estable, un salario mínimo y una adscripción al seguro social. Todos los días un contingente de hombres que antes trabajaban la tierra acuden ahora a la ciudad en busca de sustento económico. En este contexto la empresa refresquera se manifiesta como el símbolo de una nueva vida, de un nuevo estatus, de una mejoría para los hijos que tal vez serán obreros, y seguramente vivirán en la ciudad.

La tecnología de esta planta es de las modernas del país y la más moderna del Grupo, tanto por su producción como por su flexibilidad. En el momento de la investigación, ésta descansaba en una línea doble organizada en tres turnos. Recientemente, en su nuevo concepto de megaplanta ha incorporado dos nuevas líneas de alta tecnología y da empleo a 600 trabajadores.

### Planta B

A la salida de la capital del Estado, sobre el camino que comunica a la entidad con el resto del país, en el corredor industrial más antiguo del sureste y vecindada con otras plantas industriales, se encuentra enclavada la planta B.

Con sus instalaciones en buen estado se aleja de la imagen tradicional de las fábricas como espacios desagradables, sucios e inseguros. Sus orígenes se remontan a mediados de los años sesenta con una razón social diferente a la de hoy. Su pasado registra relaciones conflictivas, mismas que se desbordaban a la comunidad en forma de notorios paros y huelgas. La incorporación a esta planta ha constituido un ideal para trabajadores en busca de mejores condiciones de empleo y trabajo. Algunos de éstos son extrabajadores de la firma anterior que fueron recontratados, otros fueron obreros de fábricas vecinas que abandonaron sus empleos seducidos por las prestaciones que ofrece esta empresa, también los hay trabajadores de oficio que cansados de la mala época decidieron asalariarse.

Hasta hace un mes, esta planta operaba con tres líneas de producción y 367 trabajadores organizados en tres turnos (dos de producción y uno de mantenimiento). Con los ajustes realizados, su plantilla laboral se redujo a 212 trabajadores y se eliminó un turno de producción.

La búsqueda de la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo [3]

### Planta A: flexible desde su origen

La creación de esta empresa como modelo de modernización y de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, en relación a las otras plantas de la misma Corporación, se extiende a los puestos, departamentos, jornadas, turnos, horas extras y días de descanso. Aspectos en donde la empresa prevé y sanciona unilateralmente los ajustes necesarios de la mano de obra a la producción. Examinemos de cerca el ámbito de la legislación contractual sobre estos tópicos, para finalmente llegar al espacio de las prácticas cotidianas.

La siguiente cláusula, en nuestra consideración, se constituye en el eje de la movilidad horizontal de los trabajadores:

...En los casos de emergencia, interrupciones de energía eléctrica, descompostura de las máquinas, paros de mantenimiento u otros de naturaleza análoga, la empresa podrá movilizar a los trabajadores de un puesto, o de una dependencia, a otros puestos, entendido que al o a los trabajadores afectados se les respetará el salario correspondiente a la plaza que ocupe, o se le pagará el salario de la plaza que se le asigne, si éste es mayor. (Cláusula décima quinta). [4]

Amparada la empresa en la legislación anterior los trabajadores -operadores y de oficios varios- pueden ser movidos horizontalmente a lo largo de la línea, en distintos puestos, labores, sin ningún posible contratiempo para los programas de producción. Es importante señalar que en esta fábrica, en la innovada categoría de oficios varios y relevistas, se engloba el grueso de la población sindicalizada, mismos que paradójicamente son fijados a sus puestos por las necesidades de control de calidad.

Esta movilidad de los trabajadores se hace más intensa, al tocar las jornadas, turnos, horas extras, descansos etcétera. Así: la duración de la jornada ordinaria de trabajo, definida en el contrato, si bien se apega a la Ley Federal del Trabajo, se toma la previsión que ésta puede ser distribuida en la forma que más le convenga a la empresa. Quedan asimismo reglamentados los momentos de descanso que son de treinta minutos para la comida.

Con respecto al tiempo extra, su regulación queda explícita en la cláusula trigésima, misma que subraya que las labores desempeñadas fuera de las horas ordinarias de la jornada, serán consideradas extraordinarias y retribuidas en los términos establecidos por la Ley Federal del Trabajo. A los trabajadores formalmente se le obliga a proporcionar sus servicios en el tiempo extra requerido por la empresa, mismo que se concibe como una continuación de la jornada de trabajo, excepto cuando estos trabajos excedan de tres horas en un día y de tres veces en una semana.

Queda abierta la posibilidad de mover los días de descanso, ya sea el semanal (domingos) o los días festivos, mediante el pago de una prima del 35% a cada trabajador durante cada día laborado.

Resulta interesante constatar que a diferencia de lo que sucede en la planta B, en esta no aparece ninguna reglamentación acerca de las cuotas de producción, de los ritmos de trabajo, así como tampoco sobre las decisiones de la empresa concernientes a los cambios organizativos y tecnológicos.

Por último, la cooperación del trabajador así como la de los custodios de la disciplina en todas estas disposiciones, es sancionada en el rubro intitulado Obligaciones y Responsabilidades, en donde se enfatiza que los trabajadores se obligan y comprometen a cumplir con sus respectivos trabajos con la intensidad, cuidado y esmero apropiados durante todo el tiempo que dure su jornada de trabajo. Y a sus superiores se les obliga y

compromete a tratar a sus trabajadores con la debida consideración; dando las órdenes para el cumplimiento de sus respectivos trabajos con la debida claridad que evite confusiones o malas interpretaciones. (Cláusula décima tercera).

De esta manera, es reglamentada la buena marcha del mundo cotidiano fabril en todas sus dimensiones.

Ahora bien, después de haber expuesto brevemente las consideraciones básicas comprendidas en el contrato colectivo, la vida de la fábrica generalmente se resuelve sin problemas mayores. Los trabajadores han sido instruidos previamente en la disciplina de la empresa, misma que funciona como el soporte del consenso entre, aquéllos y los empleadores. Veamos más de cerca: las tareas inherentes al departamento de producción se desempeñaban, desde entonces, con todo rigor en tres turnos: dos de producción y uno mantenimiento. Por un acuerdo entre sindicato, trabajadores y empresa, el turno nocturno tenía una duración de 9 horas. Este convenio verbal se explica en el llamado arrastre que los trabajadores pagan a la empresa para no trabajar la noche del sábado.

La rotación de los turnos constituye otra modalidad de la movilidad de la fuerza de trabajo, misma que afecta asimismo a los trabajadores de confianza.

Al momento de realizar nuestra investigación, encontramos en este ámbito, un cambio de gran trascendencia para la vida de los trabajadores: la quinta noche, que en voz de la dirigencia sindical quiere decir:

Hemos trabajado casi 10 años con cuatro noches a la semana, ahora con nuestro nuevo gerente, él nos está tratando de que entendamos de que por necesidad de la empresa, necesitamos trabajar la quinta noche, y hay cierta inconformidad, pero la empresa se apoya en que tiene un contrato y que la ley lo protege. Efectivamente, pero nosotros tenemos la fuerza de la costumbre y la necesidad de que el trabajador no se lesione físicamente. Eso es lo que estamos peleando y estamos tratando de que la empresa nos entienda.

La explicación de este hecho obedece a que los trabajadores -en un arreglo informal con la empresa- habían logrado adelantar la noche del viernes, trabajando por la tarde de ese día; pero al afectarse el turno de mantenimiento, se logró dar marcha atrás a esta disposición, misma que causó inconformidades y resistencias, al afectar a los obreros en su desgaste, y en sus días de descanso.

El descontento generado, a partir de esta disposición, revivió las añejas discusiones sobre la cláusula que sanciona los jornadas, misma que deja bien claro, que éstas serán distribuidas en la forma que más le convenga a la empresa. (Véase cláusula vigésima quinta). El poder empresarial, sustentado en la normatividad, logró imponerse al peso de la costumbre.

La necesidad de incrementar la productividad en respuesta a la demanda del producto, convirtió al tiempo extra en un acontecimiento natural de la empresa, mismo que los trabajadores han aceptado para obtener un beneficio económico.

Este hecho es sustentado en acuerdos informales entre empresa y sindicato, así como en el pago de tiempo triple a partir de la décima hora.

Entre los arreglos informales destacan la emisión de vales-despensa, y los permisos personales. A todo lo anterior se suman los elementos propios de la cultura de los trabajadores, expresada en el compromiso de los obreros con la empresa, y la necesidad de éstos de obtener un ingreso mayor. Dichas situaciones, hacen que el requerimiento del tiempo extraordinario cotidiano no constituya un problema serio para esta fábrica, ya que normalmente todos aceptan cubrirlas. Además el hecho de que la empresa en la vida diaria mantenga cierta flexibilidad en la obligatoriedad de éstas, dependiendo de los casos individuales, evita confrontaciones serias entre los afectados, la dirigencia sindical y la empresa. Así en la selección del personal para cubrir el tiempo extra interviene el sindicato como colaborador.

La situación anterior no cancelaba la posibilidad de que se dieran algunos brotes de fricción en torno a este punto y que éste haya constituido además uno de los espacios más importantes de confrontación y de negociación entre los tres actores involucrados: trabajadores, sindicato y empresa.

Entonces, el poder persuasivo del sindicato entraba en acción, como mediador entre la empresa y los trabajadores que se resisten a cumplir las disposiciones demandadas por las exigencias de la producción.

#### Planta B: Flexibilidad negociada

El uso de la fuerza de trabajo en esta planta constituye una cuestión tradicionalmente negociada entre empresa y sindicato, aunque no siempre en el ámbito formal. La injerencia sindical en cuanto a la determinación de ritmos de trabajo, movilidades internas, establecimiento de sistemas de trabajo, turnos y jornadas han formado parte de la vida cotidiana de esta planta desde su pertenencia a la otra firma. En el momento de la investigación, si bien, se registraron modificaciones en la ideología y tácticas sindicales para ejercer presión sobre estos aspectos, su intervención en ellos todavía resultaba muy importante.

Así, en lo que se refiere a las movilidades internas -que son codificadas en la misma cláusula (la décima primera)- el contrato de trabajo prevé dos tipos: el primero se refiere a aquéllas que puedan provenir tanto del sindicato (a solicitud del trabajador) como del personal de gestión por conveniencia al proceso productivo. Así dicha cláusula establece:

La empresa y el sindicato a través de su sección dos, podrá movilizar a los trabajadores de una dependencia o rama de trabajo a otra similar, previo acuerdo entre ambos (subrayado nuestro), con el fin de acomodar al personal en los lugares que se consideren

más adecuados pero siempre y cuando en ningún caso, se reduzca el salario al trabajador ni se le perjudique en cualquier forma en sus intereses.

Lo anterior, condujo a una negociación constante entre los representantes de la empresa y de los trabajadores (o sindicatos en caso de conflicto); los primeros, preocupados por alcanzar altos márgenes de productividad, que les reportan mayores ingresos tratan de adecuar las habilidades y disponibilidades diarias de los trabajadores a los requerimientos del proceso productivo. En lo que concierne a los trabajadores también pueden solicitar ser transferidos de línea.

El otro tipo de movilidad es el procurado por la empresa para impedir tiempos muertos:

La empresa podrá movilizar al personal sin previo acuerdo con el sindicato en caso de emergencia como interrupción de energía eléctrica, descomposturas o desperfecto de maquinaria u otro de naturaleza análoga, pero le pagará el salario de su plaza, salvo que sea superior de la plaza que se le asigne, pues entonces devengará este salario.

Sin embargo, pese a lo establecido en esta cláusula, los trabajadores, por muchos años, no pudieron ser movidos de sus líneas de producción, como fruto de la negociación informal entre empresa y sindicato. Así para los trabajadores, su asignación a una línea constituía la demarcación precisa de su trabajo y de sus obligaciones. De tal suerte, que al ocurrir hechos imprevistos que ocasionaran la detención de la línea, ellos tenían el derecho de mantenerse inactivos o se les fijaban algunas labores de limpieza y mantenimiento en la misma línea cuando el desperfecto durara varios días. En este caso, los trabajadores realizaban con gran lentitud las tareas encomendadas, al sentir las ajenas a sus responsabilidades.

Los conflictos emanados de esta situación de rigidez funcional llegaron a formar parte de la vida diaria de la fábrica, al punto de tener que pedir permiso al delegado sindical para asignar al trabajador alguna tarea fuera de su línea. Para la empresa, esto ha constituido un freno constante en sus propósitos de eficiencia. De ahí que en el año de 1991 como resultado de la negociación entre empresa y sindicato, se implementará el programa Ser productivos a partir de ser flexibles, en el que a través de incentivos económicos convenidos verbalmente, la empresa logra la aceptación del sindicato para activar la cláusula mencionada y así poder mover la línea a los trabajadores en función de las necesidades de la empresa. En los testimonios recabados al respecto, se encontraron ambigüedades y desacuerdos entre sindicato y trabajadores, sobre todo en lo que se refiere al tipo de movilidad acordada. Para el sindicato y la empresa, dicha movilidad es amplia; involucra tareas, líneas y departamentos. Por su parte, los trabajadores, aferrados a la costumbre, se resistían a aceptar de esa manera, reconociendo solamente la movilidad entre las líneas. Esta situación de desacuerdo ha dado lugar a conflictos cotidianos que el sindicato ha atribuido a la desinformación y falta de preparación de los trabajadores, lo que a juicio de la dirigencia sindical, dificulta la comprensión de los trabajadores acerca de este tipo de negociaciones.

Por otra parte, con la existencia de relevistas y oficios varios, la empresa se asegura de contar con personal transferible a cualquier puesto o tarea que demanda las necesidades diarias del proceso productivo. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores de producción quedan comprendidos en la categoría de embotellador y como tal no pueden ser trasladados a realizar otras tareas.

En lo que concierne al aspecto disciplinario de la fuerza de trabajo de esta planta, el contrato colectivo de trabajo contiene un apartado, en donde se explicitan los términos y mecanismos formales de las investigaciones de las que son objeto los trabajadores que hayan incurrido en faltas.

En cuanto a los ritmos y sistemas de producción, si bien en el plano formal, no son motivo de regulación contractual, cabe señalar, que informalmente constituyen puntos de injerencia sindical. En el caso del establecimiento del ritmo de trabajo resulta ilustrativo lo señalado por la dirigencia sindical:

Casualmente la junta de hoy es por el problema de una máquina que corre mucho. Entre empresa y sindicato tenemos que encontrar una solución y decidir si se autoriza a esa máquina jalar más de lo debido. (Secretario General del Sindicato de la planta B, 23 años de antigüedad).

En lo que respecta al sistema de trabajo, conviene enfatizar la permanencia de la rotatividad de los puestos en las líneas como parte de una práctica heredada de la firma anterior. La razón obedece a la defensa decidida de los trabajadores y su sindicato ante la intención empresarial de sustituirla por la asignación definitiva de puestos, tal como sucede en la planta A. La polivalencia es en este contexto una prerrogativa de los obreros para frenar su desgaste.

La duración de la jornada de trabajo se define en esta empresa, de acuerdo a los lineamientos que marca la ley federal del trabajo (8 horas para la diurna y 7 para la nocturna). Sin embargo, la existencia de un acuerdo verbal entre empresa y sindicato alarga la jornada nocturna en hora y media de lunes a miércoles y una hora los jueves y viernes. Esta práctica, conocida como arrastre, reporta seis horas y media adicionales de trabajo, que la empresa acepta a cambio de la jornada nocturna del sábado.

La definición y establecimiento de las jornadas de trabajo en esta fábrica, a diferencia de la planta A, constituye una cuestión inamovible, lo que fue expresado de la siguiente manera:

En la planta A, cuando los trabajadores llegan y el equipo está malo, les dicen: vuelve a las dos y regresan... en cambio, en la planta B vienen a las 6 de la mañana y si está malo el equipo no regresan y si regresan es tiempo extra. (Gerente de producción, 11 años de antigüedad en el grupo y 1 en la planta B).

Un evento codiciado por los trabajadores constituye en esta planta el requerimiento del tiempo extra. Su poca frecuencia y el pago del 100% del salario -asignado por ley-

convierten su cobertura en un espacio de disputa para los obreros. Situación que determina la intervención del sindicato, mismo que encarga de asignarlas con base a la antigüedad de aquéllos. (Cláusula décimo novena).

Los turnos de trabajo laborados en esta planta, se han llevado a cabo de manera rotativa - entre el primero y el tercero- para el departamento de producción, mientras que el de mantenimiento ha operado de manera fija en el segundo turno. Esta distribución de los turnos ha sido resultado de uno de los cambios más importantes que la empresa consiguió en 1989. Anteriormente los trabajadores estaban asignados de manera fija a un mismo turno, que para el caso de producción, era el primero y el segundo. El objetivo empresarial de eficientar las labores de mantenimiento, asegurando el aprovisionamiento de piezas y el acceso a talleres especializados, lleva a la empresa a redistribuir los turnos de trabajo insertando el de mantenimiento entre los dos de producción. Como resultado de esta medida, los trabajadores pierden la definitividad de sus turnos, lo que les dificulta de manera formal otra actividad productiva fuera de la fábrica, situación en la que se encontraban muchos de estos trabajadores. Asimismo, su inicio en el trabajo nocturno ha conllevado a la redefinición de hábitos alimenticios y familiares que los trabajadores se resistían a dejar. Por todo esto, el ajuste en los turnos, fue motivo de tensiones y conflictos que la empresa resolvió negociando con el sindicato. Este, finalmente aceptó a cambio de vales quincenales de despensa para los trabajadores. Cabe mencionar que el contrato colectivo de trabajo no registra este acuerdo que, sin embargo, continúa vigente como parte de los acuerdos informales entre empresa y sindicatos, mismos que rigen buena parte de la vida fabril.

### Consideraciones finales

Cuando planteamos la dimensión de las relaciones laborales como objeto de nuestro análisis, subrayamos que el complejo mundo fabril no podía ser analizado solamente a través de lo expresado en las normas ya que la presencia de hombres cuestiona y posibilita que lo reglamentado sea susceptible de ser interpretado de muy distintas maneras. Por eso, consideramos que el análisis de lo normatizado resulta insuficiente para captar la riqueza de las relaciones sociales que se entretajan al interior de los procesos productivos. De ahí, la necesidad de abordar el campo de las prácticas informales, expresadas en costumbres de trabajo.

La recuperación de estos dos planos han puesto de relieve cómo en la vida cotidiana de la fábrica, las relaciones de trabajo cobran dimensiones muy distintas de las codificadas en los contratos colectivos. Esto es, las relaciones entre la empresa y los trabajadores se ajustan en el momento mismo de producción. De ahí que nuestra labor haya sido la de ubicar cuáles son los espacios -en los procesos de flexibilización laboral- que corresponden al poder empresarial y cuales son los del dominio de los trabajadores.

A partir de los estudios de caso se puede señalar que hay dos elementos en el ámbito laboral que juegan un papel central: el sindicato y las características de la fuerza de trabajo.

La capacidad de negociación de los sindicatos con la empresa y su representatividad han sido determinantes en la definición de las condiciones de uso de la fuerza de trabajo. En el caso de las características de los trabajadores, cobran peso sus trayectorias ocupacionales, sus tradiciones industriales y sindicales, que en relación al contexto regional y empresarial, y a las políticas gerenciales tienden a conformar culturas laborales obreras específicas.

En lo que respecta a la planta A, si recordamos que el sindicato nace de la mano de la empresa, entonces resulta congruente su posición colaboradora. Se trata de un sindicato de empresa dispuesto siempre a aceptar los requerimientos del quehacer productivo. Estas demandas son percibidas generalmente como un acontecimiento natural que hay que resolver sobre la marcha, mediante el diálogo y el entendimiento.

La gestión sindical en esta fábrica se define por una relación de colaboración con la empresa en donde entran en juego ciertas componendas que pueden resumirse en la expresión: yo te doy si tú me das. Un estilo de gestión cuyo éxito ha estado cimentado en sus posibilidades de resolver oportunamente los problemas individuales de los trabajadores, y en donde los permisos y ciertas concesiones han ocupado un lugar medular.

Por otra parte, el poder empresarial desdoblado a través de la selección cuidadosa de trabajadores sin trayectoria laboral fabril y sin experiencia sindical, ha possibilitado la configuración de figuras obreras acordes a los requerimientos empresariales.

En este contexto, podríamos caracterizar esta planta por la definición unilateral por parte de la empresa -a nivel de lo formal- de las condiciones y formas de uso la fuerza de trabajo previstas en un contrato altamente flexible, donde los espacios de intervención del sindicato se reducen a las condiciones de la contratación. Se trata de un sindicato al que el proceso productivo le es ajeno como ámbito de injerencia, de ahí su posición pasiva ante los proyectos empresariales concernientes al uso de la fuerza de trabajo.

Por el contrario, en el caso de la planta B, la historia del sindicato ha sido larga y combativa. Resalta claramente su constante preocupación por participar en las decisiones tanto del ámbito de la regulación laboral como en el de las condiciones y formas de uso de la fuerza de trabajo. Sin embargo, las modalidades de intervención en estos ámbitos se han modificado. Los acontecimientos particulares que han venido transformando los rasgos internos de esta planta -proceso en el que el sindicato va como actor- también lo han tocado llevándolo a cambiar sus formas de actuación.

Esta empresa se caracterizaba por una intensa y explosiva vida sindical con prácticas de acción directa: huelgas, paros, tortuguismos. Pero al pasar a manos de una nueva patronal, paulatinamente ha ido modificado su estilo de gestión. El encuentro con un poder empresarial diferente, que se presentaba fuerte tras la implementación de medidas para debilitarlo, llevó al sindicato a buscar nuevas estrategias que le permitieran mantenerse como interlocutor legítimo frente a la empresa. Ante estas nuevas condiciones se han visto obligados a abandonar el esquema, caracterizado por los mismos

trabajadores, como de línea dura, y replantearse su relación con la empresa a través del diálogo y de la negociación.

Resulta interesante señalar que a diferencia de los cambios sustanciales que generalmente sufren los contratos colectivos en momentos de reorganización productiva, el contrato colectivo en esta planta, en esencia, no ha sido tocado. Este hecho y los testimonios recogidos nos permiten afirmar que la reorganización en esta fábrica se basa en acuerdos y convenios fuera del contrato colectivo.

Así, las relaciones laborales en la planta B -después de un largo período de enfrentamientos- puede decirse que se orientan a la construcción del consenso; se trata de un consenso negociado cotidiana y paulatinamente, donde la empresa ha tenido que pagar por flexibilizar.

Por su parte los trabajadores, si bien puede decirse, que a diferencia de los de la planta A, tienen en sus manos importantes espacios de bilateralidad con la empresa, la actitud asumida ante la reestructuración empresarial, recuerda algunos de los rasgos que han caracterizado al llamado modelo de relaciones laborales de la Revolución Mexicana: el garantismo del puesto de trabajo, la rigidez del puesto y el carácter instrumental del trabajo, aunque en la cotidianeidad fabril aún conservan significativas formas de resistencia directas y ocultas, en relación a la configuración anterior de sus relaciones conflictivas de trabajo.

Todo lo anterior apunta a considerar que la experiencia laboral y sindical de los trabajadores de la planta B actúa en dos direcciones; por una parte, los obliga a la cautela y en ocasiones los somete a fin de no quedarse fuera del juego. Por la otra, defienden y se resisten a ceder espacios considerados de su exclusividad.

### Cambios recientes

La situación de crisis e incertidumbre que priva en la planta productiva del país no es ajena al Grupo Refresquero en estudio. Aunado a ello, el regreso al estado de la firma competidora ha dado como resultado una notable reducción del mercado de sus productos. De ahí que el Grupo en cuestión haya realizado ajustes relevantes que están afectando diferencialmente a sus plantas y al personal que las integran.

Para el caso de la planta A a dos años de distancia, los cambios al interior de la empresa -tanto en su tecnología, como en la cultura de trabajo- se muestran sorprendentes. Dos nuevas líneas automatizadas operadas por obreros calificados, y la ausencia de supervisores llaman de inmediato nuestra atención. Los obreros -plenamente identificados con la empresa- han interiorizado en su totalidad la disciplina fabril y regulan, parcialmente, su comportamiento a partir del trabajo en equipo. Ellos saben que hay que trabajar con responsabilidad y con calidad. Concepto que se extiende hasta en sus hábitos cotidianos, y que en el lenguaje de la fábrica son premiados bajo el rubro denominado "Incentivos a hábitos de manufactura". "No ha habido recorte de personal de base" sentenció el dirigente sindical. "Porque hemos cambiado la mentalidad de nuestros

trabajadores". "De no ser así, perderíamos todo como recientemente les ocurrió a los obreros de la planta pionera, que despidió a todos sus trabajadores al cancelar definitivamente sus operaciones por tener un contrato demasiado grande".

En este nuevo esquema productivo -sustentado a partir de estímulos y de cursos de relaciones humanas-, hoy día, la empresa intenta con éxito, desplazar la estructura vertical de control, al seno mismo del trabajo grupal. Su contrato colectivo se conserva fiel a sus orígenes, siendo modificado solamente en el aspecto de las prestaciones a favor de los obreros.

En el caso de la planta B, el panorama resulta muy distinto: los recortes de personal, la reducción de los sindicalizados, la eliminación de un turno de producción y el ajuste de salarios en detrimento de algunas de las categorías de trabajadores constituyen los puntos de negociación entre empresa y sindicato. Por el momento, la discusión acerca de las formas de uso de la fuerza de trabajo ha sido reemplazada por el de los espacios de trabajo y la permanencia del empleo.

Finalmente, con respecto a la planta pionera su silencio definitivo constituye un ejemplo elocuente del viejo estilo sindicalista que tiende a desaparecer. Y evoca el último capítulo de la combativa historia de los obreros refresqueros croquistas.

#### Cuadro 1. Flexibilidad Funcional en Tres Plantas Refresqueras[H-]

#### CITAS:

#### Notas

[\*] Este trabajo fue elaborado a partir de la investigación Castilla B. y Torres B. "Reestructuración Empresarial: hacia la configuración de prácticas productivas diferenciadas en la industria refresquera". Tesis de maestría en Sociología del Trabajo. UAM-I, México, DF 1993.

[\*\*] Investigadoras de la Unidad de Ciencias Sociales del Centro de Investigaciones Regionales "Dr. Hideyo Noguchi" de la Universidad Autónoma de Yucatán.

[1] Enrique de la Garza. "El Tratado del Libre Comercio de América del Norte y las relaciones laborales en México". en A Covarrubias y V. Solís (coordinadores). Sindicalismo, relaciones laborales y libre comercio. Hermosillo, Sonora. El Colegio de Sonora. Instituto Sonorense de Cultura, 1993.

[2] Enrique de la Garza. op. cit.

[3] Datos de diciembre de 1993.

[4] Esta cláusula aparece en el contrato colectivo desde su creación en sustitución de la cláusula octava de la planta pionera. Lo anterior significa que la normatización sobre el

uso libre de la fuerza de trabajo en la planta A, surge como una consecuencia directa de la rigidez en los cambios entre puestos y departamentos de la planta pionera del Grupo.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: El Nuevo Orden y los Procesos de Derechización en México [\*]**

**AUTOR: Luis Méndez [\*\*], Miriam Alfie C. [\*\*]**

**SECCION FIJA: Análisis de Coyuntura**

**ABSTRACT:**

La coyuntura del 1 de enero de 1994 cuestionó el orden establecido y auguró el establecimiento de uno nuevo. Después de casi dos años de incertidumbre política, el tiempo de coyuntura no termina por resolverse, el nuevo período no define con claridad sus perfiles y el ambiente político de ingobernabilidad que vive el país continúa amenazando la paz de la nación. A pesar de ello, los últimos meses han hecho patente la eventualidad de un pronto tránsito hacia otro tipo de orden; no pocos indicadores económicos, políticos y sociales muestran una real posibilidad de abandono del orden Liberal-Social impuesto en el sexenio anterior por Carlos Salinas de Gortari, lo cual se manifiesta, a través de la consolidación de una nueva derecha que comienza a asumir de manera más plena las ideas de estabilidad social contenidas en los esquemas internacionales de desarrollo económico globalizado y democracia ciudadana; pautas de comportamiento político conservador que empiezan a guiar tanto las acciones de gobierno -federal, estatal y municipal-, como las estrategias de movilización y lucha de parte importante de los sectores que integran la sociedad civil en México.

**EPIGRAFE:**

No someterse a lo pasado ni a lo futuro.  
Se trata de ser enteramente presente.

Karl Jaspers.

**TEXTO:**

Acerca del orden

Por orden entendemos la coherencia institucional de una formación social específica que define una particular Forma de Estado. Nos referimos en concreto a una totalidad social organizada que, en un espacio y en un tiempo determinado, comprende un particular patrón de acumulación de capital; una ideología que justifica y legitima el ejercicio del poder; unas políticas explícitas de gobierno, expresadas en leyes, reglamentos y programas, que permiten aplicar el proyecto de nación construido, y un conjunto de reglas políticas, escritas o no, y generalmente aceptadas, que facilitan la relación Estado-sociedad a través de distintivas formas de representación social.

Por definición, todo orden se pretende estático, inamovible y, por tanto, tendrá, más allá del discurso ideológico construido desde el poder, un marcado carácter conservador. En lo cotidiano, se constituye como límite -legal o ilegal- de los derechos ciudadanos, y su grado de autoritarismo dependerá de la madurez democrática que la sociedad exprese. La manifestación institucional del orden será el régimen, entendido como el conjunto de instituciones públicas y privadas que responden a una idea de organización social, a un muy determinado modelo de relación entre lo económico y lo político al que comúnmente se denomina forma de Estado. [1]

Orden y democracia no necesariamente se corresponden, sin embargo, en la actualidad, el orden llamado neoliberal que a nivel mundial se impone, exige de un particular tipo de democracia entendida en términos de eficiencia; es decir, un conjunto de reglas procesales para la toma de decisiones colectivas en la que está prevista y propiciada la más amplia participación posible de los interesados; un conjunto de reglas que establecen quién está autorizado para tomar las decisiones colectivas y bajo qué procedimientos; una democracia ciudadana que de manera implícita intenta disminuir la presencia de la sociedad civil al fomentar la representación del interés general ignorando los intereses particulares; una democracia incompleta que sólo reconoce a los partidos políticos como los actores y a los procesos electorales como el campo en que se desarrolla; una democracia que no ha podido, ni se lo propone, acabar con los poderes ocultos que ejercen los grupos oligárquicos y la burocracia tecnocrática al margen del poder legal establecido. [2]

En cuanto a lo económico, el orden neoliberal es mucho más explícito, expresa un nuevo patrón de acumulación de capital, el secundario exportador, con una propuesta clara de expansión capitalista más allá de las fronteras nacionales, la globalización le llaman, y con una nueva oferta productiva avalada en los postulados de la calidad total y la flexibilidad en las relaciones de trabajo. Sus rasgos fundamentales serían los siguientes: procesos de industrialización orientados a la producción de bienes de capital y bienes intermedios; fuerte impulso a las exportaciones manufactureras; sostenido incremento en los índices de productividad del trabajo: mayor apertura externa (exportaciones e importaciones); y, contrariamente a lo dispuesto por la ideología neoliberal, un considerable aumento en el grado de monopolio que contienen las diversas estructuras productivas. [3]

Respecto a los aspectos que tratan de cohesionar ideológicamente al nuevo orden, destaca la presunción de que la caída del mundo socialista representó el paso del estatismo a la libertad, libertad económica y libertad política; esto es, economía de mercado y democracia ciudadana. A decir de los representantes de la llamada Escuela Austriaca de Economía,

...cualquier forma de intervención gubernamental en la economía debe necesariamente fracasar. En el ámbito social existen leyes (y diferencias) 'naturales' que tarde o temprano funcionarán independientemente de que el hombre intente modificar sus tendencias y en el corto plazo lo logre. El individualismo metodológico como método apropiado para el estudio de la economía, implica el reconocimiento de que únicamente la persona -

individualmente considerada- y no las entidades abstractas como clase social, Estado, sociedad, decide y actúa, consume, ahorra e invierte". [4] En suma, esta nueva ideología de mercado intentará imponer la imagen de que

...los mayores beneficios para la sociedad se derivan, no de la deliberada acción gubernamental encaminada a lograr el bien común, sino de las acciones individuales dirigidas a la satisfacción personal, realizadas en un marco legal de propiedad privada de los medios de producción y de economía no intervenida ni dirigida, es decir, libre interacción de los agentes económicos. [5]

En este marco económico, político e ideológico que contiene el orden neoliberal, las formas de representación social se reducen prácticamente a los partidos políticos, con una acentuada tendencia a ignorar políticamente a las diversas organizaciones que integran la sociedad civil. El sujeto social alrededor del cual se articula el orden es el ciudadano, considerado como entidad individual. Por lo demás, este conjunto de definiciones del nuevo orden tiene una expresión jurídica que lo legitima legalmente.

En México, lo hemos venido diciendo de manera reiterada, la coyuntura del 1 de septiembre de 1982 prometió el cambio estructural de la sociedad mexicana; la crisis financiera que quebró económicamente al país y políticamente al viejo Estado de la Revolución, abrió la posibilidad de transitar de un orden nacionalista revolucionario, a otro que muy pronto habríamos de identificar como neoliberal. Sin embargo, una serie de circunstancias, ampliamente conocidas, habrían de orientar el cambio hacia un modelo de orden que resultó ser un híbrido y al que Carlos Salinas de Gortari bautizaría como Liberal Social: una nueva racionalidad económica apoyada en criterios de eficiencia y productividad, pero sostenida por el viejo aparato corporativo del Estado autoritario anterior. [6]

El experimento fracasó: en lo económico, la posibilidad de construir un patrón de acumulación secundario exportador se vio rápidamente frustrada. Se favoreció el consumo suntuario en contra del ahorro, y la inversión financiera en contra de la producción; la apertura al exterior fue indiscriminada y se reprodujo una especialización internacional primaria o semimanufacturera; la regulación económica, privilegio del Estado de la Revolución, pasó a depender de los organismos financieros internacionales y de los grandes monopolios transnacionales que terminaron por imponerle al mercado condiciones oligopólicas; los agentes del crecimiento económico se redujeron a uno solo: las exportaciones. El modelo económico del orden Liberal Social comenzó a parecerse mucho al viejo modelo primario exportador impulsado durante el porfiriato. [7]

En lo político, más allá del discurso, los dos gobiernos comprometidos con el cambio estructural en el país nada hicieron en favor de instaurar el tipo de democracia que un orden neoliberal exigía; en lugar de ello, la creciente oposición partidaria fue enfrentada por el poder con los viejos instrumentos de dominación: el control electoral a través del fraude, la negociación cupular por medio de las llamadas concertaciones y la represión abierta en contra de la radicalidad opositora. [8] Por otro lado, fue interesante observar cómo el poder cambiaba de manos y, en este proceso, la otrora unida clase política se

dividía: el PRI se desgajó y el poder presidencial prefirió ocultarse perdiendo con ello la legitimidad que por más de cuatro décadas le otorgó el derecho legal e ilegal de ejercer la dominación. [9]

Hoy resulta evidente que el orden alternativo que comenzó a construirse desde 1983 tenía pocas posibilidades de éxito. Su autoritaria imposición y su inviable proyecto económico habrían de llevarlo al fracaso. Al final, el Liberalismo Social no supo cómo resolver el cuestionamiento armado que le impuso el EZLN. Las incongruencias y las contradicciones creadas por los gobiernos de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas terminaron por romper cualquier tipo de control. Los asesinatos políticos de 1994 hicieron públicas las rupturas existentes al interior del centro oculto del poder [10] así como las insalvables diferencias entre éste y la clase política. Se había iniciado un largo y peligroso tiempo de coyuntura donde diferentes actores sociales luchaban por definir el período: construyendo un nuevo orden o reconstruyendo el anterior. Lucha entre el pasado y un pretendido futuro.

¿Hacia un nuevo orden?

El primero de diciembre de 1994 Ernesto Zedillo asume la presidencia de la República y con ella una crisis política que no tenía visos de solución. Pocos días después, la frágil estructura financiera del país se rompe alterando gravemente el funcionamiento del aparato productivo nacional. El comportamiento político del gobierno federal se torna incierto e indeciso y sus unilaterales y poco creíbles soluciones económicas incrementan el malestar social. Un extendido sentimiento de ingobernabilidad se instala en amplios sectores de la sociedad civil. [11] No obstante lo anterior, a partir del mes de julio algunos indicadores políticos importantes empiezan a señalar la posibilidad de definición del nuevo período y, por tanto, la eventual construcción de un orden alternativo.

El más explícito de estos indicadores, aunque también el de carácter más abstracto, fue sin duda la promulgación en el mes de julio del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. De su contenido puede desprenderse la voluntad manifiesta del gobierno de la República, al menos en el terreno declarativo, de abandonar el frustrado orden construido por las dos administraciones anteriores: el Liberalismo Social, y asumir uno nuevo más definido como neoliberal.

Dos pueden ser los grandes rubros que nos permiten suponer lo anterior: el diseño de la política económica y el perfil de la forma de Estado. En cuanto al primero, y en lo general, se mantiene la política económica establecida desde 1983, pero con la reiterada aclaración de que se abandonará la inversión especulativa y se favorecerá la productiva apoyando de diversas formas el incremento del ahorro interno, el cual se considera, dentro de las líneas de estrategia del PND en materia económica, como la base fundamental del financiamiento del desarrollo. Se plantea además que dicho desarrollo deberá apoyarse en una política ambiental que permita hacer sustentable el crecimiento económico (véase Recuadro 1).

En cuanto al deseo de la administración zedillista por cambiarle el perfil a la forma de Estado establecida en nuestro país, volvió a quedar manifiesto en el PND. Se promete una reforma electoral definitiva, es decir, un organismo electoral totalmente autónomo del aparato de Estado; se habla de la urgencia de un nuevo federalismo, esto es, de ponerle fin a un presidencialismo con vocación centralista, y en su lugar construir un poder público visible que responda a un régimen realmente republicano, lo cual implica una profunda reforma de gobierno que modernice la administración pública, y una radical transformación política que divorcie al PRI del aparato de Estado (véase Recuadro 2).

Se habla, en suma, de la necesidad de construir un nuevo proyecto nacional con características generales muy definidas: un capitalismo de mercado con tendencia a la globalización de la economía, sostenido política e ideológicamente por una concepción de democracia ciudadana constreñida al aspecto electoral, esquema que, se presupone, deberá tener un marco constitucional diferente que legalice la nueva idea de organización social que se pretende imponer. El 1 de septiembre, en su Primer Informe de Gobierno, el presidente Zedillo volvió a ponderar las bondades de este modelo (véase Recuadro 3).

Por supuesto, lo anterior no va más allá de una intención, hacerla realidad requiere superar una serie de obstáculos económicos y políticos hasta hoy insalvables. Resulta contradictorio hablar de una política de recuperación económica sustentada en el ahorro interno, cuando en los hechos el gobierno de la República busca el equilibrio financiero y el crecimiento productivo con un modelo de desarrollo que ya mostró su incapacidad para lograrlo; y no menos contradictorio resulta proponer una reforma política radical del Estado cuando las causas de su desequilibrio aún no se superan.

Es cierto que en la segunda mitad del año algunos hechos políticos relevantes mostraron que era factible definir en el corto plazo los perfiles de un nuevo orden: la llegada, por ejemplo, de Emilio Chuayffet a la Secretaría de Gobernación nos sugirió la posibilidad de un acuerdo al interior de la clase política que podría suavizar el enfrentamiento entre grupos y corrientes al interior del PRI y de la burocracia gobernante, y acceder así a un tránsito pacífico, pactado, de una forma de poder a otro; [12] o también, no menos relevante, los acuerdos del gobierno federal con los dos principales partidos de oposición en el país, para impulsar un gran diálogo nacional de donde surja el proyecto de nación que cobijará el nuevo orden; y ni qué decir del compromiso alcanzado entre los actores involucrados en el conflicto de Chiapas, en el sentido de que el EZLN participe en las jornadas de este gran diálogo nacional.

Lo anterior, sin embargo, no implica que hayan desaparecido los riesgos políticos que obstaculizan el cambio. Qué mejor ejemplo al respecto que el conflicto poselectoral en Tabasco, convertido hoy en un problema de dimensión nacional por lo mucho que depende el proyecto zedillista de su posible solución; o la permanencia de un gobernador, como el del estado de Guerrero, sostenido todavía por la lógica política propia del viejo estilo autoritario de dominación; [13] o las resistencias priistas al cambio que, de mantenerse, bien pudieran llevar al país a un peligroso trance político de muy graves consecuencias. [14]

La incertidumbre persiste, no obstante, los acontecimientos invitan a pensar que la definición del nuevo período podría estar próxima. Al menos así se nos sugiere cuando observamos que una buena parte de las organizaciones de la sociedad civil, además de los partidos políticos con todos los matices que se quiera, aceptan las nuevas reglas del juego impuestas internacionalmente para el desarrollo de una nueva etapa del capitalismo mundial: globalización y democracia ciudadana.

Las posiciones conservadoras ganan terreno en nuestro país y cada vez son menos los sectores sociales que pugnan por una idea de desarrollo social diferente. El nuevo orden, que no termina por consolidarse, ya expresa, sin embargo, la existencia de una nueva derecha empeñada en construirlo, acompañada, por un lado, de otra derecha, vieja y sin futuro, que amenaza con la conservación de formas autoritarias de gobierno, con la reinauguración de otro centro oculto del poder que bien pudiera llevar al país al caos; y por el otro, de una nueva izquierda que pugna por más justicia social desde el aparato estatal y por ampliar el espectro de la democracia a la sociedad civil, pero sin cuestionar en lo fundamental las determinaciones del orden que se pretende imponer. Veamos.

#### El nuevo orden y la nueva derecha

Por la gran carga subjetiva que el término conservador o derecha tiene, antes de emplearlos para definir una parte importante del espectro político que hoy muestra el país, convendría precisarlos con el mayor rigor posible. Hablar de derecha, es decir, de una tendencia conservadora, es hablar de toda organización política, económica, social y cultural empeñada en mantener el orden vigente dados los privilegios, reales o imaginarios, que tiene o cree tener; pero también puede hacer referencia a toda persona, grupo social o institución que por ideología, tradición moral, interés económico o poder político, lucha por restaurar el orden pasado. A la primera la vamos a entender como nueva derecha y a la segunda como vieja derecha.

Las posturas conservadoras de esta nueva derecha expresan en sus muy diversos comportamientos el establecimiento del orden que se impone y tienen lecturas a nivel internacional y nacional. Nos referimos en concreto al orden neoliberal que propone el auge del mercado, la competitividad y una racionalidad basada en el cálculo de costos y beneficios como medio para acceder a los fines propuestos; un orden donde el aparato de Estado y la política de seguridad social poco a poco se ven reducidos pensando que las fuerzas del mercado son las únicas capaces de resolver los problemas planteados por la sociedad; se propone en suma:

...la extensión del mercado a más y más áreas de la vida; la creación de un Estado despojado del compromiso 'excesivo' tanto con la economía como con la provisión de oportunidades; la restricción del poder de ciertos grupos para hacer valer sus metas y objetivos; y la formación de un gobierno fuerte que aplique la ley y el orden. [15]

Varias han sido las fuentes teóricas de las cuales esta visión del mundo se ha nutrido, queremos referirnos en especial a la conocida como the rational choice por su influencia en los políticos mexicanos que estudiaron en los Estados Unidos y que desde 1983

trataron de implantar los principios de esta teoría en nuestro país. Su fundamento es el cálculo racional que los individuos establecen en sus acciones, al sopesar los costos y los beneficios y considerar los medios adecuados para llegar a los fines propuestos. De aquí que todas las relaciones sociales se orienten en lo esencial por intereses y expectativas utilitarias de los sujetos que en ellas participan.

Todo este proceso, económico, político e ideológico, se inscribe en el ámbito de la llamada globalización, entendida en sentido amplio como el desdibujamiento de fronteras, proceso que generó un regreso al mercado al incorporar una nueva racionalidad donde las prestaciones sociales, los derechos de los trabajadores y la dinámica social gira alrededor de patrones de costo-beneficio. [16] Pero también en el campo político-social esta visión deja su huella. La nueva derecha sólo puede ser entendida a través de la actuación de los individuos privados, aislados, en competencia unos con otros. Se privilegia el principio de ciudadanía como forma de participación de la población en el proceso de toma de decisiones. El ciudadano individual es la primordial unidad de análisis a considerar.

Para la nueva derecha, la libertad es entendida como garantía de competencia y como derecho inalienable del individuo para perseguir sus propios fines: el derecho a la propiedad y a la acumulación de recursos. "Tan sólo los individuos pueden juzgar qué es lo que quieren y, por lo tanto, cuanto menos interfiera en sus vidas el Estado, mejor para ellos". [17] Su marco legal y normativo será la Constitución, en especial las garantías individuales; la libertad y la igualdad serán clave del derecho que todos los individuos tienen.

Respecto a la política, la nueva derecha la concibe como un amplio mercado en el que los oferentes -partidos políticos- compiten por la preferencia de los consumidores -ciudadanos individuales- y para ello ofrecen los productos -políticas públicas- que consideran tendrán mayor respuesta; y en cuanto a la democracia, como ya antes mencionamos, la comprende como un conjunto de reglas que estipulan, en lo esencial, que la política sólo es privilegio de las organizaciones partidarias y que su exclusivo campo de acción serán los procesos electorales; una forma de democracia ciudadana que inhibe la presencia de la sociedad civil.

La vieja derecha por su lado, a diferencia de la nueva, enarbola los principios de grupos sociales conservadores que tratan de recuperar los privilegios que les otorgó el orden anterior. Es común que para lograr sus intenciones recurran a la violencia, a la intolerancia y a un conjunto de valores desterrados por el nuevo orden, pero aún con vigencia en estratos importantes de población. Sus acciones, casi siempre beligerantes y no pocas veces fanáticas, establecen una tensión permanente entre el nuevo orden que no acaba de emerger y el viejo orden, generalmente descompuesto, que se niega a morir, y es precisamente en estos momentos de deterioro donde no acaba de emerger lo nuevo, cuando las probabilidades de intolerancia, persecución e injusticia son más comunes. "Esta crisis puede dar pie a regímenes que toman sus métodos de intimidación, sus medios de organización y sus instrumentos de violencia del bien conocido arsenal de la tiranía, el despotismo y las dictaduras...". [18]

## La nueva derecha en México

Este perfil de nueva derecha neoliberal que a nivel mundial empezó a cobrar auge desde fines de los años sesenta, adquiere características específicas en nuestro país en la década de los ochenta, transformando el espectro político nacional. Los cambios comienzan a hacerse sentir a partir de 1983 en diferentes niveles y contextos. En lo económico, se instrumentó un adelgazamiento del Estado de manera progresiva. El mercado, la libertad de los individuos y la competitividad empresarial fueron el eje de este nuevo plan. Desregularizar, privatizar, modernizar y racionalizar se convirtieron en las nuevas banderas de un gobierno -el de Miguel de la Madrid Hurtado- que nombró Cambio Estructural a este proceso de conversión que alcanzaría su clímax en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari cuando nuestros dirigentes estatales, después de impulsar una política de apertura económica indiscriminada hacia el exterior, terminan por firmar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y por lograr el ingreso de México a la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico, OCDE.

La adopción del modelo neoliberal desde el gobierno de Miguel de la Madrid redujo la intervención estatal en la economía y trató de establecer un lenguaje donde la racionalidad, el crecimiento económico y la apertura fueran sus pivotes, esquema que a partir de 1989 sería impulsado de manera acelerada por la administración salinista.

Este nuevo enfoque también fue visible en otros contextos, fundamentalmente el ideológico. Los referentes nacionalistas que servían de aglutinadores de la identidad colectiva, el nacionalismo revolucionario, empezaron a ser desplazados. Los discursos y propuestas desde el poder difundían otro tipo de imágenes: un individuo cosmopolita, moderno, competitivo, racional, sin prejuicios. Una nueva axiología se impone desde arriba al fomentar, más en el terreno de la ideología que en el de las realidades materiales, "...una homogenización económica, política y cultural, mediante la formación de bloques, la adopción de políticas y sistemas neoliberales y la emisión de mensajes culturales y de consumo". [19]

Pero si a nivel económico e ideológico se pretendió una amplia transformación de la estructura y los valores de la sociedad mexicana, no sin profundas contradicciones y serios conflictos, en el nivel de la política la situación fue diferente.

Recordemos que la propuesta política del modelo neoliberal se basa en la libertad y la competencia entre distintos actores, de donde emerge una democracia legal y normativa. En palabras de Hayek: "el liberalismo es una doctrina sobre qué debería ser la ley; la democracia es una doctrina sobre la manera de determinar qué será la ley". [20]

El México que comienza a construirse en 1983 ignoró la democracia política propia del modelo neoliberal. Por un lado nos encontramos con una vieja derecha priista defensora de los postulados nacionalistas, en franco proceso de agonía, que se enfrenta al proyecto modernizador del gobierno y se niega, por principio, a cualquier intento por impulsar una democracia ciudadana y a hacer suyos los criterios de eficiencia en la toma de decisiones

políticas y el manejo de las finanzas públicas, tal y como señala el modelo neoliberal; por el otro, la nueva derecha, también priista y en el poder, la de los postulados eficientistas y de la racionalidad tecnócrata, que va a luchar en contra de los postulados del nacionalismo revolucionario pero que, contradictoriamente, coincidirá con la vieja derecha en cuanto al interés por no impulsar un proceso de democratización competitivo, real y creíble en el país.

La nueva derecha en el poder utilizará los gastados, pero aún eficientes, recursos de control electoral a través de los muy diversos mecanismos del fraude, para manejar a su arbitrio los resultados comiciales; y aliada con la nueva derecha partidaria representada por el PAN, inauguran las llamadas concertaciones, instrumentos cupulares de negociación electoral totalmente reñidos con cualquier idea de democracia.

La nueva derecha impuso su poder en México sin tener que recurrir al expediente de la democracia. Desde el poder centralizado y oculto que creó un selecto grupo de tecnócratas formado en los Estados Unidos, se intentó construir un nuevo orden, bautizado como Liberal Social, que nunca supo como superar sus propias contradicciones. El enfrentamiento, hasta la fecha no resuelto, entre el centro oculto del poder con el resto de la clase política, las contradicciones al interior de este poder invisible y el cuestionamiento del orden establecido por medio de las armas, habrían de terminar, de manera por demás dramática, con este primer experimento de orden neoliberal en México, con este híbrido que no pudo sostenerse a pesar de las ayudas políticas concertacionadas y de los apoyos sociales pronasolistas.

No obstante lo anterior, la nueva derecha política enquistada en el aparato de Estado, en algunos sectores del PRI y en el PAN, no va a desaparecer con la ruptura del Liberalismo Social; por el contrario, la semilla ideológica que sembraron floreció en amplios sectores de la sociedad. Se fortaleció una cultura conservadora, una nueva opción que recogió viejos patrones y códigos de comportamiento y recuperó antiguas instituciones que parecían desgastadas; una nueva derecha social que generaliza cada vez más el humanismo cristiano; la dignidad de la persona, entendida como el respeto a una rígida moral decimonónica, y la recuperación de la Iglesia, la escuela (privada, claro) y la familia como generadores de los valores supremos de la sociedad.

Vale aclarar, sin embargo, lo siguiente: gran parte de esta nueva derecha social, ubicada generalmente en la extendida clase media mexicana, apoya los postulados de la doctrina liberal en cuanto a economía y política se refiere, pero en sus conductas cotidianas y en sus exigencias de orden social, se comporta más bien como abanderada de postulados reaccionarios [21] que contradicen al mismo liberalismo, en especial por su apego a las instituciones religiosas y a la moral que de ellas emana. Parte importante de la nueva derecha social mexicana niega en los hechos el carácter laico propio de cualquier liberalismo.

Por otro lado, es importante destacar que la nueva derecha social que aquí referimos, no es tan nueva como su nombre parece indicar, en realidad lo novedoso radica en el cambio sustancial observado en su comportamiento político a partir de 1983. Hasta antes de los

experimentos neoliberales en el país, esta opción conservadora se inscribía corporativamente en el esquema de control social impuesto por el orden Nacionalista Revolucionario, en lo general, votaba por el PRI y en no pocos casos formaba parte de él; su ideología reaccionaria, si bien es cierto se oponía a los dictados nacionalistas, en la práctica siempre hubo forma de conciliarlos, aunque nunca como hoy tuvieron la oportunidad de convertir en reglamento o ley algunos de sus principios morales más estrictos. Son muchos y variados los ejemplos al respecto (véase Recuadro 4).

Por supuesto, lo anterior no significa que en la sociedad civil mexicana no existan organizaciones que respondan directamente a la lógica neoliberal; es más, pensamos que seguramente se impondrán en el mediano plazo de no existir un retroceso político que conduzca al país a un orden anterior regido por el autoritarismo estatal y seguramente por la violencia; por lo pronto, creemos que la influencia política de esta nueva derecha social típica del orden neoliberal, aún es insuficiente para lograr una real y efectiva defensa de los derechos humanos, del medio ambiente, de la democracia y de las garantías individuales en general.

Por otro lado, signo también de los nuevos tiempos, observamos que existe en el país un proceso de cambio en las formas tradicionales de ejercicio de poder en el campo, sobre todo en el norte del país donde se advierte la creación de nuevos poderes regionales que se oponen al centralismo autoritario propio del orden nacionalista pero también del Liberal Social. Surge una nueva derecha provinciana que se arraiga en las pequeñas ciudades y en los pueblos, por principio federalista y por convicción reaccionaria que ha sido hábilmente cooptada por el PAN.

El espectro político de la derecha en el gobierno zedillista

Con la caída del Liberalismo Social, el espectro político del país vuelve a reacomodarse. A la llegada de Ernesto Zedillo a la Presidencia de la República, el grupo gobernante trata de constituirse como la nueva derecha política que intentará construir el nuevo orden, ahora sí neoliberal, sin artificios, como se muestra en el Plan Nacional de Desarrollo. Sin embargo, la derecha del Liberalismo Social sigue existiendo políticamente y continúa siendo nueva al hacer suyos los lineamientos doctrinales del neoliberalismo económico, y no sólo eso, mantiene viva una profunda contradicción con el gobierno que se ha traducido en lucha política por el poder. La nueva derecha política en México se encuentra fracturada. Es la lucha por imponer un poder público visible que impulse un neoliberalismo que incluya la transición democrática del país, o un nuevo centro oculto del poder preocupado exclusivamente por consolidar el neoliberalismo económico en México y, con ello, sus enormes privilegios. El sujeto creado por el Liberalismo Social, el narco-político-empresario, sigue vivo y actuante, bloqueando desde sus posiciones de privilegio económico el proyecto de reforma política del Estado que intenta el gobierno zedillista.

El Partido Acción Nacional por su parte, integrante destacado de la nueva derecha política, va a modificar sus apoyos. La alianza que sostuvo con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, cuya expresión más acabada fue la llamada concertación en los

procesos electorales, se transformará en reiterada crítica al frustrado orden Liberal Social que por seis años apoyó. Es cierto, tampoco apoya hoy de manera abierta al gobierno zedillista, pero el solo hecho de que un militante panista sea Procurador General de la República, podría hablarnos de que el PAN, además de prepararse para la Presidencia de la República en el año 2000 y para la mayoría en el Congreso en 1997, coincidiría con el gobierno actual en el sentido de impulsar un proyecto neoliberal que incluya el proceso de democratización del país.

Por lo demás, se refuerza la nueva derecha social con marcado carácter reaccionario propia de las organizaciones clasemedieras, en especial las de orientación religiosa inmersas en acciones de educación, moral, rescate familiar y buenas costumbres; persiste el crecimiento de la nueva derecha social típicamente neoliberal, representativa de Organizaciones Sociales No Gubernamentales dedicadas a la defensa de los derechos humanos y la conservación ambiental y, sobre todo, de organizaciones empresariales empeñadas en la liberación de la economía y en la flexibilidad de la producción por medio de la Calidad Total; y se consolida la nueva derecha provinciana a través de la lucha por el respeto municipal y el nuevo federalismo.

La nueva derecha social en sus diferentes frentes, junto a la nueva derecha política encabezada por el PAN, presionan de diversas formas a la nueva derecha en el poder para que se imponga el nuevo orden neoliberal y su fundamento básico de desigualdad social natural.

Por otro lado, la vieja derecha política del orden nacionalista revolucionario, junto con la nueva derecha política del orden Liberal Social, no necesariamente aliadas, se convierten hoy en el principal dolor de cabeza del gobierno zedillista y en obstáculo fundamental para que se defina el período encargado de construir el nuevo orden.

De manera general ubicamos la vieja derecha política en el PRI, aunque resulta difícil señalar sectores o corrientes que profesen esta ideología; la única manera de hacerlos reconocibles es a través de las declaraciones de algunos connotados militantes de esta institución partidaria o por medio del escándalo provocado por los crímenes políticos de 1994 y por las incongruencias y contradicciones seguidas en los procesos judiciales encargados de su esclarecimiento. Estos indicadores, aunque superficiales, resultan suficientes al menos para establecer que al interior del partido de Estado existen grupos políticos poderosos, seguramente con influencia económica significativa, empeñados en impedir el establecimiento de un orden que abra en el país el camino a la democracia y a la instauración de un poder legal públicamente visible según lo entiende el neoliberalismo.

Podríamos aventurar, con poco apoyo empírico que sostenga la hipótesis, que esta vieja derecha política ha encontrado apoyo -no sabemos si sólo coyuntural- en sus acciones desestabilizadoras, en una vieja derecha social representada fundamentalmente por las organizaciones sindicales corporativas, al menos así lo sugiere el comportamiento del Congreso del Trabajo y de la CTM ante cualquier política gubernamental orientada a impulsar, económica o políticamente, el credo neoliberal.

## Un comentario final

Mencionamos al principio de nuestro análisis que si bien es cierto existen indicadores políticos que permiten suponer la posibilidad de concluir el largo tiempo de coyuntura y definir con precisión el período que inaugure el nuevo orden, no menos cierto es que el riesgo de retroceso a formas autoritarias de gobierno impuestas a través de la violencia sigue siendo una preocupante realidad.

Hoy, en los hechos, fuera de las modalidades que le da el discurso priista, las circunstancias políticas que vive el país han logrado que se inicie con cierta rapidez el proceso de separación PRI-gobierno, no como en algún momento se pensó: concertado, pactado y reglamentado, sino como un permanente conflicto político no exento de violencia. El enfrentamiento entre la nueva derecha política neoliberal en el poder, el sujeto creado por el Liberalismo Social y la vieja derecha nacionalista, amenazan la paz de la nación e impiden cualquier tipo de reforma que permita salir al país del estado de ingobernabilidad en que se encuentra atrapado.

De acuerdo a nuestra particular observación de los hechos, y coincidiendo con otros muchos analistas, creemos que hoy las únicas soluciones posibles al conflicto político que amenaza paralizar política y económicamente al país tienen que venir de la sociedad civil; pero no sólo desde la nueva derecha políticamente representada por el PAN, sino también desde la nueva izquierda, política y social, que hoy puede jugar un papel determinante en el proceso de reconstrucción que exige México. En palabras de Sartori: "La izquierda es una bandera que no será arriada y el enemigo de la izquierda -la derecha- es el único o el mejor enemigo que nos queda". [22]

El término nueva izquierda comprende a todas aquellas organizaciones que, producto de los desfavorables resultados obtenidos en su enfrentamiento con el capital y el Estado en este tránsito de modernización neoliberal, flexibilizaron su ideología y readecuaron su estrategia política: de una práctica guiada por la ideología socialista comprometida con el cambio revolucionario de la sociedad, en muchos casos antipartidista, pasaron a una ideología y a un ejercicio democrático que niega incluso el nacionalismo revolucionario como alternativa e implícitamente acepta el nuevo orden con tres fundamentales matices que orientan su acción política:

1. Que en contra del postulado neoliberal de una democracia ciudadana, se luche por consolidar una democracia que incluya a la sociedad civil, es decir, una democracia que no se agote en los procesos electorales sino que se refuerce democratizando los espacios sociales.
2. Que en oposición a la indicación neoliberal de un Estado gendarme, se luche por un Estado que no abandone su compromiso con la justicia social.
3. Que la política económica no puede depender exclusivamente de los ordenamientos dictados por el Fondo Monetario Internacional, por tanto, buscar alternativas que

realmente favorezcan el crecimiento económico del país, la estructura del empleo y la mejora salarial.

En esta nueva izquierda centro se ubica, políticamente, el PRD, sobre todo después de su último congreso (véase Recuadro 5) y el Partido del Trabajo; y socialmente, algunas organizaciones sindicales provenientes del sindicalismo independiente, organizaciones y movimientos campesinos e indígenas, varias organizaciones y movimientos sociales urbanos, algunas Organizaciones No Gubernamentales y, sobre todo, el EZLN. Vale aclarar que la ubicación de estas organizaciones en posiciones de izquierda centro, no implica necesariamente alianza ni mucho menos acción común.

Por supuesto, esta nueva izquierda centro encuentra su contraparte en una vieja izquierda que mantiene el ideario socialista o se aferra a varios de los postulados del Nacionalismo Revolucionario. Aunque poco extendida, presiona también al gobierno zedillista a través de movilizaciones y actos diversos, bloqueando desde sus posiciones la instauración de un nuevo orden.

Hoy, como ya antes mencionamos, el gobierno y su proyecto de nuevo orden plasmado en el PND, encuentran la más fuerte oposición en la vieja derecha recluida en el PRI y en la nueva derecha creada por el orden Liberal Social; y según indican los últimos acontecimientos, la administración zedillista busca apoyarse en la nueva derecha partidaria y social abanderada por el PAN, y también en la nueva izquierda, principalmente en el PRD y el EZLN, a través del gran diálogo nacional para reformar políticamente al Estado.

Esta parece ser una de las últimas llamadas para lograr, sin violencia, el tránsito a un nuevo orden que incluya a la democracia. Lograrlo significa que el gobierno asuma responsabilidades que no ha querido o no ha podido asumir. Poco se avanzará en este sentido si paralelamente no se resuelven los muchos pendientes políticos que hasta hoy han cancelado las posibilidades de diálogo del gobierno con la sociedad civil. Nos referimos, entre los más sonados, al conflicto chiapaneco, al caso Tabasco y Yucatán, a las urgentes reformas electorales, al movimiento de El Barzón, a Ruta-100, etcétera, etcétera, etcétera.

Por lo demás, estamos seguros de que un nuevo orden neoliberal, con su apertura económica, su limitada democracia y su natural desigualdad social, podrá desterrar - quizá- la violencia política del país, pero difícilmente resolverá los graves problemas económicos, políticos, sociales y culturales que hoy enfrentamos los mexicanos. Sobre todo porque la ilusión del mercado regulador no forma parte aún de nuestra mitología.

#### RECUADRO:

Recuadro 1. La Política Económica del PND[H-]

Recuadro 2. La Reforma Política del Estado en el PND[H-]

Recuadro 3. Primer Informe de Gobierno EZPL[H-]

Recuadro 4. Elementos Ilustrativos Sobre la Derechización de la Sociedad Mexicana[H-]

Recuadro 5. Resolutivos del III Congreso del PRD[H-]

CITAS:

Notas

[\*] Agradecemos la colaboración de José Javier Gutiérrez en la sistematización de la información de este artículo.

[\*\*] Profesor(a)-investigador(a) del Depto. de Sociología. UAM-Azcapotzalco.

[1] Esta manera de entender el concepto de orden encuentra sus raíces en el pensamiento marxista, en especial en el concepto de Formación Social creado por el materialismo histórico, y más concretamente en el concepto gramsciano de Bloque Histórico; respecto al concepto de Forma de Estado, lo tomamos de Nicos Poulantzas. Poder político y clases sociales en el Estado capitalista. México, Siglo XXI, 1972.

[2] Véase Norberto Bobbio. El futuro de la democracia. México, FCE, 1984.

[3] Véase José C. Valenzuela Feijóo. "El estilo neoliberal y el caso mexicano" en Estado y Políticas Sociales en el Neoliberalismo. México, Friedrich Ebert Stiftung, 1993.

[4] Arturo Damm Amal. "Neoliberalismo ¿Utopía o Proyecto?", El Pensamiento Austriaco en el Exilio. México, UAM-A, 1994, p. 20.

[5] Idem, p. 19.

[6] Las vicisitudes de este complejo y el contradictorio proceso pueden ser revisadas en los análisis de coyuntura de la revista El Cotidiano.

[7] Véase José C. Valenzuela Feijóo, op. cit.

[8] Qué mejor muestra al respecto que los procesos electorales durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Como ejemplo, pueden ser revisados los números 44, 58 y 65 de la revista El Cotidiano, noviembre-diciembre de 1991, octubre-noviembre de 1993 y noviembre de 1994, respectivamente.

[9] Véase Luis Méndez y Augusto Bolívar. "Acerca de un poder que cambia de manos", El Cotidiano, núm. 69, mayo-junio, 1995; y Luis Méndez y Miriam Alfie. "La lucha en el centro del poder", El Cotidiano núm. 72, octubre. 1995.

[10] En el Análisis de Coyuntura de El Cotidiano núm. 72 definimos los conceptos de poder, poder legal, poder público visible y centro oculto del poder, así como su aplicación a la realidad nacional.

[11] Véase Luis Méndez y Augusto Bolívar. "Un gobierno en apuros: los retos del nuevo período", El Cotidiano, núm.68, marzo-abril; y para revisar la situación de ingobernabilidad que vive el país, ver Luis Méndez y Miriam Alfie. "La lucha en el centro del poder", El Cotidiano, núm. 72, octubre, 1995.

[12] Véase Luis Méndez y Miriam Alfie. op. cit.

[13] En un real Estado de Derecho no sería posible aceptar la existencia de un gobierno estatal como el de Guerrero que, para mantener un supuesto orden, recurre al crimen masivo entre la población campesina organizada, provocando un ambiente político de intranquilidad propicio para las soluciones violentas.

[14] A lo largo del mes de septiembre destacados de la vieja clase política, entre ellos dos expresidentes, se pronunciaron explícitamente contra el orden Liberal-Social y su principal representante, Carlos Salinas de Gortari. El hecho podría interpretarse como un espaldarazo del priismo dinosáurico al gobierno de Ernesto Zedillo, si no fuera porque en sus declaraciones hicieron mención explícita a las bondades del viejo orden nacionalista revolucionario, mensaje que podría interpretarse, en el mejor de los casos, como un apoyo condicionado de grupos importantes al interior del PRI al proyecto de reordenación económica y política expuesto por el gobierno en el PND.

[15] D. Held. Modelos de Democracia. México, Alianza, 1987.

[16] Para mayor información sobre el tema consúltese Miriam Alfie. "Movimientos Sociales y Globalización", en Sociológica (México, UAM-A), núm. 27, año 10, enero-abril de 1995.

[17] D. Held. op. cit.

[18] H. Arendt. Los orígenes del totalitarismo. México, Alianza Universidad, 1987.

[19] Miriam Alfie. op. cit.

[20] F. Hayek. Los fundamentos de la libertad. Unión, Bs. As., 1982.

[21] Entendemos por reaccionario ". ..todo comportamiento colectivo que, oponiéndose a un determinado proceso evolutivo en acción en la sociedad, trata de hacer retroceder a la misma sociedad a estadios que dicha evolución había superado", Norberto Bobbio y Nicola Matteucci. Diccionario de Política. México, Siglo XXI Editores, 1982.

[22] Giovanni Sartori. La democracia después del comunismo. Madrid, Alianza Editorial, 1993, p. 111

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Nuevo Liderazgo y Cultura Ejecutiva en la Banca Mexicana**

**AUTOR: Griselda Martínez Vázquez [\*]**

**INDICE ANALITICO: Los Empresarios**

**ABSTRACT:**

Ante la complejidad competitiva que impone el nuevo orden internacional, se hace indispensable implementar estrategias de modernización tendientes a incrementar la productividad y la calidad de los servicios. En ese sentido, el sector financiero introduce nuevas filosofías para incidir en la cultura laboral, de tal forma que los ejecutivos y empleados vean reflejados sus objetivos personales en los de la institución. Pero en los resultados concretos encontramos que se impulsa en el discurso una mayor participación de los ejecutivos y empleados bancarios, aunque las directrices y los perfiles de puestos son dictados por los directores generales de área, teniendo el personal que cubrir sus expectativas o correr el riesgo del despido. Así, ante las nuevas tendencias de la cultura laboral valdría preguntarse, ¿realmente existe una nueva cultura laboral o se trata de nuevas formas de sometimiento del personal para no perder su trabajo?

**TEXTO:**

El sector financiero mexicano, así como el conjunto de la economía, se encuentra en un proceso de reestructuración que exige instrumentar estrategias de modernización organizacional dirigidas a incrementar la productividad y la calidad de sus productos y/o servicios, formando, así, una nueva cultura laboral basada en la calidad del trabajo y la integración de todo el personal a los objetivos de la institución. La conformación de una nueva cultura laboral basada en la concertación, el diálogo, la descentralización en la toma de decisiones, en la calificación y profesionalización de los trabajadores se hace indispensable para alcanzar el nivel de competitividad necesario para insertarse en el proceso de la globalización económica que aceleró la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en noviembre de 1993.

La competencia que impone el nuevo orden internacional se está agudizando; en ese sentido, se entiende la creación de nuevos bancos y otras instituciones financieras, así como el inminente y progresivo ingreso a México de sólidos competidores extranjeros. De tal forma, el sector financiero está preparando una estrategia global que le permita mantener y desarrollar su presencia en la economía nacional, al momento que se libere totalmente a este sector.

Dentro de los distintos factores que influyen en el incremento de la productividad, el factor humano se presenta en el centro del debate, al concedérsele una mayor importancia al papel que juega para lograr la productividad y la calidad de los servicios, a través de establecer cambios en la relaciones laborales y contractuales, y de la definición de

perfiles de puestos que tienen que cubrir los ejecutivos y empleados. [1] De esta forma se desplaza la atención en incidir en las relaciones sociales entre los actores laborales, además de la optimización de los factores de costo. [2]

El presente trabajo inicia con una pequeña revisión de las distintas propuestas que se derivan de los tres modelos de organización del trabajo, como son: el taylorismo/fordismo (norteamericano), el profesional (alemán) y el toyotismo (japonés), con el objetivo de identificar las formas de organización del trabajo, los perfiles de los trabajadores requeridos y el estilo de liderazgo en el ejercicio de la autoridad, propuestas que derivan en culturas laborales distintas y que corresponden a la lógica de cada modelo. Hay que considerar, como lo señalan Dombois y Pries, [3] que estos modelos corresponden a tipos ideales que no se encuentran en la realidad, ya que las relaciones laborales y contractuales forman parte de estructuras complejas que dependen de las condiciones específicas de cada sociedad. En ese sentido, cabe destacar que estos modelos organizacionales emergen como una suerte de paradigmas a partir de los cuales las diferentes naciones intentarán dar forma a modelos laborales que respondan a su particular problemática económica y social. Para ello, a la luz de las nuevas condiciones del mercado mundial y nacional, será necesario establecer las posibilidades y limitantes de cada uno de ellos. Después de identificar las propuestas de los tres modelos de organización del trabajo, se presentan las estrategias utilizadas por Banamex y Bancomer en la búsqueda del incremento de productividad y calidad en los servicios.

El taylorismo/fordismo hacia el posfordismo (modelo norteamericano)

El taylorismo/fordismo tuvo como objetivo primordial elevar la productividad a partir de una explotación más racional de la fuerza de trabajo. El aporte fundamental del taylorismo es el control que impone sobre la mano de obra a partir de los principios de tiempos y movimientos. En lo sucesivo, el "incremento de la productividad se basa en la disminución del tiempo necesario para llevar a cabo las operaciones humanas del trabajo". [4] Esta innovación organizacional refleja una nueva relación entre el capital/trabajo, ya que promueve que el propietario quiera mayor control sobre el proceso de trabajo. Los ingenieros y técnicos de las oficinas de métodos jugaron un papel decisivo para que el capital monopolizara el poder, a través de definir y prescribir las acciones del trabajador. Al respecto, Zerafian [5] interpreta que el propósito central de Taylor no era apropiarse del savoir-faire obrero, sino romper con el monopolio que los obreros tenían sobre la definición de sus actos de trabajo.

La organización taylorista se caracteriza, fundamentalmente, por la "rigidez" en el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo, bajo la implementación de criterios estrictos que garanticen: la separación entre concepción y ejecución, la definición precisa de las funciones de cada puesto y la separación entre ejecución y supervisión.

La nueva relación capital/trabajo que emerge al momento de implementarse los principios tayloristas se basa en la "desconfianza" del capital hacia el trabajador, quien es visualizado como un ser ocioso, propenso al uso dispendioso del tiempo de trabajo. En este esquema se establece un sistema de control donde los ingenieros y gerentes dictan

normas de trabajo y los trabajadores se limitan a obedecer, esto es, la separación entre ejecución y control. Ishikawa señala que el taylorismo "no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los empleados demuestren escaso interés por su trabajo". [6] Sin embargo, habrá de considerarse que este método cumplió con su cometido en un momento en que la economía capitalista requería elevar su productividad, cuando los trabajadores no tenían el nivel de preparación actual.

Debido a la gran fragmentación de las tareas, el taylorismo propicia la contratación de trabajadores descalificados, abriendo mayores posibilidades para que éstos sean sustituidos en cualquier momento, permitiendo que los salarios sean determinados a partir del sistema escalafonario, otorgándose incentivos económicos basados en el rendimiento individual. Tal propuesta permite comprobar por qué en el taylorismo "predominan los estímulos económicos, la supervisión autoritaria y el control directo del trabajo y el rendimiento". [7]

En este caso, el ejercicio de la autoridad está monopolizado por los ingenieros y gerentes, quienes centralizan las decisiones y responsabilidades en la cima de la pirámide organizacional. Esto propicia un estricto control sobre la disciplina y obediencia de los empleados, características valoradas a tal grado que son consideradas como criterios para determinar el pago de incentivos.

A su vez, los ascensos se determinan conforme al sistema escalafonario, es decir, los trabajadores ascienden pasando por cada categoría de acuerdo con su antigüedad, lo que supone una mayor especialización en tareas específicas y por tanto una mayor calificación, por lo que la especialización es más valorada que la calificación obtenida en instituciones de educación formal. Esta es la característica fundamental que en la actualidad marca las deficiencias del modelo taylorista, ya que en la práctica representa el principal factor socioeconómico que colocó en desventaja, por ejemplo, a los Estados Unidos de América y a Gran Bretaña, frente a naciones como Alemania y Japón.

El posfordismo, según Pioré, plantea la exigencia de implementar una nueva cultura laboral ante el agotamiento del taylorismo/fordismo, y está basado en el enriquecimiento del trabajo (polivalencia), una mayor autonomía del trabajador en el proceso de trabajo, una mayor iniciativa, preferencia de utilizar tecnologías blandas con respecto a tecnologías duras, consenso en el proceso de trabajo, una nueva cultura laboral de compromiso con la productividad y la calidad. Por tanto, se plantea una ruptura con los ejes fundamentales del modelo clásico. [8]

El modelo profesional (alemán)

En el modelo de producción alemán se sostienen los principios de una economía social de mercado. En este caso, el gobierno interviene en la economía para impulsar una serie de proyectos que coadyuvan a elevar la productividad y la competitividad, como son los programas de educación y capacitación que hacen de la mano de obra alemana el factor

más importante de la producción, donde "la competitividad calidad se funda centralmente en la calificación del trabajo, la inversión organizacional y la valorización sistemática de los recursos humanos". [9]

En el modelo profesional el trabajo se organiza a través de la asignación de tareas por paquetes, situación que requiere cierto nivel de polivalencia y delegación de la supervisión y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos. Asimismo, se busca integrar los intereses de los trabajadores con los objetivos de las empresas, garantizando que todos sus empleados (trabajadores, administrativos y cuadros ejecutivos) incrementen sus cualificaciones y su sentido de pertenencia a la organización. La estructura de la remuneración y asignación de tareas está sustentada con el nivel de calificaciones individuales respecto a las profesiones, por lo que los ascensos no se fundamentan en la antigüedad, sin que ello afecte la certidumbre de los trabajadores.

Este modelo de relaciones laborales se sustenta en una ética profesional. Las tareas se realizan sin una compensación económica o indicaciones autoritarias, sino por los requisitos de la socialización profesional. La relación capital/trabajo se basa en la colaboración y la confianza, por ello se hace comprensible la cooperación de los recursos humanos cuando las empresas, o la economía en general, enfrentan una situación adversa. El éxito de este modelo de relaciones laborales radica en que cada uno de los "actores" asume un compromiso a partir del papel que le corresponde en la economía. De tal manera que la planificación organizacional considera las condiciones macro y microeconómicas del país.

El toyotismo (japonés)

El modelo de producción japonés se ha constituido en el paradigma organizativo por excelencia, por lo que ha logrado gran aceptación en el mundo occidental. Cabe destacar que su éxito consiste en la existencia de una cultura laboral que compromete a cada uno de los actores de la producción: empresarios, ejecutivos, empleados y trabajadores. Se trata de una filosofía con una percepción integral acerca de la sociedad, y por tanto, también de la economía. Se busca la participación tanto de productores, consumidores, socios comerciales, proveedores y la competencia. Esta filosofía empresarial se sintetiza en el concepto de calidad total, "que apunta a prever las necesidades del mercado, la dinámica que éste experimenta y que se atiende de una manera continua y eficiente". [10] La calidad total exige un programa permanente de capacitación al considerar que el incremento de la productividad y la calidad se logra a través del factor humano, de ahí que se otorgue virtual importancia al desarrollo de habilidades y calificaciones, al igual que en el modelo alemán.

Un elemento clave del modelo productivo japonés es la concepción del trabajo colectivo que genera lazos de compromiso al interior de la empresa, al mismo tiempo que garantiza el funcionamiento de la comunicación vertical y horizontal. El nivel de calificación de los trabajadores y la integración de funciones hacen necesario incorporar o desarrollar trabajadores polivalentes que desempeñen distintas funciones con el mismo grado de eficiencia.

Por otra parte, el modelo de producción japonés exige una estrategia administrativa profundamente racional que permite trabajar sin necesidad de equipamiento excesivo, además de anular los inventarios de materias primas y de productos terminados. Se trata del principio justo a tiempo, que en su conjunto permite reducir los costos de administración, y en última instancia, coadyuva a la formación de una estructura de precios competitivos. [11]

Este modelo de relaciones laborales se sustenta en la flexibilidad en sus tres dimensiones, como señala De la Garza: [12] 1) flexibilidad numérica, capacidad de cambiar sin restricciones el volumen de la fuerza de trabajo, según las necesidades cotidianas de la producción, en donde el personal "marginado" cuenta con condiciones inestables a diferencia del personal de planta; 2) flexibilidad funcional, en la que no existen restricciones para que la fuerza de trabajo desempeñe las funciones que se requieran; se trata de la polivalencia de los trabajadores, y 3) flexibilidad salarial, que se refiere a que el ingreso del trabajador está integrado por un salario nominal fijo, el cual tiene incrementos según el índice de precios, y un salario de acuerdo con niveles de productividad y jornada de trabajo.

En este modelo organizacional la relación capital/trabajo se basa en la confianza y en el sentimiento de comunidad y pertenencia. Ello sugiere que los trabajadores han introyectado las normas, principios y valores basados en la calidad del trabajo y la innovación. Es decir, que se ha construido una cultura laboral sustentada en la calidad y la productividad en la que existe un profundo compromiso por parte de los trabajadores y empresarios.

Las empresas como las japonesas suministran estabilidad en el trabajo, con lo cual posibilitan la generación de una fuerte solidaridad grupal, formando empleados que están dispuestos a movilizar y prolongar su esfuerzo hasta alcanzar las metas de la empresa, llegando, incluso, a sacrificar sus propios intereses. [13]

En el modelo japonés, a diferencia del norteamericano, no existe una separación entre concepción y ejecución del trabajo, como tampoco la separación de la supervisión; se fundamenta en la descentralización de las decisiones y responsabilidades de los distintos grupos de trabajo a través de los círculos de calidad. La estructura organizacional no es piramidal al no existir categorías, como ocurre en el modelo norteamericano.

El estilo de liderazgo se caracteriza por el compromiso con sus colaboradores; a través de compartir sus conocimientos, de asesorar y orientar, se dejan de dictar órdenes a cambio de comprometer a los trabajadores en las decisiones, se tiene la concepción de que "si se les delega la autoridad libremente, los subalternos aplicarán todas sus capacidades y se superarán en sus oficios". [14] El líder tiene la capacidad de fomentar y coordinar el trabajo en equipo, es decir, el estilo de liderazgo es consensual y participativo.

Al centrarse en la importancia del factor humano, la gerencia de recursos humanos en el modelo japonés adquiere una gran importancia en la estructura organizacional de las

empresas, como lo señala Thurow: "el gerente de recursos humanos generalmente es la segunda persona por orden de importancia después del ejecutivo principal. Para alcanzar el cargo de ejecutivo principal es necesario haber pasado por la gerencia de recursos humanos". [15] En Japón la ventaja competitiva sostenible gira alrededor de las cualidades de la fuerza de trabajo, mientras que "en Estados Unidos de América no se considera tradicionalmente la administración de los recursos humanos como una cuestión fundamental para la supervivencia competitiva de la empresa, la adquisición de habilidades es responsabilidad individual de los trabajadores, estas empresas centran su interés en el área financiera". [16]

Efectivamente, los tres modelos de organización del trabajo constituyen las alternativas por las que pueden optar las economías en desarrollo, entonces, habrá de considerarse en el caso de México que la racionalidad administrativa que impera en la organización de la economía está más ligada a las limitantes del modelo norteamericano, esto es, una forma de liderazgo autoritario en el que la capacitación y el desarrollo de las habilidades de los recursos humanos es responsabilidad individual, de los trabajadores o del Estado, además que existe un profundo atraso en el manejo de nuevas tecnologías. De tal manera que si agregamos que se trata de un modelo en virtual desventaja respecto al alemán y al japonés, tendremos que poner mayor atención en las características positivas de esos modelos, como es el caso del liderazgo participativo y consensual, así como la valoración de los recursos humanos.

En ese contexto, nuestra economía enfrenta el reto de conformar una cultura laboral realmente racional que comprenda las transformaciones económicas, políticas y socio-culturales, y que en todo caso pueda traducir esta problemática a la situación específica nacional. Evidentemente, estos cambios impulsan en nuestro país un proceso de modernización que, en el caso concreto de las relaciones laborales, exige delinear la creación de nuevos liderazgos que redefinan las relaciones laborales y de gestión en todos los ámbitos de la organización, para que impulsen un mayor nivel de productividad. Esta posibilidad establece nuevas condiciones de oportunidad a las mujeres mexicanas que se desempeñan en el marco económico, particularmente, a las mujeres ejecutivas que por sus características y experiencia socio-histórica concreta de género, hoy pueden ofrecer sus habilidades profesionales para impulsar la modernización organizacional a través de nuevos estilos de liderazgo que rescaten su experiencia como mujeres.

De esta forma, las mujeres tienen mucho que aportar en la construcción del nuevo estilo de liderazgo, si consideramos que a partir de su experiencia socio-histórica a las mujeres se les promueve a ser más protectoras e intuitivas, más propensas a considerar el aspecto humano, a compartir conocimientos y buscar el consenso, por esto, los valores socialmente identificados con las mujeres en la actualidad se encuentran valorizados en el ejercicio del liderazgo. Se trata, entonces, de destacar que las habilidades femeninas propician que las mujeres ejecutivas cumplan con los rasgos del modelo de liderazgo japonés, que hoy aparece como el paradigma que promoverá las ventajas comparativas entre las economías. [17]

A partir de presentar las características de los tres modelos de organización del trabajo, los cuales se presentan como tipos ideales, encontramos una serie de elementos utilizados en las estrategias de modernización en Banamex y Bancomer que se exponen a continuación.

### Estrategias de modernización en Banamex y Bancomer

En las distintas estrategias de modernización empresarial, la importancia de los recursos humanos emerge como uno de los factores determinantes para incrementar la productividad y la calidad de los productos y/o servicios, así como su valor agregado. De tal manera que el factor humano se interrelaciona con las innovaciones tecnológicas y de organización del trabajo.

Por esa razón, dentro de los cambios que se perfilan en relación con el papel que juegan los trabajadores en la organización, es necesario considerar si en Banamex y Bancomer se tiende a impulsar una nueva cultura laboral basada en: sistemas participativos en la toma de decisiones, la formación de equipos de trabajo, el involucramiento en los objetivos de la empresa, la promoción de una cultura de calidad y de atención al cliente, la optimización de los recursos materiales, financieros y técnicos, el conocimiento integral de las funciones (polivalencia de los trabajadores), participación activa en propuestas de innovación tanto de organización del trabajo como de productos y/o servicios, así como la superación personal de los trabajadores, por lo que se hace necesario detectar los mecanismos utilizados en estos bancos, ya que en su discurso buscan propiciar estos cambios. Se trata, entonces, de generar un nuevo tipo de percepción en cada uno de los actores laborales que participan en las instituciones financieras, con el fin de promover una dinámica de racionalización de los recursos, para adaptarse a las condiciones imperantes a partir de la globalización económica. [18]

En ese sentido, si consideramos que las relaciones industriales, es decir, los mecanismos de regulación entre capital/trabajo, filtran, delimitan y/o promueven las estrategias de modernización empresarial, entonces se hace necesario conocer las especificidades del sector bancario, así como las condiciones laborales en las que se recrea el personal de confianza, ya que de esto dependerá la posibilidad de flexibilizar las relaciones laborales y contractuales. Se trata de reconocer el papel que juega el personal ejecutivo [19] para generar una nueva cultura empresarial que permita incrementar la competitividad del sector financiero en nuestro país.

### Las relaciones industriales

Los trabajadores bancarios siempre han estado sujetos a la decisión discrecional que define su estancia en la institución. Primero, por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares de 1937, el cual funcionó al margen de la Constitución Política mexicana al restringir a los trabajadores bancarios su derecho de organización sindical, condición fundamental para la defensa de sus derechos laborales; segundo, con un sindicato "blanco", instaurado a partir de la nacionalización de la banca, que tampoco evita el manejo discrecional de los recursos humanos.

Se trata de una situación en la que impera la flexibilidad laboral por la cual el trabajador bancario, en cualquiera de sus niveles, operativo o ejecutivo, se adapta permanentemente a las necesidades que los bancos enfrentan. La figura de una relación flexible entre el banco y sus trabajadores, que aparentemente emerge del proceso de modernización, es una condición preexistente en el sector financiero, pero que coincide con los requerimientos actuales.

### Organización del trabajo

El esquema general de organización implementado a partir de la reprivatización de la banca [20] refleja la intención de instrumentar una administración por objetivos que busca incrementar la rentabilidad y la calidad de los servicios financieros, en donde el fin principal es alcanzar los estándares internacionales. En ese sentido, se hace comprensible que la organización esté dirigida hacia el cliente y que su estructura contemple los distintos segmentos del mercado, buscando de esta forma otorgar un servicio integral que responda a las diversas demandas de los clientes.

En estos bancos se advierte, particularmente, el interés de prestar servicios especializados orientados al segmento más alto de la clientela, es decir, a los grupos económicos más importantes del país. De tal manera se promueve una suerte de banca paralela, que en Bancomer está representada por la banca corporativa y en Banamex por la banca patrimonial. Esto trae como consecuencia que en estas direcciones se establezcan una serie de criterios formales e informales para determinar los requisitos de reclutamiento y selección de personal, perfiles de ejecutivos, mecanismos de evaluación del desempeño y pago de incentivos por productividad. La aplicación de estas políticas de recursos humanos, en las direcciones que atienden a los clientes más importantes del país, es distinta a las políticas generales de los dos bancos, principalmente, porque en estas direcciones se presta servicios altamente especializados, siendo necesario contar con personal muy calificado y con sistemas de evaluación y pago de incentivos parecidos a los de las casas de bolsa.

Un elemento que permite reflejar el grado de flexibilidad numérica de las relaciones laborales en el sector financiero es la drástica reducción de empleados sindicalizados registrada en la última década: de 6,892 en Banamex y en Bancomer de 3,520. [21] La decisión de flexibilizar por la vía funcional, a través de la integración de funciones, también afectó a los niveles ejecutivos al desaparecer en Banamex aproximadamente 49 puestos de dirección y subdirección. [22]

Esta drástica reducción de personal en todos los niveles de la organización ha significado, por sí sola, un incremento en la productividad y la rentabilidad por empleado, a través de la optimización de los recursos humanos vía la intensificación de funciones y la introducción de nuevas tecnologías. [23]

En el caso de Banamex, [24] se busca contar con empleados y ejecutivos polivalentes que puedan desarrollar distintas funciones con el mismo grado de eficiencia y calidad.

Actualmente se está realizando una revisión de los procesos de trabajo en todas las direcciones, a través del área denominada reingeniería de procesos. Dentro de sus objetivos está flexibilizar la estructura organizacional y eliminar la duplicidad de funciones, es decir, se busca integrar nuevas formas de organización del trabajo, [25] como son la polivalencia y la ampliación de funciones; existe también la tendencia a trabajar en equipo, con una filosofía de nuevas relaciones humanas e involucramiento; se busca que la movilidad interna se dé a través de la mayor profesionalización. De esta forma se podría decir que las medidas implementadas se asemejan al modelo profesional y toyota, pero se mantiene la separación entre concepción y ejecución del trabajo, como en el modelo taylorista, al no promover la participación de los distintos empleados y ejecutivos en el proceso de reformulación de funciones.

### Relaciones laborales

En el contexto de las relaciones laborales se ha modificado el sistema de remuneración y evaluación del desempeño. En ambos bancos se ha dejado de otorgar incrementos anuales a partir de un porcentaje general. Actualmente las remuneraciones se determinan sobre la base de las calificaciones obtenidas en evaluaciones personales. En ese sentido cabe destacar que existen diferencias en los mecanismos implementados para la evaluación del personal en cada banco.

Por ahora Bancomer no ha formalizado su sistema de evaluación, es decir, se encuentra en una primera etapa que consiste en levantar un inventario de recursos humanos que sirva como base para evaluar las capacidades del personal para enfrentar los nuevos retos que hoy tienen los bancos. La siguiente etapa es implementar un nuevo sistema de evaluación. Por lo pronto, el actual sistema utilizado se basa en lineamientos generales sustentados en la percepción del jefe inmediato sobre el desempeño de sus subordinados, por lo tanto, no es frecuente que se sepa cuáles son las metas y los objetivos que tienen que cubrir. Más aún, en algunos casos la evaluación es secreta y principalmente en gerencia media se desconocen las bases para determinar los bonos de productividad e incrementos de sueldo.

A partir de enero de 1994, Banamex implementó el Sistema de Asesoría y Evaluación del Desempeño (SAED), [26] que tiene por objetivo dirigir, motivar y optimizar el desempeño de todo el personal, mediante la formalización de la responsabilidad de cada jefe para: a) establecer metas anuales para sus colaboradores; b) asesorar y orientar en forma continua a su personal para lograr los resultados esperados, modificando así la relación tradicional entre jefe/subordinado, al establecer un nuevo estilo de liderazgo; c) evaluar objetivamente el desempeño de sus colaboradores a partir de los resultados obtenidos.

El establecimiento de metas individuales y gerenciales se realiza en forma participativa entre jefe y colaboradores, permitiendo de esta forma que los subordinados conozcan claramente qué se espera de ellos. Como se mencionó, las metas y los objetivos corresponden a un período anual, aunque trimestralmente los jefes evalúan junto con sus

colaboradores el avance de los objetivos establecidos con el fin de realizar los ajustes necesarios y aseguran así su cumplimiento al finalizar el período.

Este sistema se propone introducir criterios más formales a las evaluaciones que sirven de base para las promociones, los incrementos de sueldo y el pago de bonos de productividad. Lo importante de esta estrategia de evaluación es, precisamente, que los colaboradores cuentan con todos los elementos para autoevaluar su trabajo.

En ambos bancos se ha instaurado una política para flexibilizar el salario, ya que la remuneración de empleados y ejecutivos se basa en un sueldo mensual nominal y bonos de productividad individual. En el caso de Banamex estos bonos anuales alcanzan montos equivalentes a seis meses de sueldo nominal, cuando la calificación obtenida en su evaluación es excelente. En el caso de Bancomer el ingreso por productividad es anual y por un monto máximo de cuatro meses de sueldo nominal.

Otro aspecto que resulta interesante considerar, en cuanto a la vinculación de los ejecutivos y empleados con la organización a la que pertenecen, es el caso de Banamex donde el personal con una antigüedad mayor de dos años puede tener participación en el capital del banco a través de la compra de acciones. Esto propicia, seguramente, mayor compromiso por parte del personal, al promover con esta estrategia el sentido de pertenencia a la empresa. De tal manera que esta forma de ingreso del personal se incorpora como un elemento monetario en la parte variable del ingreso, por la vía de dividendos, representando así un incremento adicional al establecido formalmente.

La estabilidad en el empleo, sobre todo en los niveles ejecutivos, se sustenta por el nivel de calificación, capacidad de adaptación a los cambios impuestos y el buen desempeño en sus funciones, ya que el personal que no cubre con el perfil definido para el puesto se expone a ser liquidado conforme a lo que establece la Ley Federal del Trabajo.

En ese sentido, y partiendo de los modelos laborales "ideales", así como de la experiencia referida, podríamos decir que las estrategias de modernización en Banamex y Bancomer se identifican con los principios de los modelos japonés y alemán, aunque de acuerdo con la implementación de estos principios se observa que la influencia taylorista prevalece, otorgándole, todavía, un carácter autoritario a la dirección en los bancos. Al parecer, el empresario mexicano, al igual que el brasileño, como lo señala Marcia De Paula Leite, [27] elige opciones conservadoras de modernización donde las iniciativas de reorganización del trabajo tienden a mantener las características más importantes de la organización taylorista/fordista, a partir de los siguientes aspectos:

a) Los directivos, y principalmente los técnicos que diseñan los métodos, siguen definiendo y prescribiendo las tareas, por lo que se mantiene la separación entre concepción y ejecución.

b) Aunque existe una integración de funciones con la exigencia de trabajadores polivalentes y altamente calificados, la estructura organizacional es piramidal y procura una alta especialización en el desempeño de las funciones.

c) El modelo de relaciones laborales sigue otorgando incentivos a través de evaluaciones individuales por lo que no se concretiza un verdadero trabajo en equipo.

d) La participación del personal bancario, principalmente el operativo, se da a través del buzón de sugerencias.

Por otra parte, si se considera que la implementación de estas estrategias de modernización empresarial se han instrumentado a partir de la lógica del taylorismo, mientras que el discurso de la dirección, principalmente en Banamex, busca promover una mayor participación de los empleados y ejecutivos en la toma de decisiones e innovaciones funcionales, encontraremos una contradicción que explica el porqué la modernización organizacional en México avanza lentamente. Esta aparente contradicción entre el discurso y la práctica puede encontrarse en la mentalidad de los directivos de los bancos, si realmente se quiere cambiar a un estilo de liderazgo que motive eficazmente a todo el personal de la empresa. Como lo señala Enrique de la Garza, "para ingenieros y directivos los principios de flexibilidad, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo consensual y conocimientos de las tecnologías modernas, implica también un tipo de profesionista diferente, conocimientos interdisciplinarios y, sobre todo, capacidad de adaptación al cambio". [28]

En Bancomer [29] se advierten cambios en las políticas de recursos humanos que tienen por objetivo seleccionar a personal altamente calificado para lograr una mayor rentabilidad. Los requisitos que se exige al personal ejecutivo son los siguientes:

1. El personal ejecutivo que actualmente labora en Bancomer tiene que obtener el grado de maestría y dominar el inglés en un período de dos años. Para ello el banco otorga becas en universidades privadas tales como: el Tecnológico de Monterrey, ITAM, Iberoamericana, IPADE, en especialidades que correspondan a los negocios.

2. El personal de nuevo ingreso a nivel de gerencia media se recluta a través de las universidades privadas mencionadas anteriormente. Se selecciona a los mejores estudiantes, principalmente de las carreras de: Administración de empresas, Finanzas, Actuaría, Ingeniería industrial, Economía, Ciencias de la comunicación e Ingeniería en sistemas.

Al personal ejecutivo de nuevo ingreso se le exige grado de maestría, de preferencia obtenido en universidades extranjeras. La fuente principal de reclutamiento se basa en universidades de los Estados Unidos, preferentemente Stanford y Harvard.

En Banamex los requisitos exigidos para el personal de nuevo ingreso son similares a los solicitados por Bancomer. Al respecto, el Titular de Tesorería en Banamex, refiriéndose al programa de liderazgo en su área, dice:

En el Banco tenemos un programa que consiste en reclutar jóvenes que están terminando sus carreras en universidades como el TEC, ITAM, Anáhuac, Ibero, para que conozcan

las distintas funciones del banco. A los mejores se les contrata con bajo sueldo, pero se están fogueando, y se les otorga becas de maestría en el extranjero para su mejor preparación. Este programa busca ser un semillero de líderes que puedan tomar el control del banco, aproximadamente en 5 años.

En Banamex y Bancomer se observa que aspiran a dotarse de un personal con tal calificación que se impulse con mayor dinamismo el cambio de liderazgo y productividad, sin que les represente una gran inversión en sus recursos humanos en general, ya que sobre la calificación adquirida en las universidades se proporciona, posteriormente, la formación adecuada para el puesto que corresponda. Tanto en Banamex como en Bancomer se observa una mayor preferencia por personal altamente calificado para ocupar puestos ejecutivos sobre el que tiene una gran experiencia laboral lograda a lo largo de su estancia en el banco. Actualmente, los jóvenes con una edad entre 30 y 40 años están desplazando a los ejecutivos de mayor edad y con mayor antigüedad y, por tanto, mayor experiencia. Esta tendencia sugiere que en estos bancos se aplica esta estrategia para lograr un cambio de mentalidad en la dirigencia de la empresa, o el impulso de una nueva cultura laboral, a través de incorporar gente nueva que tenga el conocimiento de nuevas tecnologías, con una actitud de cambio y potencialidades para la innovación en funciones y formas de trabajo. Es decir, la experiencia laboral se sustituye por el nivel de profesionalismo adquirido en la educación formal. El problema en la utilización de esta estrategia es la falta de conocimiento de problemas específicos y habilidades adquiridas con la experiencia que no se pueden echar por la borda, siendo importante mantener un equilibrio entre estos dos conocimientos, profesional y experiencia, para que en conjunto logren mayor productividad y rentabilidad.

#### A manera de conclusión

En el proceso de modernización que se promueve en los dos bancos estudiados se muestra interés de impulsar una nueva cultura laboral, existiendo contradicción entre su discurso y la implementación de sus estrategias, principalmente porque no logran romper con el autoritarismo impuesto desde la cúpula de la estructura organizacional. Se impulsa en el discurso una mayor participación de los ejecutivos y empleados bancarios, pero las directrices y los perfiles de ejecutivos y empleados son dictados por los directores de áreas. De tal forma que la nueva cultura laboral se tiene que cumplir por la fuerza, por lo que cabría preguntarse: ¿realmente existe una nueva cultura o es una nueva forma de sometimiento a los ejecutivos y empleados bancarios para no perder el empleo?

Todos los entrevistados consideraron que las características que tienen que reunir los ejecutivos son las mismas tanto para hombres como para mujeres, siendo éstas: capacidad de decisión, tener liderazgo y saberlo ejercer, trabajar en equipo, compartir conocimientos, contar con habilidad de negociación, tener una mentalidad abierta al cambio, ser responsable y profesional. En cuanto a los niveles de escolaridad se mencionó que se tiene que contar con maestría principalmente, en universidades privadas, como son: Tecnológico de Monterrey, ITAM, Iberoamericana, además los estudios en universidades del extranjero son muy valorados, como Stanford, Harvard Yale, entre otras. Como se observa, la percepción del nuevo liderazgo está de acuerdo

con los objetivos propuestos por los bancos, tales como el incrementar su rentabilidad, productividad y calidad en los productos y servicios ofrecidos. El camino que han encontrado para lograr sus objetivos es contar con recursos humanos muy calificados, pero en el sistema educativo formal. Asimismo, estos retos exigen tener gente abierta a los cambios y con gran capacidad de adaptación, cualidad que encuentran principalmente en gente joven. De esta forma, la instauración de la nueva cultura laboral se da por la entrada de "sangre nueva", haciendo más rápido el proceso de cambio y con un menor costo.

#### CITAS:

#### Notas

[\*] Profesora-investigadora de la UAM-Xochimilco y miembro de Prospectiva Política de México. A.C.

[1] Durante un largo tiempo predominó la idea de que el incremento de la productividad se lograba a través del uso de tecnología, teniendo consecuencias más o menos determinadas para las relaciones laborales y contractuales. Esta posición se cuestiona a partir de los ochenta, como lo señalan Dombois y Pries, y se considera ahora a la productividad como un proceso complejo donde confluyen y se integran los cambios tecnológicos, organizativos y de selección de personal.

[2] Cf. Enrique de la Garza. "Prólogo" al libro La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad de los contratos colectivos de trabajo en la industria de Sonora en la década de los ochenta, de Alejandro Covarrubias. Sonora, Colegio de Sonora/Fundación Friedrich Ebert, 1991, pp. 9-28.

[3] Cf. Rainer Dombois, y Ludger Pries. "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa", en Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa. Venezuela, Fundación Friedrich Ebert de Colombia y Editorial Nueva Sociedad, Dombois y Pries (editores), 1993, p. 23.

[4] Philippe Zarifian. Los nuevos enfoques de la productividad. Montevideo, Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical-Universidad de la República, 1993, p. 15.

[5] Ibidem, p. 22.

[6] Kaoru Ishokawa. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991, p. 22.

[7] Dombois y Pries. Op. cit., p. 22.

[8] Cf. Enrique de la Garza. Restructuración productiva y respuesta sindical en México, México, UNAM/UAM-I, 1993, p. 24.

[9] Benjamín Coriat. El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. México, S. XXI, 1982, p. 224.

[10] Ishikawa, op. cit., p. 99.

[11] Benjamín Coriat. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. México, S. XXI, 1992, pp. 42-48.

[12] Cf. Enrique de la Garza, 1991, op. cit., p. 16.

[13] Lester Thurow. La guerra del Siglo XXI. Argentina, Vergar, 1992, p. 163.

[14] Ishikawa, op. cit., p. 126.

[15] Thurow, op. cit., p. 63.

[16] Ibidem, p. 64.

[17] Cf. Griselda Martínez. "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo". Nueva Sociedad (Venezuela) núm. 135, enero-febrero de 1995.

[18] Cf. Rafael Montesinos. "La cultura empresarial emergente y la coyuntura de 94" en Coyuntura (México), núm 40, septiembre de 1993.

[19] En virtud de que el objeto de estudio tiene como referente la condición de los cuadros ejecutivos no se hace referencia al papel que juega el sindicato en la definición de las estrategias de modernización, ni al tipo de contrato colectivo que tiene el sindicato con el banco respectivo.

[20] Según información proporcionada por los ejecutivos de Banamex y Bancomer, entrevistados durante los meses de marzo y abril de 1994.

[21] Datos obtenidos en Agustín Vargas Medina. "«Cortado», más de 17% del personal bancario", en Epoca (México), 7 de febrero de 1994.

[22] Revista Imagen-Banamex de julio de 1991 y marzo de 1993.

[23] Ello se observa en las entrevistas realizadas a los ejecutivos. quienes mencionaron trabajar más de diez horas diarias, debido a las cargas de trabajo. Asimismo, se observa la existencia de integración de funciones, que en ocasiones son completamente disímiles, como es el caso de la subdirectora de control de crédito y nuevos productos.

[24] Entrevista realizada a Alberto Navarro, Director General Adjunto del Area de Administración y Recursos Humanos, en Revista Imagen-Banamex, enero de 1994.

[25] Enrique de la Garza, en su libro *Reestructuración productiva y respuesta sindical*, señala: "las principales formas nuevas de organización del trabajo en México: son control de calidad total, justo a tiempo, polivalencia y ampliación de funciones de las categorías, movilidad interna, equipos de trabajo, equipos de detección de fallas, filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento y reintegración de funciones de producción (producción con mantenimiento y control de calidad)", op. cit., p. 94.

[26] SAED, Sistema de Asesoría y Evaluación del Desempeño, un nuevo enfoque gerencial en Banamex-Accival, *Revista Imagen/Banamex*, marzo-abril de 1994.

[27] Cf. Marcia de Paula Leite. "Modernización tecnológica y relaciones de trabajo en Brasil: notas para una discusión", 1992, mimeo.

[28] De la Garza, Enrique. op. cit, p. 126.

[29] Información obtenida a través de las entrevistas realizadas a ejecutivos de Banamex y Bancomer durante los meses de marzo y abril de 1994.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Mitos y Miserias de la Cultura Empresarial**

**AUTOR: Rafael Montesinos [\*]**

**INDICE ANALITICO: Los Empresarios**

**ABSTRACT:**

La derrota política que le infligió el empresariado a la clase trabajadora influye de manera determinante en la configuración de un imaginario que refleja el desprecio hacia el oponente, y por tanto, pone en relieve sus intereses de clase en la negociación de una cultura laboral más adecuada a las circunstancias socio-económicas actuales. De esa manera se plantea cómo la pobre cultura empresarial se constituye en el principal obstáculo para enfrentar los retos que impone la competencia internacional.

**TEXTO:**

El papel protagónico que juega el empresariado mexicano en la definición del rumbo de la transición lo sitúa como un actor social que se ha apropiado el poder, por lo cual su influencia en la toma de decisiones que dan forma al nuevo proyecto de nación invariablemente hace prevalecer sus intereses de clase. En ese sentido, la propuesta de este sector para construir una cultura laboral adecuada a las condiciones del nuevo orden internacional antepone sus intereses a las necesidades de la clase trabajadora y de la misma nación.

**Ideas preliminares sobre la transición**

Una primera idea acerca del fenómeno denominado transición puede explicarse a partir de un período de transformaciones de un sistema social. [1] Sin embargo, la sencillez de una idea como ésta sólo es el primer paso en un camino escabroso en el cual la transformación societal alude a un objeto de estudio profundamente complejo, a nuevas formas de expresión económica, política y socio-cultural. El problema, entonces, es desentrañar la "naturaleza" de la transición. De hecho, los cambios sociales en las últimas tres décadas del siglo XX (la caída del socialismo realmente existente, la emergencia del neoliberalismo y el añorado paso hacia la democracia), son suficiente materia prima para ensayar el concepto de transición a partir de la especificidad de cada caso.

La primera cuestión a considerar es si los cambios sociales obedecen a transformaciones sociales radicales o graduales; las primeras corresponderían a movimientos revolucionarios exitosos, mientras las segundas apuntan más a procesos de participación progresiva de la sociedad civil. De ahí que un elemento analítico a considerar sea el tiempo, es decir, el período en el cual se registran los cambios de las estructuras. Así, la tarea inicial ha de establecer el momento más aproximado en el cual comienzan a registrarse los cambios, así como identificar la causalidad de la transformación, por lo

cual es necesario distinguir el ámbito societal (económico, político o socio-cultural) en el que comenzó el proceso de cambio.

En ese contexto parece sugerente la idea de Daniel Bell al referirse a la cultura como el ámbito que más se resiste al cambio, cuando la modernización se ha manifestado en lo económico y lo político. [2] Tal planteamiento nos conduce a pensar que una transición no se expresa simétricamente en cada ámbito societal, sino al contrario que la dinámica que parece observarse a nivel general denota una transformación desigual entre sus partes, al menos en un período determinado. Sin embargo, en la medida que lo económico, político y cultural forman parte de un todo, llega el momento en el cual se advierte la emergencia de una nueva sociedad, esto es, nuevas u otras estructuras sobre las que subyacen las relaciones sociales, ahora regidas por principios diferentes al pasado. En ese momento habrá de definirse si la transición se expresa a partir de cambios graduales o radicales.

Otra idea sugerente acerca de la transición es la de Przeworski, para quien es un error considerar que las transformaciones políticas están determinadas por las económicas-sociales. [3] Como se puede observar, también en esa interpretación, que según el autor hace Barrington Moore, se considera que la transición no se expresa de manera simétrica en los diferentes ámbitos sociales. En todo caso, lo importante de la transición es que se trata de un proceso social que termina por expresarse de manera integral, independientemente que una de sus partes adquiriera mayor dinámica en sus transformaciones, pues la complejidad de los cambios termina por afectar a cada parte del sistema social. [4]

Se trata de evitar una interpretación en la cual la relación existente entre los sistemas sociales, su dinámica, aparezca como un fenómeno independiente de los actores sociales, pues son los intereses de éstos los que definirán la resolución de los conflictos. [5] Por esa razón es importante identificar a los actores sociales que promueven la transición, así como las estrategias que utilizan para definir el rumbo de la nación. De tal forma que en el siguiente apartado intentaré ofrecer una interpretación muy sintética acerca del carácter de la transición mexicana, así como del papel que juegan los empresarios en el rumbo que ésta adquiere.

El color de la transición: el caso mexicano

La coyuntura de 1982, entendida como el momento en que se reconoce el agotamiento del modelo de desarrollo "populista" proveniente de los años treinta, abre un nuevo período en el que se construye rápidamente un nuevo modelo de desarrollo. El rumbo que tomó la nación dependió, entonces, de la capacidad de las diferentes fuerzas sociales, de sus clases, para definir su carácter económico, político y social. Esto nos remite al resultado de la redefinición de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil que guió el tramo de la transición que corre desde finales de los años sesenta hasta 1982.

En ese período de transformaciones prioritariamente político-sociales es necesario identificar, primero, que la sociedad civil emergente exige al Estado su derecho a

participar en la toma de decisiones que influyen en el rumbo de la nación; [6] segundo, que entre la sociedad civil, entre sus partes antagónicas, se da una lucha político-ideológica por imponer su proyecto de clase. [7] De tal manera que la fuerza social que sale triunfante en esa confrontación es la que influye predominantemente en la definición del nuevo proyecto social que emerge del proceso de transición.

El mismo carácter excluyente del proyecto neoliberal que se instaura desde 1982, habla por sí solo de la derrota que infligió la alianza tecnocracia-empresarios a las clases trabajadoras. [8] A mi parecer el camino seguido fue, primero, de desgaste de las organizaciones sindicales que dan forma a la corriente del sindicalismo independiente (es el caso, por ejemplo, del sindicalismo universitario, el movimiento de los trabajadores nucleares, etcétera); segundo, la contención de otras formas de organización civil que comienzan a emerger después de la crisis económica de 1982 (es el caso, por ejemplo, del movimiento urbano que se organiza después del terremoto de septiembre de 1985).

Por otra parte, la alianza tecnocracia-empresarios no se da sino después de los fuertes conflictos entre las élites gobernantes y las élites económicas. El primero de ellos es la confrontación de los empresarios con el gobierno de Echeverría (1970-1976), que provocó la conformación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) a mediados de 1975. Es, precisamente, en el contexto del conflicto al interior del bloque dominante que emerge la nueva cultura empresarial con un carácter fundamentalmente político-ideológico. [9] El segundo de ellos se da al momento de la nacionalización de la banca el 1 de septiembre de 1982, que siguió a la reconciliación del gobierno lopezportillista con el sector empresarial, cuya situación cierra el largo período (1930-1982) en el que prevalece el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones en el cual el Estado jugaba un papel preponderante.

A pesar de que desde 1983 comenzó a instaurarse un proyecto de nación que corresponde a las demandas empresariales, su acción política se mantiene constante desde 1982, a diferencia de la "desactivación" que tuvo al inicio del sexenio de López Portillo (1976-1982). La nacionalización de la banca provocó la radicalización de sectores importantes del empresariado nacional que comenzaron a retomar su participación en el Partido Acción Nacional, originando la corriente que después se conoció como neopanismo. Sin embargo, el aspecto más importante en la nueva cultura política de los empresarios fue el trabajo ideológico con organizaciones de la sociedad civil de aparente carácter no empresarial, que arrancó con la movilización de protesta contra la nacionalización de la banca que se denominó "México en libertad". [10]

Poco a poco, conforme avanzaba el proyecto neoliberal, comenzaron a manifestarse una suerte de contradicciones, pues importantes sectores del empresariado nacional mantuvieron una beligerante actitud en contra del gobierno de De la Madrid (1982-1988). En 1985, cuando el gobierno avanzaba a grandes pasos por la vertiente neoliberal (apertura y liberación económica, privatización, adelgazamiento del Estado y tope salarial), los empresarios recriminaban la política económica imperante. En esencia, se trataba de la desconfianza que aún tenían hacia el gobierno; no querían sufrir la sorpresa que les dio López Portillo en septiembre de 1982.

Por lo que toca particularmente a la acción partidista de los empresarios mexicanos, el evento más importante tiene que ver con los resultados electorales de 1988, donde el Frente Democrático Nacional (la izquierda organizada) se constituyó en la segunda fuerza electoral de la nación, desbancando al partido de oposición que por su naturaleza ideológica representaba la plataforma política idónea para impulsar el proyecto de nación correspondiente a sus intereses de clase. Por eso se entiende que las élites empresariales rectificaran sus preferencias políticas, aunque desde diciembre de 1987 dan prueba de un importante, y determinante, acercamiento al Partido Revolucionario Institucional. [11] Esto constituye la consolidación de la nueva cultura política de los empresarios mexicanos, y particularmente de sus élites, que pone en evidencia la "privatización" del sistema político mexicano. Tal afirmación se refrenda cuando a principios de 1993 el secretario general del partido oficial ofrece una cena a los empresarios más prominentes de la nación. El objetivo era convocar a constituir, por segunda ocasión, un comité de financiamiento para la campaña presidencial del siguiente candidato del PRI.

A mediados de ese año, 1993, el aparente éxito del proyecto salinista ya demostraba sus profundas limitaciones. La mediana y pequeña empresa manifestaban, a partir de la Canacintra, su desazón ante los efectos de la apertura económica; además, la pérdida del poder adquisitivo de las mayorías, así como las evidentes manifestaciones del desempleo, parecían conformar un difícil escenario político para 1994. La crisis económica cuestionaba seriamente la estrategia comunicacional del gobierno salinista, que supo ofrecer anteriormente la certidumbre sobre el futuro inmediato que requería la sociedad mexicana.

Evidentemente, tal escenario hacía pensar en la posibilidad que la sociedad, nuevamente, se cobrara con un voto de castigo en las elecciones del 21 de agosto de 1994, el deterioro provocado por el proyecto salinista. Por esa razón, para el gobierno mexicano era fundamental resolver sin conflicto la sucesión presidencial, al mismo tiempo que concretar la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá. Estas dos pruebas de fuego parecían resueltas positivamente para el gobierno a finales de 1993. Sin embargo, la rebelión indígena de Los Altos de Chiapas del 1 de enero de 1994, fecha en que daba inicio el acuerdo comercial, tiró por la borda las pretensiones primermundistas de Salinas de Gortari.

La presencia del Ejército Zapatista de Liberación Nacional tuvo un efecto devastador para un proyecto de nación que había demostrado el poder de la nueva clase política, la tecnocracia, al desplazar tan pocos recursos para las clases subalternas y posibilitar un nuevo proceso de concentración de la riqueza. Parecía que aquella clásica frase de Marx en el Manifiesto del Partido Comunista adquiría virtual actualidad: Todo lo sólido se desvanece en el aire. En ese contexto, se trata de reconocer que la presencia guerrillera en el sur de la nación es sólo una parte de la causalidad de la crisis que vivimos actualmente, aunque es obligado reconocer su carácter decantador. Es decir, si ya habíamos incursionado en el club de los países ricos (en 1993 México fue aceptado como miembro de la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico), el caso de Chiapas

obligó a reconocer la miseria y desigualdades sociales que nos proyectan como una nación, todavía, muy alejada de la modernidad.

La crisis que decantó el conflicto chiapaneco se dificultó más con el asesinato del candidato oficial a la presidencia en marzo de 1994, y con la ola de secuestros en contra de prominentes empresarios mexicanos. Lo importante de la desacreditación del proyecto neoliberal es la deslegitimación del proyecto que impulsaron la tecnocracia y las élites empresariales desde 1982. Se trata, entonces, de advertir un nuevo cambio del escenario político, pues tanto el gobierno como las organizaciones empresariales cúpulas cambiaron sus estrategias para asegurar sus intereses. En el caso específico de los empresarios, llamó la atención que ante el conflicto chiapaneco ese sector protagónico de la transición se quedara sin discurso, es decir, que las manifestaciones de sus organizaciones de clase a partir de sus discursos, no correspondieron a los acontecimientos del momento, al menos durante enero y febrero de 1994. En ese tiempo parecía que su propuesta para solucionar el conflicto se reducía a reproducir el discurso que predominó en el segundo semestre de 1993: elevar la productividad.

En el plano estrictamente político, un hecho muy significativo en la práctica política del empresariado mexicano es que comenzó a advertir que la severa crisis ponía en riesgo su proyecto de clase. De tal forma que a partir de algunas organizaciones empresariales empezaron a manifestar su reconocimiento de condiciones para que gobernara la oposición. [12] Evidentemente, este fenómeno ha de interpretarse como una crítica velada al proyecto neoliberal en cuanto a la gestión del gobierno salinista, sin que esto significara que reconocieran responsabilidad alguna en la crisis provocada, al menos, en el ámbito económico.

Lo que en 1994 comenzaba a manifestarse como una suerte de divorcio entre empresarios y el salinismo, se materializó a partir de la devaluación de diciembre de ese año. Se puede afirmar que después de la coyuntura de 1994, ante un contexto de evidente crisis política, los empresarios comenzaron a presionar tanto al gobierno de Salinas como al de Zedillo, para que se garantizaran sus intereses de clase. El tipo de demandas dirigidas principalmente en el ámbito económico reflejan cómo este sector exige prebendas para sus intereses sin ofrecer algo a cambio. La crisis mexicana es, entonces, un excelente contexto para el chantaje político empresarial.

Como podemos ver, ya no se trata de especular sobre el rumbo de la nación, la transición ya dio color, y de ninguna forma se trata de un nuevo modelo social en el que se avance, en serio, hacia la democracia. Todo lo contrario, el precario equilibrio que advertíamos entre la sociedad civil y el Estado en los años setenta, se esfumó conforme la tecnocracia y las élites económicas dieron forma al proyecto neoliberal.

La nueva cultura laboral de los empresarios

El proyecto neoliberal que instauraron a destiempo las élites políticas y económicas hace que hoy la sociedad mexicana se encuentre en una evidente desventaja ante las tendencias del nuevo orden internacional. En ese contexto México aparece interconectado al Tratado

de Libre Comercio, de ahí que su real condición económica, fuera de las pretensiones modernizadoras y el endeble control de la inflación, pone a discusión la efectividad de las políticas neoliberales para promover el desarrollo. La globalización refleja la disparidad entre las economías, y al mismo tiempo sugiere que la incorporación de sociedades como la nuestra no reportará beneficios para el conjunto de la sociedad, que se traduzcan en el corto plazo en la recuperación del nivel de vida de las mayorías.

En general, los empresarios mexicanos enfrentan los efectos de la apertura económica, de la precaria condición que ante el capital extranjero evidencia su incapacidad para competir en su propio mercado, el nacional. La apertura de una economía tan endeble como la mexicana propició, obviamente, la quiebra de empresas medianas y pequeñas que no tuvieron condiciones para mantenerse sin financiamiento; el efecto se tradujo en mayor desempleo y contracción de la demanda, de tal manera que conforme se consolida el proyecto neoliberal, sectores no privilegiados del empresariado nacional resintieron la condición real de nuestra economía, y sobre todo, la amenaza permanente a su existencia. [13] Por ello, y en general, los empresarios mexicanos requieren definir una estrategia específicamente organizacional para sobrevivir en un contexto de competitividad con el capital extranjero.

Se trata de resolver en lo inmediato una situación que provocó el propio proyecto de nación que las élites empresariales promovieron, pero que rebasa el contexto específicamente político, circunscribiéndose al ámbito general de la cultura, y en particular de una cultura laboral competitiva que hoy requieren los empresarios.

El carácter excluyente del proyecto neoliberal refleja que las clases trabajadoras han perdido sus espacios políticos para defender sus intereses concretos de clase; de manera particular, la política del tope salarial y la "modernización" de las estructuras sindicales, así como la permanente violación a la Ley Federal del Trabajo, reflejan la exclusión de los trabajadores del actual proyecto de nación. El problema radica en que para enfrentar la actual situación económica internacional, los empresarios requieren la participación de los trabajadores, es decir, de un compromiso que éstos asuman como propio. La productividad tendría que parecer, entonces, como un objetivo planteado globalmente por la sociedad. Así que el principal problema que enfrentan los empresarios mexicanos para crear una nueva cultura laboral que comprometa a los trabajadores con los nuevos requerimientos de productividad, es la situación económica en que éstos se encuentran, pero también, la idiosincracia oligárquica de los empresarios mexicanos que les impide advertir otro tipo de estrategias para alcanzar los niveles de competitividad que exige el nuevo orden internacional. Así lo demuestra el modelo de nación que los empresarios [14] quieren en el futuro inmediato:

1. Gobierno sin empresas, promotor y no rector de la economía.
2. Sindicalismo promotor de la productividad.
3. Plena competencia electoral; democracia participativa.

4. Sólida economía formal que minimice la economía subterránea.
5. Legislación fiscal simple y estable, carga fiscal competitiva.
6. Aumento consistente y generalizado del poder adquisitivo.
7. Desarrollo pleno de una sólida cultura de excelencia empresarial.

Como se puede observar en relación a la cultura laboral, los empresarios esperan que los sindicatos sean los responsables de elevar la productividad, al mismo tiempo que ellos esperan elevar la calidad de su participación dentro de las relaciones laborales. Lo que valdría la pena preguntar es si los sindicatos van a colaborar sin recibir algo a cambio o si el trabajador va a rendir su 100% cuando su nivel de vida se ve permanentemente amenazado. En este contexto sobre el que avanza el proyecto de nación, los empresarios requieren elevar la productividad, y por tanto, reactivar todos los factores de la producción, principalmente el humano. Esto exige a los empresarios replantear sus vínculos con los trabajadores de manera que se influya en la reconfiguración de las relaciones capital-trabajo. En primera instancia, la legislación laboral, y en segunda, la relación con el trabajador en la organización del proceso de trabajo. [15]

La esencia del planteamiento que los empresarios hacen en materia laboral gira en torno del anteproyecto de la Coparmex para reformar la Ley Federal del Trabajo. [16] En este trabajo se proponen, principalmente, los siguientes puntos para elevar la productividad:

1. La flexibilización de la legalidad laboral para superar las restricciones que impone a la productividad el contrato colectivo de trabajo, es decir, que se requiere mantener la negociación individual entre empresario y trabajador. Además, la instauración de una jornada flexible de trabajo. [17]
2. Modernizar las relaciones de trabajo y sus formas de terminación que apuntan a flexibilizar la estabilidad en el empleo, reformar lo relativo a indemnizaciones, retiros y salarios caídos.
3. El incorporar, prioritariamente, los principios de calidad y productividad en las relaciones del trabajo, donde evidentemente tendría que eliminarse, a partir de la propia "conciencia moderna" del trabajador, los factores legales y culturales que impiden la modernización de las relaciones laborales, así como la impartición de la justicia.

En ese marco de deseos empresariales, es posible comprender los posibles alcances de la incipiente cultura empresarial, con un enfoque, ahora, predominantemente laboral, organizacional. Aunque de cualquier forma la contienda entre junio y agosto de 1995, en materia laboral, refleja la estrategia instrumentada por los empresarios mexicanos, así como la participación de los otros actores: la burocracia y la representación oficial de la clase trabajadora. Lo importante de la acción política empresarial es que, en el contexto de la actual crisis, la presión general desatada por sus principales organizaciones cúpula, criticando al gobierno, presentándole formal y públicamente sus demandas, que las hacen

aparecer como demandas de toda la sociedad mexicana, es aprovechada por la organización empresarial sobre la que recae la responsabilidad del sector para avanzar en materia laboral, la Coparmex, según sus intereses de clase.

Así, la lucha clasista por una ley laboral favorable a uno u otro sector ha adquirido diferentes matices a lo largo de la transición. Actualmente, en la medida que el empresariado demanda un conjunto de cambios políticos y económicos, donde en su discurso aparecen defendiendo los intereses de la clase trabajadora, van dejando atrás el contexto de la confrontación; más aún, los empresarios aparecen como aliados de los trabajadores y de esa manera parece diluirse la confrontación de intereses clasistas. [18]

De hecho, aunque en estos tiempos a veces parece complicarse la negociación entre los sectores interesados, el problema real es que la Ley Federal del Trabajo y por tanto los derechos de los trabajadores, se vienen violando desde hace 15 años. De tal manera que dentro de una concepción neoliberal se viene haciendo costumbre ignorar las demandas de ese sector social. [19] El desafío está, entonces, en buscar un nuevo pacto social que en una perspectiva integral garantice las condiciones de vida de la clase trabajadora, reconociendo su dignidad humana y esperando una respuesta comprometida para elevar la productividad. Una iniciativa de ley laboral que no reconozca los derechos económicos inmediatos y de largo plazo, de la clase trabajadora, además de afectar los intereses de éstos, también afectará los intereses patronales pues no encontrará la cooperación necesaria ni las condiciones de un mercado nacional en el cual reproducir su capital.

Es urgente que los empresarios cambien de mentalidad, como lo sugiere Coriat, que piensen al revés. [20] Sin un cambio cultural de esta naturaleza será prácticamente imposible generar condiciones socio-económicas para transformarnos en un socio comercial a la altura de las circunstancias.

### Los mitos

Uno de los principales factores que impiden el cambio de la mentalidad empresarial es la construcción de interpretaciones acerca de la realidad que sin corresponder con ella, influyen de manera determinante en sus conductas como actor social. En esa óptica los mitos empresariales constituyen uno de los elementos de su identidad como clase social, al mismo tiempo que permite deducir las líneas generales de los otros. Así, los mitos pueden servir como referentes que explican el papel que juegan los empresarios en el desarrollo socio-histórico, en este caso, en el rumbo que toma la transición mexicana. De tal forma que si se pretende cifrar la construcción de una nueva cultura laboral en la interpretación de los mitos empresariales, difícilmente podremos esperar una propuesta de este sector que realmente aspire a superar la profunda crisis por la que atraviesa la sociedad mexicana.

A continuación un breve bosquejo de los principales mitos empresariales:

1. Para los empresarios la única responsable de la crisis es la burocracia política, en cualquiera de sus vertientes: dinosáurica o tecnocrática. Esta interpretación impide que los empresarios asuman la responsabilidad que a ellos corresponde, negándose a sacrificar parte de los beneficios que les ha brindado el avance del proyecto neoliberal.
2. La idea del empresario schumpeteriano que otorga prestigio a este sector social al caracterizarlo como un inversionista de riesgo. Como podemos observar, si valen las generalizaciones, el empresario mexicano se caracteriza por preferir los negocios de saliva, donde el gobierno les garantiza la rápida recuperación de jugosas ganancias.
3. Que el paternalismo gubernamental anula su potencial capacidad de competencia, cuando es evidente que ni siquiera pueden garantizar su sobrevivencia en el mercado nacional.
4. Que el libre juego de las fuerzas del mercado servirá para superar la crisis económica, por lo cual siguen presionando al gobierno para que garantice la continuidad del proyecto neoliberal.
5. Que la construcción de la nueva cultura laboral encontrará el éxito cuando los trabajadores acepten el concepto de flexibilidad, en su sentido más amplio, como el principio fundamental para elevar la productividad y enfrentar a la crisis económica.
6. Que el empresario mexicano es nacionalista y que, por tanto, asume una responsabilidad histórica en la resolución de la crisis.
7. Que el hecho de que aparezcan en el lenguaje cotidiano del empresariado conceptos como calidad total, justo a tiempo, etcétera, refleja la capacidad de ese sector social para adaptarse a los nuevos tiempos. Esto oculta el carácter oligárquico de la idiosincracia empresarial que, en última instancia, determina sus conductas (autoritarias) concretas, en su relación con los recursos humanos.

A partir de esos mitos y su influencia en la percepción, y por tanto, en la conducta de los empresarios en el espacio de reproducción de las relaciones de intercambio económico capital-trabajo, es factible proyectar cuál será la resolución del conflicto laboral a partir de la práctica laboral de los empresarios. Si consideramos a la cultura laboral como el conjunto de valores, orientaciones, actitudes, expectativas, normas, conductas y prácticas laborales, sabremos que la subordinación, la confianza, la participación, la apatía y la resistencia son parte de lo que denominamos cultura laboral. Por esa razón es pertinente interpretar que la manifestación de esa cultura obedece a las tradiciones, hábitos y costumbres laborales de cada una de las partes: empresario-trabajador. De tal forma que plantear el cambio cultural de uno de estos actores sociales significa tanto el rompimiento con el pasado como la creación de un tiempo nuevo, caracterizado por nuevas formas de expresión cultural en el espacio laboral, el espacio en el que se reproduce la relación capital-trabajo.

Así, será factible identificar tanto los rasgos de la cultura empresarial como sus posibles efectos en la requerida construcción de una nueva cultura de la empresa. Su cultura manifiesta, entonces, nos permitirá deducir lo que de ellos podemos obtener en el presente, y por tanto, lo que tendremos que cambiar en el futuro. En las siguientes líneas pasaremos a describir las tendencias en el espacio laboral, deducidas de la estructura cultural actual de los empresarios mexicanos.

Las miserias

Las miserias de la cultura empresarial en México pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

1. El empresario, con la complicidad del gobierno mexicano, ha violado la Ley Federal del Trabajo. Esta costumbre lo sitúa como un actor político que provoca la ausencia del Estado de Derecho que tanto requiere la sociedad mexicana.
2. Plantear que la contratación, fijación de los salarios y prestaciones se fijen a partir de las necesidades de las empresas, en un momento en que el desempleo es la peor amenaza para los trabajadores.
3. Pretender que el trabajador podrá participar en las innovaciones que hoy impone las nuevas condiciones del mercado, sin que el empresario invierta en su capacitación.
4. Tener como objetivo el sentar las bases para una negociación individual entre el empresario y el trabajador, como si se tratara de una negociación entre iguales. Este objetivo aparece más absurdo cuando los mismos sindicatos carecen de los elementos necesarios para garantizar la defensa de los intereses de sus agremiados.
5. Tener una perspectiva tan reducida de la integridad del trabajador, por lo cual se olvide que la condición humana debe prevalecer como el principio fundamental en la construcción del nuevo pacto laboral.
6. Su negativa a hacer frente a sus compromisos fiscales que, en todo caso, permitiría impulsar una redistribución menos inequitativa de la riqueza.

A manera de conclusión

Si algo queda claro a partir de las nuevas tendencias del orden internacional que hoy se conocen bajo la denominación de proceso de globalización, es la persistencia de la desigualdad entre las naciones. De hecho el riesgo de naciones como la nuestra o de otras menos avanzadas es conformar un nuevo bloque de países que darían forma a un Cuarto y hasta un Quinto Mundo.

El caso particular de México, su cercanía geográfica al Primer Mundo le permitió su acceso al proceso de globalización, al quedar incluido en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica iniciado el 1 de enero de 1994. De tal forma que una primera

interpretación acerca de nuestra participación en la globalización se debate entre dos polos: uno, el de las élites políticas y económicas, quienes sostienen que a pesar de la profunda crisis por la que atraviesa la sociedad mexicana exaltan las ventajas de la participación en el TLC; dos, las interpretaciones que enfatizan en las desventajas de la incorporación al proceso de globalización al considerar las asimetrías en relación a nuestros principales socios comerciales.

Evidentemente, el campo de la cultura, es decir, el debate entre antropólogos, sociólogos y politólogos, gira en torno a los conceptos de identidad nacional y soberanía. Sin embargo, grosso modo, los efectos y futuros de este proceso, de la participación "activa" de nuestra sociedad en la globalización, ya se pueden leer en las condiciones culturales imperantes, pues la misma cultura alude a los recursos, experiencias, percepciones y valores que definen sus capacidades colectivas para apropiarse de la naturaleza, para reproducirse material y simbólicamente.

En ese sentido, sintetizando las tendencias que ha dejado la ola neoliberal, el papel que hoy detenta la clase empresarial es fundamental en el nuevo marco de competencia internacional. La globalización como la actual etapa del proceso de desarrollo de la humanidad, implica, precisamente, el efecto que la tecnología tiene en el nuevo orden internacional. Es decir, que la tercera revolución industrial ha propiciado como nunca el estrechamiento del mundo, por lo cual los medios de difusión, la información, constituyen los elementos fundamentales para el encuentro de las culturas. De tal forma que el acercamiento de los mundos, el intercambio cultural, representa procesos culturales que hasta cierto punto, apuntan hacia la universalización real de la cultura. La posmodernidad en sociedades como la nuestra se expresa a partir de una hibridación entre formas de expresión de culturas modernas, tradicionales y "primitivas". Las diferencias entre las diversas sociedades se reconocen en todo el mundo fungiendo al mismo tiempo como sustento de las nuevas identidades nacionales y regionales.

De manera muy particular, las diferencias culturales de las clases dominantes de cada nación pueden, en su caso, constituirse en el resorte que potencialice el desarrollo de las sociedades, o uno de los principales contingentes que dificulten el paso a la modernidad. En efecto, independientemente de la cultura política de cada sociedad, la cultura empresarial, entendida como el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera, representan una radiografía general que permite evaluar las posibilidades reales que cada sociedad tiene en el proceso de globalización. Así, en el caso mexicano, el proceso de redefinición del orden internacional, nos ha hecho conscientes de la pobre calidad de nuestra clase empresarial, pues provista de una percepción oligárquica que ya no responde a las circunstancias actuales, no tiene la capacidad, cuando menos, de impulsar una nueva cultura laboral que promueva relaciones sociales en el ámbito económico, dignificando el papel de los otros, y que por tanto, garanticen la participación comprometida de las masas trabajadoras.

El proceso de globalización ha servido para comparar las prácticas empresariales de otras sociedades como la alemana, japonesa y norteamericana, entre otras, demostrando el valor actual de las prácticas de una cultura laboral que ha definido su liderazgo

internacional. En esa diferencia empresarial se puede determinar el rezago económico, político y cultural que pesa sobre la sociedad mexicana. Esta lamentable situación se constata a partir de diversas formas de interrelación social que hoy hace aparecer a lo económico como el aspecto más relevante. El compromiso que hoy toca a los empresarios mexicanos representa una empresa que desborda los recursos de esta clase social acostumbrada, aunque lo niegue, al paternalismo, la corrupción, los negocios de saliva, donde queda garantizada la pronta obtención de jugosas ganancias, así como a despreciar a la clase trabajadora.

Visto así, el panorama para la sociedad mexicana no es nada halagador. El estrechamiento del mundo, entonces, nos ha hecho más concientes del profundo retraso histórico que impide nuestra incorporación al proceso de globalización como un socio de calidad. Y sin duda, la causa responde al miserable capital cultural que nuestra clase empresarial tiene al finalizar el siglo XX.

#### CITAS:

#### Notas

[\*] Profesor-investigador de la UAM-Iztapalapa. Miembro fundador de Prospectiva Política de México, A.C. Se agradece el apoyo financiero otorgado por el Sistema Nacional de Investigadores.

[1] Heinz R. Sonntag. Duda/certeza/crisis. La evolución de las ciencias sociales de América Latina. Venezuela, Unesco-Nueva Sociedad, 1988.

[2] Daniel Bell. Las contradicciones culturales del capitalismo. Madrid, Alianza Universidad, 1987.

[3] Adam Przeworski. "Algunos problemas en el estudio de la transición a la democracia", en Guillermo O'Donnell, Philippe C. Schmitter y Laurence Whitehead (compiladores). Transiciones desde un gobierno autoritario. Perspectivas comparadas, 3. Argentina, Paidós, 1988.

[4] Propongo esta perspectiva desde el punto de vista del análisis sistémico, por lo cual cada ámbito social puede ser seleccionado como sistema, quedando el resto como el ambiente o entorno. Este enfoque nos permite advertir la complejidad del sistema societal y al mismo tiempo, la interdependencia existente entre sus partes. Ver por ejemplo: Richard N. Adams. Energía y estructura. Una teoría del poder social. México, FCE, 1983; Niklas Luhmann. Sistemas sociales. Lineamientos para una Teoría General México, UIA-Alianza Editorial, 1991; Jean-Claude Lugan. Elementos para el análisis de los sistemas sociales. México, FCE, 1995.

[5] Przeworski, op. cit.

[6] Rafael Montesinos. "Empresarios, sociedad civil y Estado", en revista Topodrilo, núm. 28, mayo-junio de 1993.

[7] Véase por ejemplo, Hugo Zemelman. La cultura y el poder, en Pablo González Casanova (coordinador). América Latina, hoy. México, S. XXI 1990

[8] Una interesante interpretación acerca de este proceso es el trabajo de Luis H. Méndez Berrueta y José Othón Quiroz. Modernización estatal y respuesta obrera: historia de una derrota. México, UAM-A, 1994.

[9] Rafael Montesinos. "La cultura política del empresariado en México", en revista Sociológica, núm. 17, septiembre-diciembre, 1991.

[10] Unas de las organizaciones de la sociedad civil con evidentes vínculos con los empresarios mexicanos, creadas en la década de los años ochenta y que representaron lo más nutrido de la nueva derecha mexicana, son: Pro-Vida, Desarrollo Humano Integral, Acción Cívica Ciudadana, Asociación Nacional Cívica Femenina, Movimiento Familiar Cristiano, Frente Cívico de Participación Ciudadana y Asociación Cívica Estudiantil. Un ejemplo concreto de este fenómeno es el apoyo brindado al Ayuntamiento panista del Puerto de Veracruz para cancelar la semana cultural lésbica-gay que se iba a realizar en esa ciudad. El desplegado fue firmado por Asociación Nacional Cívica Femenina (escuela de formación de las principales dirigentes del PAN), Los Caballeros de Colón, Unión Social de Empresarios Mexicanos, Mujeres y Punto, Unión de Padres de Familia, Coparmex y Canacindra. Periódico local El Dictamen, 9 de julio de 1995.

[11] Rafael Montesinos. "Empresarios en el nuevo orden estatal", en revista El Cotidiano, núm. 50, septiembre-octubre, 1992. En este trabajo se da cuenta de cómo algunos de los grandes empresarios mexicanos, a partir de la Comisión de Financiamiento y Fortalecimiento Patrimonial del PRI, que se integró en diciembre de 1987 para apoyar la campaña electoral de Salinas de Gortari, fueron los beneficiarios inmediatos del proceso de privatización en el sexenio 1988-1994.

[12] Aunque las primeras declaraciones en ese mismo sentido comenzó a manifestarlas el Consejo Coordinador Empresarial antes de las elecciones del 21 de agosto de 1994, el resto de las organizaciones cúpulas han hecho lo propio desde entonces. Por ejemplo, en julio de 1995, el principal ideólogo del empresariado mexicano, Juan Sánchez Navarro, especuló con el rumor de que Zedillo dejaba el poder. Más recientemente, al calor del segundo triunfo electoral del PAN en Baja California, la Coparmex manifestó que existían ya las condiciones necesarias para que gobierne la oposición. El Financiero, 8 de agosto de 1995.

[13] Véase por ejemplo, Griselda Martínez. "La micro, pequeña y mediana empresa ante la crisis económica en México", en revista El Cotidiano, núm. 72, septiembre de 1995.

[14] Coparmex. "¿Ha valido la pena mi participación?", en revista Entorno, núm. 57, febrero, 1993. En este artículo los empresarios proyectan las metas que esperan alcanzar

en los próximos diez años, en un bloque de "deseos" que denominan: Así queremos que sea dentro de 10 años.

[15] véase por ejemplo, Edgar Mackey. "El concepto de productividad", en Boletín Técnico de Coparmex, núm. 15, febrero de 1991.

[16] Coparmex. Propuesta que la Confederación Patronal de la República Mexicana presenta para la discusión del anteproyecto de una nueva Ley Federal del Trabajo, junio, 1989.

[17] Una definición acerca de la flexibilidad laboral la encontramos, por ejemplo, en Tomás Sánchez Baylón. "La flexibilidad de las normas y los vicios de la cultura del trabajo", en Boletín Técnico de Coparmex, núm. 19, junio, 1991. En este trabajo el autor sostiene que "...se habla de flexibilidad funcional en la organización del trabajo, que implica el rompimiento de los sistemas tradicionales de especialización y estratificación y crea la figura del obrero polivalente o de habilidades múltiples; de los horarios flexibles, de la flexibilidad en la contratación, esto es, la libre regulación de la duración de los contratos de trabajo, de las jornadas flexibles".

[18] Por ejemplo, la Coparmex demanda un programa emergente de largo plazo que genere empleos. Su presidente señaló: "El riesgo de la crisis no está en lo político o en lo económico sino en lo social. Es aquí donde todo se puede perder ante la desilusión y desánimo de quienes por años han tenido que pagar las ineficiencias en la administración de las riquezas". El Financiero, 3 de mayo de 1995.

[19] Por ejemplo, Juan Sánchez Navarro, de manera muy elegante, así lo confirma: "...no tiene porqué haber confrontaciones entre los sectores productivos respecto a si se reforma o no la LFT, pues en la práctica ésta ha sido modificada y sólo le faltan algunas correcciones acordes con la realidad actual del país". El Financiero, 3 de mayo de 1995.

[20] Benjamín Coriat. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. México, S. XXI, 1992.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Robles, Jorge y Luis Angel Gómez. De la Autonomía al Corporativismo. Memoria Cronológica del Movimiento Obrero en México, 1900-1980. México, Ediciones el Atajo, 1995. 175 pp .**

**AUTOR: José Othón Quiroz Trejo**

**SECCION FIJA: Bibliografía**

**TEXTO:**

En estos días la historia no vive su mejor momento. Parecería que se ha convertido en un estorbo para la nueva derecha que sólo piensa en el presente y en atar a los individuos a la persecución de la zanahoria cósmica del progreso, cuando éste puede ser, como dice Cioran, sólo un ímpetu hacia lo peor. La historia de los trabajadores en México ha vivido durante los últimos veinte años su mejor momento, pero en la actualidad, pasa a segundo término cuando apenas se estaban abriendo interesantes archivos y vetas de investigación de su historia remota e inmediata. Afortunadamente todavía existen algunos tesoneros y consistentes investigadores, historiadores con o sin título que buscan dejar constancia de la memoria obrera, en tiempos de olvido burocrático y de presentismo yuppie.

La cronología que nos ofrecen Jorge Robles y Luis Angel Gómez se lee con la rapidez que le imprime su levedad. Sin mayores pretensiones que la de dejar constancia de las luchas obreras en ochenta años de este siglo, el texto se recorre como una cinta donde las imágenes se entrelazan a través del hilo de una lucha secular: la batalla de los trabajadores por mantener y/o recuperar, según los tiempos, su autonomía con relación a sus dirigentes corporativos, sus organizaciones burocratizadas y los partidos que dicen representarlos. La retrospectiva está salpicada de algunos sucesos que dan cuenta de ese repetitivo coqueteo entre la izquierda y el movimiento obrero, mediante la recopilación de los antecedentes de las movilizaciones conjuntas de los trabajadores y en los años sesenta, y ochenta trabajadores y una izquierda de composición y origen predominantemente estudiantil.

Por su lenguaje llano y mesurado, el texto seguramente llegará a los propios trabajadores; a aquellos que no han doblado las manos o las mentes en el campo de batalla fabril o del mercado de trabajo; a aquellos que aún se reconocen en su pasado inmediato, para tratar de reestructurarse en un sombrío presente.

Para los interesados en buscar las tendencias en la historia, el texto cumple con el cometido de ilustrar el conflicto de los trabajadores por alcanzar una identidad autónoma; aunque las recientes derrotas políticas y técnico-económicas sean como paladas para sepultar a ese otro movimiento obrero autonomista y democrático, para que sólo queden los sedimentos de las organizaciones corporativas, autoritarias y antidemocráticas.

La cronología descubre vetas que merecen estudios alternativos a esa historiografía oficial que no es más que la recopilación de datos para demostrar que el presente heterodeterminado, pragmático y oportunista es la única vía organizativa para los trabajadores mexicanos. Al leer esta cronología podemos observar que la cláusula de exclusión, que apareció en 1923 dentro del sindicato de cinematografistas (p. 44) afiliado a la CROM, no fue una medida aprobada por la mayoría de los trabajadores de la época; sectores importantes de los trabajadores desde un principio alcanzaron a distinguir el peligro que ella representaba. Esta es una cuestión que por su importancia actual merece un estudio particular.

Para los que ven la Historia como la locomotora dialéctica que siempre va hacia adelante, la cronología recoge el auge y la derrota del anarcosindicalismo en el México de los veinte y nos muestra que lo que vino después no representó el avance que nos ha vendido la historia desde la óptica del socialismo oficial lombardista o del socialismo burocrático de los partidos, que incluso llegaron a influir entre los académicos y militantes críticos. Con la derrota de los anarcosindicalistas murieron la acción directa, la autonomía de los trabajadores de sus direcciones sindicales y de éstas con relación a las centrales, así como el federalismo sindical como freno al creciente centralismo corporativo.

Después de derrotada, sometida y corporativizada la anarcosindicalista Confederación General de Trabajadores (CGT), se inicia la era del auge de los sindicatos nacionales de industria; de la hegemonía de la Confederación de Trabajadores de México (CTM); de la institucionalización del movimiento obrero; de las relaciones entre el capital y el trabajo mediadas por el Estado a través de la Junta de Conciliación y Arbitraje. En 1932 se firma el primer contrato colectivo entre el Sindicato Mexicano de Electricistas y la Compañía de Luz (p.54). En 1934 "la cláusula de exclusión, aparece constantemente en los contratos colectivos, convirtiéndose en una poderosa herramienta para despedir trabajadores, librando a la patronal de toda responsabilidad" (p.56). En 1939, Vicente Lombardo Toledano, ante la sucesión presidencial y el destape de Manuel Avila Camacho, declara que "cualquier obrero o sindicato será castigado con la cláusula de exclusión si no vota por el candidato oficial" (p.62), el corporativismo sindical era ya una triste realidad.

Una lectura a contrapelo de este libro, nos muestra otro interesante filón investigativo. En 1948 el charrismo sindical surge como "dirigencia sindical impuesta, con anuencia estatal y/o empresarial. Su función consiste en controlar -por los medios necesarios- la inconformidad de los trabajadores". (pp. 69-70). Este fenómeno es sólo una parte de la historia del corporativismo sindical en México. Los antecedentes a la larga era de Fidel Velázquez dentro de la CTM, a nivel de hipótesis de trabajo por explorar, se remontan a la CROM y Luis N. Morones, y a la propia CTM desde la época de Lombardo Toledano. En fin, estas inquietudes y otras más brotan de la revisión de este libro.

Apenas salido del horno, ya esperamos la reedición que llegue hasta nuestros días y que amplíe su información de contexto sociocultural que en esta edición aparece esporádicamente, como destellos a lo largo del texto que, además de hacer más ligera su

lectura, da cuenta de algunos hechos que han influido en la historia social contemporánea de nuestro país.

¡Ah! se me olvidaba, el trabajo tiene una bibliografía y un anexo de fuentes de información que, por su interés y pluralidad en los enfoques, se antoja recopilarlos y crear una biblioteca para los interesados en el tema.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Alonso, Jorge (coord.). Cultura Política y Educación Cívica. México, Miguel Angel Porrúa, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, 1994. 485 pp .**

**AUTOR: Aida A. Carrillo Hernández**

**SECCION FIJA: Bibliografía**

**TEXTO:**

El propósito del libro Cultura política y educación cívica, es presentar los diversos factores que posibilitan el conocimiento de nuestra realidad y que nos llevan a reflexionar acerca de propuestas viables de educación cívica, dado que la educación escolarizada en México, que constituye la aportación masiva más relevante a la cultura política de este país, se ha ido deteriorando a partir de 1982 y hasta la fecha; muestra de ello son acciones educativas y formativas de gran relevancia tales como la resistencia a la imposición, las marchas, los plantones y los éxodos, que no son sólo acciones políticas sino, también, culturales.

En este texto se investiga hasta qué punto los diversos actores que intervienen en la sociedad son indicativos o no de que existe un deterioro en la educación escolar que repercute en la cultura política del país, y ante lo cual la educación cívica -que se adquiere en la vida cotidiana- pretende ser una alternativa a esta problemática; por este motivo, los autores que participan en esta publicación se abocan a analizar cuatro ejes temáticos: comportamiento, legitimidad y mercado político en el DF; instituciones y actores políticos; los cristianos y la cultura y, finalmente, los maestros, educación y cultura política. Lo cual nos dará una visión amplia de las transformaciones que ha sufrido nuestro país en el campo de la cultura política y la educación cívica.

Vale la pena aclarar el significado de estos conceptos, delimitados por Luis Morfín, con el fin de relacionarnos con ellos desde el inicio de la obra.

Morfín entiende por cultura política el conjunto de significados y valores con el que se constituye el sentido de la existencia de un determinado grupo humano, es decir, que al hablar de cultura política se hace referencia a aquellos significados y valores con los que se construye el sentido de la comunidad política. Para que este conjunto de significados y valores opere en la toma de decisiones de la comunidad se requiere que ésta se los apropie.

El término educación es considerado por Morfín como un proceso que requiere la integración de los conocimientos con habilidades, valores y actitudes. La educación cívica es, pues, aquella que introduce y prepara al individuo para participar en los diferentes ámbitos de la política.

Ambos términos están presentes en la primera parte del libro, que está a cargo de Jaqueline Peschard, Antonio Crespo y Juan Reyes, quienes toman como base de sus planteamientos, los datos de la "Encuesta Comecso" referente a las votaciones presidenciales de 1988 que se llevaron a cabo en el DF y a los resultados de los comicios legislativos de 1991.

Con base en estos datos establecen una tipología acerca de las razones del voto, pues los comicios de 1988 en el DF muestran una amplia movilización ciudadana que llevó a pensar que los ciudadanos habían despertado de su letargo y que su cultura política había cambiado, por lo que era de esperarse que las motivaciones del votante capitalino, en ese período, hubiesen sido concientes directas y agresivas en términos cívicos, acordes con percepciones y actitudes propias de ciudadanos con voluntad para ser escuchados y tomados en cuenta.

Sin embargo, de cinco opciones que se clasificaron en función de las distintas actitudes hacia el voto: por temor, legalistas, pragmáticos, protesta y democráticos, cerca de la mitad de los que respondieron escogió la opción legalista.

Los legalistas son ciudadanos mejor informados políticamente, y con opciones más favorables sobre el régimen y el gobierno, ocupan el sitio intermedio en cuanto al grado de involucramiento con los asuntos políticos (entre los que escogieron las opciones de protesta y democráticos y los de temor y pragmáticos). Son ciudadanos concientes políticamente y en cierta forma, conformes con el estado de cosas.

El predominio del voto legalista muestra que las consideraciones que guían el comportamiento electoral siguen siendo "normativas", se basan en la identificación con los valores e ideales que han sido aspiraciones dominantes.

En 1991 los resultados oficiales mostraron que en una contienda intermedia, con menor carga afectiva que la de 1988, creció la participación, lo cual implica un apoyo al sistema electoral en su conjunto, aún cuando persistan serias dudas sobre su credibilidad.

José Antonio Crespo incursiona sobre el tema de la legitimidad haciendo constar que los grupos que cuestionan menos la legitimidad gubernamental son aquellos menos integrados a la cultura moderna (lo que se refleja en la baja escolaridad, la poca información e interés político, los sectores socioeconómicos de menores ingresos, etcétera), o bien el sector de mayor edad, pese a su mayor información.

En relación a los actores políticos, Jorge Alonso plantea que hay, en proceso, la conformación de una nueva cultura política cada vez más influyente, que se explica por la aparición de nuevos actores, que orientan su conducta y participación con base en normas de carácter ciudadano; entre estos actores políticos se destacan:

Las organizaciones partidarias que son generadoras de culturas políticas específicas. Los partidos políticos al actuar en la sociedad van modelando culturas políticas diversas, con una amplitud social según su inserción e influencia política.

El empresariado mexicano, del cual habla Ricardo Tirado, se había circunscrito a fungir como grupo de presión, pero fue aprendiendo que el potencial organizativo fincado en amplios recursos lo colocaba en una posición privilegiada en la disputa de cargos públicos, ya por la vía del partido de Estado, ya a través de la oposición panista.

Los obreros mexicanos, según Raúl Nieto, constituyen también un mosaico de actitudes políticas. Más que organizaciones políticas de clase se adscriben con mayor facilidad a demandas globalizadoras ciudadanas en torno a lo electoral.

Las prácticas y cultura política de la clase obrera son el resultado de un largo proceso de formación en la que han sido sintetizadas experiencias culturales anteriores, producto de formas de vida rural, orígenes étnicos, etcétera.

Finalmente se trata la cultura política de los maestros, que constituyen una veta importante de investigación; al respecto Susan Street investigó algunas de las categorías que recogen y sitúan las diversas experiencias de los maestros chiapanecos, interpretándolas según los parámetros de la relación entre dirigentes y bases.

En este sentido, señala que los maestros han problematizado su propia construcción de identidad como la única solución para la permanencia del movimiento magisterial como tal. El movimiento ha ido perdiendo la capacidad de crear nuevos conocimientos sobre sí mismo; en la actualidad el movimiento parece haberse estancado en una especie de "autoconciencia" vuelta sobre sí.

Como solución a esta problemática, la autora apoya la tendencia que apunta a la necesidad del movimiento magisterial de generar experiencias que lleven a los maestros a redefinir sus conceptos de "política", habriéndolo hacia el quehacer docente, hacia lo que significa ser docente en la actualidad y el papel que desempeña en la construcción de una cultura cívica.

Por último, es importante señalar que esta obra es producto de un plural equipo de investigadores que, convocados por Pablo González Casanova, demandaba no sólo la crítica sino el descubrir cómo en la vida cotidiana y en las luchas por la democracia en todas las instancias, aparecían propuestas de nuevos valores y nuevas fórmulas de convivencia social que van perfilando una nueva cultura política cada vez más conciente y participativa.

Motivo por lo cual su lectura es un referente obligado para reflexionar y entender las transformaciones que se viven en nuestro país.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Parra Mora, León Javier y Hernández Díaz, Jorge. Violencia y Cambio Social en la Región Triqui. Oaxaca, UABJO, 1994.**

**AUTOR: Raúl Rodríguez Guillén**

**SECCION FIJA: Bibliografía**

**TEXTO:**

Violencia y poder forman una díada inseparable y complementaria con múltiples raíces, que sólo se hace comprensible a la luz del conjunto de relaciones sociales, económicas, culturales y regionales que se establecen en y entre grupos, individuos e instituciones.

Saber cómo y porqué se articulan violencia y poder, así como sus transformaciones en el tiempo en la región Triqui, sus formas particulares y los efectos culturales, son objeto de la reflexión que León Javier Parra y Jorge Hernández se proponen en Violencia y Cambio Social en la Región Triqui.

"La violencia aparece, se acentúa o cambia de naturaleza de acuerdo a ciertas circunstancias sociales" afirman y ubicar los cambios de naturaleza de la violencia tanto individual como colectiva requieren de una periodización como recursos metodológico que permita conocer las raíces y motivos de la misma.

Para tal fin los autores consideran necesario reconocer las relaciones de los grupos sociales de estudio considerando en el caso de los Triquis, un factor histórico-cultural, como lo es "la opresión cultural, religiosa y lingüística que se concretiza en la discriminación étnica, relacionada con la conformación de las identidades sociales de las partes en conflicto".

Aunque el poder tiene como elemento intrínseco a la violencia, esta suele no expresarse siempre como factor de poder, adquiriendo características de simple violencia con efectos políticos que se presentan como división y debilitamiento de grupos, comunidades y/o sociedades.

Conocer y reconocer el uso de la violencia y sus relaciones con el poder en la región Triqui lleva a los autores a construir conceptos, que delimitan y dan cuenta de las relaciones étnicas e interétnicas, así como los cambios en los patrones culturales y sus implicaciones políticas.

Un primer concepto es el de relaciones de poder violentas con el cual se da cuenta de los usos de la violencia al interior y entre grupos e individuos que tienen como objetivo adquirir, mantener, ejercer y acceder a un estatus de privilegios que se funda en el valor, entendiéndose como valor el mostrar ante los demás la valentía en hechos violentos con capacidad de impactar de largo plazo las relaciones sociales.

El concepto anterior considera como referente temporal 1910 y 1970, período en el cual la violencia adquiere un carácter cotidiano, es decir, se acepta como medio casi único de solución de conflictos.

Cabe señalar que una manifestación del poder violento es su impacto regional y temporal, es decir, su duración y su extensión, lo cual permite comprender significativamente la relación entre poder y su naturaleza violenta.

Un segundo concepto es el de: relaciones de poder pacíficas, el cual considera como elemento central la negociación como método privilegiado de solución de conflictos, pero sin excluir el uso de la violencia como medio auxiliar.

El primer concepto se vincula a relaciones de poder en las cuales los individuos de "valor" tienden a construir liderazgos político-económicos y culturales con una alta fragmentación social; mientras que el segundo concepto privilegia las formas de organización política como forma de representación y la vía electoral como medio de acceder al poder, con un alto grado de incidencia en las formas de organización de los mecanismos de comercialización de los productos de alto valor económico.

En las relaciones de poder violentas "al opositor se le reprimía expropiándole sus bienes, acción que se conseguía por medio de la fuerza y con el respaldo de las armas" generando sentimientos de venganza, la cual adquiere el nivel de mecanismo generador y reproductor de la violencia en forma de espiral.

La violencia y el valor tenían como referente la posesión de armas y cartuchos y la participación en hechos que implicaran el ejercicio de las armas, el valor adquiere carácter positivo sólo si el individuo participante logra la victoria y ésta es pública, haciéndose objeto de la admiración y/o temor colectivo, pero sólo por el tiempo que pueda mostrar que es capaz de repetir la hazaña.

La relación de violencia y valor tienen como origen el proceso revolucionario e implican una triple transformación de las relaciones comunitarias, a) "el aculturamiento revolucionario" vinculado al aprendizaje de estrategias de lucha, b) la "apropiación de las armas por parte de los Triquis que participaron en el movimiento revolucionario" y, c) la "reordenación de la actividad económica" en la región, con la introducción del cultivo del café.

Un factor adicional de la violencia lo constituye la distribución desigual de los recursos productivos y la mayor o menor productividad de las tierras, asociado al tipo de producción y calidad de la misma, que se asocia a la diversidad geográfica de la región Triqui.

El poder se adquiría por medio de la violencia, el ejercicio de la violencia generaba liderazgos y éstos se constituyen en centros paradójicos: "defender al barrio y al mismo tiempo ejercer dominio político despiadado, fundado en la violencia y en las armas".

El ejercicio del poder, a decir de los autores, genera líderes que monopolizan el ejercicio de la palabra como instauración de procesos comunicativos que producen relaciones de poder. El uso de la palabra por parte del líder se constituye así en: a) medio de advertencia y b) generadora de consensos.

Las relaciones de poder violentas han tenido como factores contrarrestantes de cambio la introducción de caminos, escuelas e instituciones gubernamentales (Instituto Nacional Indigenista), la presencia del Ejército Federal y el mayor intercambio con los pueblos mestizos de la región.

La escuela y el maestro se instituyeron como factores de cambio por medio de la introducción de nuevos valores que incidieron en la concepción y el comportamiento colectivo, transformando el imaginario de los Triquis y sus métodos de participación política, su concepción del poder y el uso de la violencia.

Es en los años setenta que las "luchas se organizan desde agrupaciones políticas formalmente establecidas. Los líderes dejan su lugar a las agrupaciones, aunque en estas continúa habiendo líderes, ellos pasan a un segundo plano".

Se puede decir que se pasa de liderazgos político-militares a liderazgos cívicos, en donde se subordinan los intereses individuales a los colectivos, generándose una conciencia de la solidaridad social necesaria a cualquier pueblo, comunidad o sociedad.

Uno de los factores que han de ser combatidos por los jóvenes triquis, promotores de las organizaciones, la participación política colectiva y la negociación, es la venganza, la cual "contribuía" a reproducir la violencia y la división entre los distintos barrios de Copala, con lo que se logra introducir nuevas formas de lucha.

A partir de 1971 las autoridades municipales han de ser electas y la participación de las organizaciones, como lo son: el Movimiento de Unificación de Lucha Triqui (MULT), la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), la Coalición Obrera Campesina Estudiantil del Istmo (COCEI), el Frente Nacional Contra la Represión (FNCR) y el Partido Revolucionario Institucional (PRI) dan un aspecto y contenido diferente a la actividad política, con lo que se diferencia a esta etapa de la anterior, introduciéndose "las relaciones y alianzas que las facciones triquis establecen con organizaciones estatales y nacionales".

A lo largo de los años setenta y durante los ochenta el "poder se consigue (...) a través de la negociación con las autoridades estatales y bajo las reglas de quienes detentan el poder central" pero con sus propias modalidades favoreciéndose así las formas de lucha cívica como son: el mitin, el plantón y la huelga de hambre con lo cual se fortalece el espíritu de la participación política y se destierra la violencia, propia de los pueblos divididos.

Podríamos afirmar, como los autores que "la violencia continúa pero ahora es una violencia en la que, aunque los móviles son de carácter político la lucha por el poder es

una vía que se moderniza, que aunque en el conflicto la violencia continúa, la legitimidad del poder no la otorga quien controla la fuerza sino quien tiene en sus manos el monopolio del uso de la violencia: el Estado".

Lo anterior sólo es posible si se priva a los particulares que detenían de formas diferentes el control sobre los recursos económicos, y se respeta la voluntad colectiva y las normas y valores de los grupos sociales en cuestión.

La violencia no debería ser el soporte del poder, pero desterrarla sólo es posible con la participación organizada de la sociedad.

**NUMERO: 73**

**FECHA: Noviembre-Diciembre 1995**

**TITULO DE LA REVISTA: Cultura Laboral**

**TITULO: Orientación Bibliográfica. Cultura Laboral**

**AUTOR: Oscar Meneses Fernández [\*]**

**SECCION FIJA: Bibliografía**

**TEXTO:**

Aguilar García, Javier (coord.). Los sindicatos nacionales: industrias dinámicas. Tomo 3. México, GV Editores, 1988, 355 p.

Aguilar García, Javier "Relaciones Estado-sindicatos: 1982-1990", en El Cotidiano (México) Vol. 7, núm. 38, noviembre-diciembre 1990.

Aguilar, Adrián Guillermo. "Ingreso y mercado laboral en ciudades turísticas", en Ciudades (Puebla), Vol. 6, núm. 23, julio-septiembre 1994.

Alcalde J., Arturo. "De la libertad sindical hacia la modernidad social", en Revista de la Universidad Obrera de México (México, Universidad Obrera de México), Año 1, núm. 3, junio 1994.

Alonso, Jorge (coord.). Cultura política y educación cívica. México, Miguel Angel Porrúa, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades de la UNAM, 1994. (Serie: La democracia en México, actualidad y perspectiva).

Alvarez Béjar, Alejandro. "Los sindicatos en México ante la globalización", en Revista Mexicana de Sociología (México), Vol. 56, núm. 1, enero-marzo 1994.

Arteaga, A. (coord.). Procesos de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México. México, UAM-I, Fundación Friedrich Ebert, 1993.

Bazán, Lucía. Vivienda para los obreros. Reproducción de clase y condiciones urbanas. México, Centro de Investigación y Estudios Antropológicos y Sociales, 1991.

Becerra Ontiveros, Raúl. "La política laboral en el gobierno de Salinas de Gortari", en Estudios Políticos, núm. 2, México, abril-junio 1990.

Bensusán Areous, Graciela. "Los empresarios y la legalidad laboral. Los límites de la privatización", en Sociológica (México), Vol. 8, núm. 22, mayo-agosto 1993.

Bensusán Areous, Graciela. "Transgresión y discrecionalidad en el mundo laboral. Algunos ejemplos", en Trabajo (México), núm. 9, 1993.

Bensusán Areous, Graciela y Carlos García (coords.). Estado y sindicatos. Crisis de una relación. México, UAM-X, Fundación Friedrich Ebert, 1989.

Bensusán Areous, Graciela. Relaciones laborales en las empresas paraestatales. México, Fundación Friedrich Ebert, 1990.

Beristáin Iturbide, Javier. "Educación y capacitación para el desarrollo", en Comercio Exterior (México, Banco Nacional de Comercio Exterior), Vol. 44, núm. 3, marzo 1994.

Calderón Louvier, Juan. Cultura mexicana y globalización. México, Edamex, Universidad Popular Autónoma de Puebla, 1995.

Campos Aragón, L. "El TLC y la nueva cultura laboral", en Momento Económico (México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM), núm. 65, enero-febrero 1993.

Candia, José Miguel. "Gestión pública y mercado de trabajo", en Problemas del Desarrollo (México) Vol. 25, abril-junio 1994.

Candia, José Miguel. "Tendencias recientes de la participación laboral femenina en América Latina", en Problemas del Desarrollo (México), Vol. 24, núm. 93, abril-junio 1993.

Carrillo, Mario Alejandro y Patricia San Pedro. "Empresarios sindicatos y gobierno", en El Cotidiano (México), Vol. 6, núm. 29. mayo-junio 1989.

Catalano, Ana María. "La crisis de la representación en los sindicatos. Del esencialismo de clase a la función comunicativa", en Nueva Sociedad (Caracas), núm. 124, marzo-abril 1993.

Contreras, Carlos. "Latinoamérica se queda fuera. Impacto laboral de los cambios tecnológicos", en Nueva Sociedad (Caracas), núm. 106, marzo-abril 1990.

Contreras, Oscar F., Ramírez Sánchez, Miguel Angel. "La disputa por la flexibilidad laboral: El caso de Cananea", en Boletín Editorial de El Colegio de México (México), núm. 45, septiembre-octubre 1992.

Covarrubias, Alejandro y Blanca Lara. Relaciones industriales y productividad en el norte de México: Tendencias y problemas. México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1993.

De la Garza Toledo, Enrique. "Los sindicatos en América Latina frente a la reestructuración productiva y los ajustes neoliberales", en El Cotidiano (México), Vol. 10, núm. 64, septiembre-octubre 1994.

De la Garza Toledo, Enrique. *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. México. Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, UAM-I, 1993.

De la Garza Toledo, Enrique, Jorge Carrillo y Francisco Zapata. "Los estudios sobre el trabajo en México", en *Economía y Sociología del Trabajo* (México, núm. 23-24; marzo-junio 1994).

Durand Ponte, Víctor M. "El papel de los sindicatos en la transición política mexicana", en *Revista Mexicana de Sociología* (México), Vol. 56, núm. 1, enero-marzo 1994.

Ferrer, Aldo. "Competitividad y orientación de las políticas económicas y sociales", en *Mercado de Valores* (México, Nacional Financiera), Vol. 54, núm. 9, septiembre 1994.

Figueroa, Adolfo. "La naturaleza del mercado laboral", en *El Trimestre Económico* (México), Vol. 61(2), núm. 242, abril-junio 1994.

Godio, Julio. "Reestructuración del mercado laboral y estrategia sindical", en *Nueva Sociedad* (Caracas), núm. 124, marzo-abril 1993.

Gómez Solórzano, Marco (et. al.). *La reestructuración industrial en México: cinco aspectos fundamentales*. México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, *Nuestro Tiempo*, 1992.

González Chávez, Gerardo y Ricardo Martínez Atala (coords.). *Fuentes para el estudio del proceso de reestructuración productiva en México (1980-1990)*. México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, 1992.

Guevara González, Iris. *Política educativa y reproducción de la fuerza de trabajo en México 1970-1988*. México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, 1993.

Hernández Juárez, Francisco. *El sindicalismo en la reforma del Estado*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993. (Col. Una visión de la modernización de México).

Ibarra Alvarado, Agustín. *La formación profesional y el mercado de trabajo: caso México*. México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1992.

Infante, Ricardo. *Mercado de trabajo y pobreza urbana en el proceso de ajuste: nuevos desafíos y opciones de política*. Santiago, Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo, 1993.

Inglehart Ronald, Miguel Basañez y Neil Nevitte. *Convergencia norteamericana. Comercio. política y cultura*. México, Siglo XXI Editores, Este País, Peac, 1994.

Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. La capacitación para el trabajo en la educación básica de los adultos. Encuentro de especialistas. México, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, 1995.

Loyzaga de la Cueva, Octavio. "Reformas a la legislación laboral: algunas propuestas", en El Cotidiano (México), Vol.6, núm. 27, enero-febrero 1989.

Márquez Padilla, Carlos. "Notas acerca de las repercusiones de un eventual Tratado de Libre Comercio sobre la educación laboral", en Seminario El Tratado de Libre Comercio y la Agenda Social, México, UNAM-CIIH, junio 1991.

Martín del Campo, Jesús; López Angel, Carlos. "Productividad, salario y TLC", en Quorum (México), Vol. 2, núm.21, diciembre 1993.

Micheli, Jordy. "Un reto a la imaginación laboral", en Trabajo (México), núm. 5-6, primavera-invierno 1991.

Montiel, Yolanda. Proceso de trabajo acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México. México, Centro de Investigación y Estudios Antropológicos y Sociales, 1991.

Nieto Calleja, Raúl. "De la centralidad de lo laboral en un orden simbólico", en Iztapalapa (México), Vol. 13, núm. 30, julio-diciembre 1993.

Ortega, Max. "Salinismo y política laboral (1989-1990)", en Cuadernos del Norte (Chihuahua). núm. 14. marzo-abril 1991.

Palomares, Laura y Leonard Mertens. "Las bases estructurales del movimiento sindical en transformación a partir de las innovaciones tecnológicas", en Revista Mexicana de Sociología (México), Vol. 53, núm. 3, julio-septiembre 1991.

Pozoz Ponce, Fernando. "Trabajadores urbanos y sus trabajos: un estudio comparativo de la fuerza laboral de Guadalajara y Monterrey", en Frontera Norte (Tijuana), Vol. 5, núm. 9, enero-junio 1993.

Rendón Corona, Armando. "Reformas e iniciativas de reforma a la legislación laboral, 1982-1993", en Quorum (México), Vol. 3, núm. 28, julio 1994.

Rojas, Eduardo. "Ciencia-sindicatos. Temas prácticos, técnicos y críticos", en Nueva Sociedad (Caracas), núm. 124, marzo-abril, 1993.

Rosa Balbi, Carmen. "Sindicatos, partidos: dilemas de la democracia", Nueva Sociedad (Caracas), núm. 110, noviembre-diciembre 1990.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Hacia la calidad total en la Secretaria de Trabajo y Previsión Social. México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1992.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Programa nacional de capacitación y productividad 1990-1994. México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1991.

Sotelo Valencia, Adrián. "Reestructuración productiva y crisis laboral en América Latina", en Estudios Latinoamericanos (México), Vol. 1, núm. 2, julio-diciembre 1994.

Terrell, Katherine. "Estructura ocupacional y diferencias sociales entre mujeres y hombres", en Revista Internacional del Trabajo (Ginebra, Organización Internacional del Trabajo), Vol. 112, núm. 1, 1993.

Turner, Ernesto; Guillermo Vargas y Alfredo Sánchez (coords.). México en los noventa. Globalización y reestructuración productiva. México, Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1994.

Veloz Avila, Norma Ilse. "Crisis política, calma laboral", en El Cotidiano (México), Vol. 10, núm. 62, mayo-junio 1994.

Ventura de Morais, Jorge. "Democracia y política interna en los sindicatos brasileños: 1978-1992", en Revista Mexicana de Sociología (México), Vol. 56, núm. 3, julio-septiembre 1994.

Vergara, Rafael. "Sindicatos, por un orden social distinto", en Horizonte Sindical (México), núm. 2, abril-junio, 1994.

Villavicencio, Daniel. "Acerca del concepto de 'calificación'", en Trabajo (México), núm. 9, 1993.

Wehmhorner, Arnold. "Rasgos estructurales y tendencias regionales de los sindicatos asiáticos", en Nueva Sociedad (Caracas), núm. 124, marzo-abril 1993.

Xelhuantzi López, María. "Introducción al análisis del movimiento sindical norteamericano. Generalidades de la estructura jurídica laboral, de la estructura sindical y el Tratado de Libre Comercio". en Estudios Políticos (México) núm. 11, julio-septiembre 1992.

CITAS:

Notas

[\*] Estudiante de Sociología, UAM-Azcapotzalco.