

EL Cotidiano

ISSN 0186-1840
marzo-abril 1992
año 7 \$7,000.00

Revista de la realidad mexicana actual

46

FLEXIBILIDAD LABORAL



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD AZCAPOTZALCO División de Ciencias Sociales y Humanidades

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: La Planta Productiva Nacional

AUTOR: Enrique de la Garza Toledo [*]

TITULO: La Polarización del Aparato Productivo en México

ABSTRACT:

Habría que pensar en las limitaciones de un estilo de desarrollo que aunque emplee bases sociotécnicas "modernas" en el núcleo del polo hegemónico, no aumenta los salarios; y, que las supuestas ventajas del sector subordinado (mayores ingresos de los vendedores ambulantes que los de los obreros del polo hegemónico, a veces) no pueden ocultar que hay un 42% de mexicanos en extrema pobreza y no se ubican en el polo hegemónico. ¿Cuáles serían las consecuencias de mantener la polarización aunque las variables macroeconómicas fueran positivas en el mediano plazo? ¿Habría la posibilidad de un estilo de desarrollo alternativo sin pensar en volver al populismo ni al desarrollismo?

TEXTO:

En México ha tomado cuerpo poco a poco una de las polémicas centrales del momento, la del futuro del régimen de acumulación de capital y del estilo de desarrollo en marcha desde el sexenio anterior, que algunos llaman neoliberal. [1]

En un nivel más restringido la polémica puede traducirse en cuál es el futuro del aparato productivo mexicano frente al Tratado de Libre Comercio.

Acerca del futuro del aparato productivo en México se han ido diferenciando tres hipótesis: la del derrumbe, la de la modernización generalizada y la de la polarización.

El derrumbe

La tesis del derrumbe consideraría que la economía no sólo se encuentra en crisis sino que con el rumbo económico emprendido desde 1985 se encaminaría al estancamiento permanente o al derrumbe productivo, acentuándose con el futuro tratado con Estados Unidos y Canadá; la solución se encontraría en impulsar el crecimiento del mercado interno, sobre todo a través de los aumentos salariales reales, más que en la exportación; además, el gasto público debería desempeñar un papel importante en esta reactivación. Sus fuentes teóricas se encuentran en parte en el keynesianismo, en otra en el estructuralismo económico latinoamericano. Esta perspectiva se completa con la idea de un posible bloque entre países latinoamericanos de carácter económico y político. No podemos ahora analizar todas las implicaciones de esta perspectiva, [2] pero anotaremos que no habría que confundir la distribución injusta del ingreso que se ha acentuado, con el actual estilo de desarrollo con la debacle económica que parece pronosticarse. La evidencia empírica muestra que los últimos dos años el crecimiento del producto ha sido

aceptable, a pesar de que los estragos de la crisis de los ochenta no han sido revertidos; que las exportaciones manufactureras no petroleras han crecido substancialmente, a pesar de que las importaciones se han incrementado aún más; [3] que hay ramas económicas en expansión en su producto y el empleo, junto a otras en crisis; [4] que la inversión extranjera sigue fluyendo en grandes volúmenes, a pesar de sus efectos en la soberanía; [5] etc. Es decir, en el presente no habría base para fundamentar el derrumbe económico. El último Informe Presidencial muestra que el crecimiento económico en el primer semestre de 1991 fue de 5% anual, el más alto para este período en los últimos 10 años.

La inflación acumulada en los primeros nueve meses de ese año fue la menor en 16 años; el superávit fiscal alcanzó casi 10 billones de pesos; se redujo realmente el pago al servicio de la deuda pública en casi 50%. Los ingresos del sector público entre enero y junio de 1991 crecieron en 14% en términos reales con respecto al primer semestre de 1990. El desliz del tipo de cambio disminuyó de 80 a 40 centavos por día. En los últimos años el crecimiento real de la inversión ha sido superior al 12% anual. La deuda externa del sector público pasó de representar el 54% del producto del país en 1987 a 23% en 1991; la deuda interna disminuyó en 15% en el mismo lapso.

En el futuro, con el Tratado de Libre Comercio (TLC) no se abrirá una nueva etapa sino se profundizarán las tendencias que ya existen. Hay sectores de gran empresa mexicana que se verán favorecidos (cemento, vidrio, cerveza, etc), porque ya son exportadores y han realizado procesos de modernización para elevar su productividad y su calidad. Otros se verán perjudicados por la competencia de productos directamente porque no son ni serán exportadores, pero tampoco tienen por qué sufrir la competencia de productos extranjeros. El saldo final no es fácil de calcular, al menos tendrían que ponerse en juego las anteriores variables junto a las tendencias de la inversión extranjera que seguramente se incrementará con sus consecuencias en el empleo. [6]

Los teóricos del derrumbe también tendrían que considerar que, si bien el número de empresas favorecidas por el TLC puede ser pequeño (se trataría de los grandes grupos nacionales y transnacionales que se han adueñado de las empresas privatizadas), éstas representan mucho en el valor del producto y en el empleo. En el sector manufacturero 1,754 empresas de 137,206 generan el 71.8% del valor agregado y dan empleo al 49.4% del personal ocupado. Es decir, la recuperación de estos últimos años y otra en el futuro (en términos de los indicadores más gruesos como crecimiento del PIB, crecimiento de la exportación manufacturera no petrolera, tasa de crecimiento de la inversión, etc.) sí puede basarse en este número pequeño de empresas pero muy significativas económica, productiva y políticamente. La Inversión Extranjera Directa acrecentada, más la de los grupos industriales nacionales o extranjeros preexistentes, favorecidos por el Tratado sí puede permitir tasas globales de crecimiento de la economía aceptables.

No necesariamente las empresas no modernas ni exportadoras quebrarán irremisiblemente frente a la competencia extranjera.

Las empresas medianas y pequeñas pueden subsistir por vías diversas (la experiencia chilena así lo demuestra); una parte pueden modernizarse y engancharse con las grandes

como subcontratistas; otra puede dirigirse a nichos de mercado que no interesen a las grandes; y ambas sumergirse en la "informalidad", buscando ventajas comparativas en la ilegalidad del no pago de impuestos, no respeto a la Ley del Trabajo, a las leyes ecológicas, etc. Lo anterior no significa que no habrá quiebras, las habrá como ya sucede en aquellos sectores que entren en competencia directa con las transnacionales.

Pero el panorama futuro de la tierra arrasada donde sólo predominen las grandes empresas extranjeras.

La modernización generalizada

La segunda hipótesis es la optimista de una modernización generalizada impulsada por el TLC, que obligaría a las empresas atrasadas a reestructurarse, conformando un escenario futuro de aumento en la productividad y prosperidad generalizada, al que seguirán incrementos reales en los salarios. Este panorama optimista es pregonado por el gobierno mexicano, las grandes empresas y el gobierno norteamericano. Tiene el supuesto de que el mercado purifica o impulsa a la modernización. Ciertamente que el mercado purifica, aunque una manera de purificar es la quiebra o la informalidad (que no es propiamente purificación). El escenario optimista de cómo empresas medianas y pequeñas podrán engancharse a la modernidad se muestra en el primer cuadro. Las vías "italiana" y "japonesa" se proclaman como posibles para México: la capacidad exportadora de la pequeña y mediana empresa, o bien su conversión en subcontratista eficiente de alta calidad de las empresas grandes. Sin embargo, una consideración tan general como el efecto purificador del mercado tiene que tomar en cuenta las condiciones de punto de partida para la modernización. Actualmente, encuestas como la de INFOTEC consideran que habría unos 6,000 establecimientos con tecnologías modernas o en posibilidades de lograrlo con cierta rapidez (alrededor del 5% de los establecimientos manufactureros); las otras tendrían tecnologías mecanizadas obsoletas (25%) o francamente artesanales (67%) según el CONACYT. Por otro lado, las empresas con conocimientos y capacidades inmediatas, para hacer cambios organizacionales modernos e incrementar así la productividad y la calidad no son muchas (25% de las empresas grandes tienen círculos de control de calidad); además, las nuevas teorías sobre la flexibilidad del trabajo, el control de calidad total, etc., han llegado fundamentalmente a las grandes empresas; en las pequeñas y micros lo que predomina son las relaciones laborales arbitrarias, paternalistas o despóticas, y el conocimiento "gerencial" de las nuevas perspectivas organizacionales es prácticamente inexistente. Si a lo anterior añadimos los diferenciales por tamaños de empresas en acceso al financiamiento, conocimiento de los mercados, la utilización de consultores, el tipo de calificación de la fuerza de trabajo, la capacidad de "cabildeo" con el gobierno, y la cultura empresarial tenemos un panorama francamente polarizado entre empresas hegemónicas (las que marcan las tendencias del desarrollo) y las subordinadas, con una evidente ventaja en el arranque de las primeras y bases para dudar que las segundas puedan modernizarse fácilmente.

Cuadro 1. Escenarios Productivos Frente al Tratado de Libre Comercio[H-]

Es decir, las empresas mexicanas ya se encuentran polarizadas y frente al TLC no necesariamente la polarización desaparecerá, otra alternativa probable es que la polarización se sostenga o aumente.

La polarización

El concepto de polarización debe ser aclarado. En primer término, presupone que habría un polo hegemónico, en el sentido de marcar los rumbos del estilo de desarrollo y ser el interlocutor principal de las políticas económicas. Este polo tendría un núcleo conformado principalmente por la macroempresa moderna exportadora, en parte transnacional pero también de capital privado nacional.

En torno a este núcleo girarían por encadenamientos diversos otras empresas menos importantes. Un primer tipo de encadenamientos es el de las empresas que proporcionan bienes y servicios a las del núcleo, a veces como proveedoras y otras como subcontratistas. Para este tipo de encadenamiento sí puede funcionar la idea de que las exigencias del mercado internacional obliguen a las subcontratistas y proveedoras a ser eficientes por su encadenamiento con las exportadoras. Sin embargo, al pasar a segundos niveles de encadenamiento las diferencias tecnológicas, de organización o de relaciones laborales pueden ampliarse, explotando las compañías otras ventajas comparativas como los bajos salarios o la inseguridad en el empleo. Es decir, el polo hegemónico con su núcleo no sería homogéneo, podría tener niveles diversos de "modernidad" y constituir una constelación compleja, sobre todo cuando lo analizamos sectorialmente, y pensamos que los encadenamientos no pueden ser sólo productivos.

Por su parte, el sector subordinado no tendría propiamente un núcleo como el hegemónico, constituiría más bien un archipiélago difuso; entre éste y el polo moderno no existiría un vacío y no habría la idea de límites precisos entre uno y el otro.

Una primera aproximación a las distancias entre polo hegemónico y subordinado puede verse en términos de productividades y calidades. Pero éstas, al nivel de los procesos de trabajo, implican determinadas bases o configuraciones sociotécnicas. Entendiendo por éstas, configuraciones especiales de bases tecnológicas, organizacionales y de las relaciones laborales. Bajo el entendido de que estas configuraciones no implican encadenamientos causales necesarios entre los tres niveles mencionados, las bases sociotécnicas pueden reconocer trayectorias históricas que tampoco son necesarias y varias de ellas pueden coexistir, aunque alguna o algunas pueden ser hegemónicas.

Las trayectorias de las bases tecnológicas, históricamente determinadas, han implicado opciones o espacios de posibles configuraciones alternativas escogidas por los sujetos del trabajo (principalmente las gerencias). Estas trayectorias históricas son las que permiten hablar de niveles de las bases sociotécnicas. La coexistencia de varias bases sociotécnicas en un país no significa que unas tengan que pasar por las mismas etapas de las hegemónicas, pueden tener su propia trayectoria. La distancia entre bases sociotécnicas tendría que considerarse a partir del polo hegemónico, el exitoso económicamente, el que marca las tendencias del desarrollo en general, el de alta productividad y calidad en el

contexto actual, el del discurso gerencial más poderoso (cultura de la calidad), el interlocutor político privilegiado por el Estado, el que se espera arrastre a la economía a la modernidad con el TLC. Es decir, una polarización superior significaría una distancia mayor en productividad, calidad y base sociotécnica entre el polo hegemónico y el archipiélago subordinado por las diferencias en dinamismos entre los dos.

Cuadro 2. Binarios Productivos Frente al Tratado de Libre Comercio[H-]

La hipótesis sobre la polarización como escenario futuro tiene que aclararse en relación con algunas polémicas teóricas importantes.

En primer lugar, la polarización actual no tiene estrictamente las implicaciones cepalinas de la heterogeneidad estructural, ni de la marginalidad. Los conceptos de economía "moderna" y "tradicional" son insatisfactorios porque presuponen un continuum entre éstas que no necesariamente se da. Además, lo "tradicional" ya no tiene que ser identificable con lo precapitalista precisamente. Tampoco los polos son departamentos estancos, uno dinámico y otro marginal. Entre ellos puede haber comunicaciones, sin constituir estrictamente un sistema armónico. En términos de nivel de vida de los trabajadores de los polos hegemónico y subordinado las diferencias no son estrictamente de obreros calificados de altos ingresos, etc. en el primero vs. lo contrario en el segundo. La política salarial de la última década ha llevado a la brutal caída salarial también en los sectores hegemónicos.

Ludger Pries muestra cómo las diferencias que para nosotros sí pueden ser notorias en productividades y bases sociotécnicas en los dos polos, no necesariamente se corresponden con iguales diferencias en ingresos obreros, seguridad en el empleo o condiciones de vida. [7] Tampoco es cierto que a mayor productividad le corresponda mayor salario. [8] Dice el informe de la OCDE para Europa que en esta región tampoco se cumple lo anterior, que una correlación positiva sólo se da cuando la negociación colectiva es descentralizada, hay premios por productividad y estabilidad en el empleo. [9] En México podríamos pensar que el salario depende de la política salarial del Estado, de las políticas gerenciales, de la oferta y demanda de empleo, de las políticas sindicales y de las culturas empresariales y obreras, y que su vínculo con la productividad es sólo potencial.

Cuadro 3. Los Polos de la Industria Mexicana. (137,206 Establecimientos en 1988)[H-]

Otras interpretaciones

Otra polémica cruzada con la tesis de la polarización es la de Piore con Boyer acerca del futuro de la empresa pequeña y mediana frente a la especialización flexible (producción en pequeños lotes, con tecnologías reprogramables, mano de obra participativa y recalificada, en distritos industriales que darían una ventaja adicional a estas empresas por las relaciones de solidaridad entre ellas). En primer lugar, la manufactura flexible a nivel internacional se da junto a procesos de concentración impresionante de capital; se produce en pequeños lotes pero a la vez en grandes masas flexibles; las pequeñas y

medianas empresas muchas veces son subcontratistas de las grandes; los pequeños lotes van dirigidos a sectores de ingresos medios y altos y no resuelven el problema global de la demanda agregada en una economía o a nivel internacional. En México hay demasiadas limitantes para pensar en una extensión masiva de la manufactura flexible a partir de pequeñas y medianas empresas: de las empresas micro sólo el 0.1% tiene tecnologías standard; sí hay una correlación entre nivel tecnológico y tamaño de empresa; el 50% de los propietarios de microempresas no terminaron primaria, ganan menos de dos salarios mínimos; las ramas donde se ubican en la manufactura se reducen a elaboración de alimentos y confección, además de la construcción y muchos servicios de muy bajo valor agregado. Todo esto independientemente de que haya "distritos mexicanos" con altas dosis de solidaridad entre los pequeños empresarios que les pueden dar ciertas ventajas, pero sería forzar demasiado los conceptos a nuestra realidad si los comparásemos con los distritos italianos exportadores.

Otra tesis que pudiera contraponerse a la de la polarización hablaría del futuro del trabajo en el mundo, pensando en la extensión de la tercera revolución tecnológica, organizacional, o de una nueva cultura laboral. En esta medida los polos no podrían subsistir mucho tiempo, el subordinado tendría que "modernizarse". Esta tesis nos parece poco realista, no considera que los efectos de la tercera revolución tecnológica aún en los países desarrollados se dan con grandes heterogeneidades: polarización de las calificaciones y de los mercados de trabajo. Además, que un mundo homogéneo en bases sociotécnicas parece ilusorio. El potencial tecnológico sigue subutilizado y no siempre la mejor opción es adoptar la tecnología más elevada. Pareciera más realista pensar en nuevas formas de heterogeneidades, con sus intercambios desiguales no sólo entre países, sino entre ramas, empresas o zonas. Junto a sectores cercanos a la utopía del fin de la división del trabajo, otros todavía tayloristas fordistas; toyotismo frente a descentralización de las decisiones en la producción; flexibilizaciones salvajes junto a otras consensuales. Tampoco es cierto que la división internacional del trabajo a la manera de Fröbel funcione así: alta tecnología en los países desarrollados frente a los procesos manufactureros intensivos en fuerza de trabajo en los desarrollados. Es simplista en la explicación de la localización industrial poner en juego solamente costos fijos frente a costos salariales, puede haber otras determinantes como la flexibilidad del trabajo, las políticas sindicales, las culturas laborales, la infraestructura disponible, los controles ecológicos, etc. Sólo de esta manera se puede explicar que en México haya maquila de alta tecnología junto a la intensiva en fuerza de trabajo. Sin embargo, tan equivocada nos parece la tesis de Fröbel, como la optimista que supone que desaparecerán en un futuro cercano las industrias intensivas en fuerza de trabajo con las nuevas tecnologías, de manera generalizada. [10]

Cuadro 4. La Heterogeneidad en la Reestructuración de las Bases Sociotécnicas de la Economía Mexicana[H-]

Por lo pronto habría que pensar en las limitaciones de un estilo de desarrollo que aunque emplee bases sociotécnicas "modernas" en el núcleo del polo hegemónico, no aumenta los salarios; y, que las supuestas ventajas del sector subordinado (mayores ingresos de los vendedores ambulantes que los de los obreros del polo hegemónico a veces) no pueden

ocultar que hay un 42% de mexicanos en extrema pobreza y no se ubican en el polo hegemónico. ¿Cuáles serían las consecuencias de mantener la polarización aunque las variables macroeconómicas fueran positivas en el mediano plazo? ¿Habría la posibilidad de un estilo de desarrollo alternativo sin pensar en volver al populismo ni al desarrollismo?

Los estudios de ramas que se presentan en este número de El Cotidiano son síntesis de los informes finales del proyecto de investigación "Reconversión industrial y respuesta sindical en México", financiado por el CONACYT y vinculado al Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales con miras a la comparación continental por ramas. El proyecto fue coordinado desde la Maestría en Sociología del Trabajo de la UAM-I y sus resultados serán publicados en 12 libros próximamente. Los aspectos comunes analizados para cada rama fueron: comportamiento económico productivo, cambios tecnológicos, de organización del trabajo y en las relaciones laborales, consecuencias de estos cambios para los trabajadores, conflictos que generaron y cuál fue la respuesta sindical. Esperamos que estos estudios contribuyan a aclarar la polémica sobre la reestructuración productiva y llevarla más allá del conocimiento libresco de teóricos de otros países.

CITAS:

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

[1] En este artículo no entraremos a discutir cuál será el concepto pertinente: régimen de acumulación, modelo de desarrollo, patrón de acumulación o estilo de desarrollo.

[2] Véase, Enrique de la Garza, Ascenso y crisis del Estado Social Autoritario, Colmex, 1988.

[3] La exportación Manufacturera no petrolera representó el 48.5% del total exportado en 1989, cuando en 1980 era del 18.6%.

[4] A partir de 1987 crecen minerales no metálicos, metales básicos, maquinaria y equipo, así como construcción, transporte y comunicaciones. Desde entonces la productividad se ha elevado en productos alimenticios, bebidas y tabacos; substancias químicas, derivadas del petróleo, caucho y plástico, industrias metálicas básicas, productos metálicos, maquinaria y equipo.

[5] La Inversión Extranjera Directa fue de 8,459 millones de dólares en 1980 y de 26,584 millones de dólares en 1989.

[6] Véanse las estimaciones de los principales modelos econométricos acerca de las consecuencias del TLC para México en: Enrique de la Garza, "Las consecuencias del TLC sobre las relaciones laborales en México", ponencia presentada en el Seminario Mercados de Trabajo, El Colegio de México y la Fundación Ebert, 25 de octubre de 1991.

[7] Ludger Pries, "Del mercado de Trabajo y del Sector informal, hacia una Sociología del empleo, del trabajo asalariado y por cuenta propia", Seminario Mercado de Trabajo, Colmex-Fundación Ebert, 23-26 de octubre de 1991.

[8] Hernández Laos, "Identificación de los factores que obstaculizan la Movilidad de la Mano de Obra en el Sector Industrial Mexicano", Mimeo., STyPS, 1991.

[9] OCDE, Flexibilidad y Mercado laboral: el debate actual, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987.

[10] Un panorama del sector maquilador homogéneo y de alta tecnología en los próximos 10 años nos parece ilusorio. Véase Enrique de la Garza, "Siete tesis equivocadas sobre la reconversión industrial en un país en subdesarrollo" en: Jorge Carrillo (comp.), La Nueva era de la Industria Automotriz, Colef, 1990.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: La Planta Productiva Nacional

AUTOR: Augusto Bolívar Espinoza [*], Haydeé Villacorta García []**

TITULO: Flexibilidad sin Transferencias al Sector Industrial

ABSTRACT:

Este artículo pretende mostrar, mediante el análisis de los datos ofrecidos por el valioso instrumento de análisis del Registro Unico de Transferencia, no el descenso de éstas, que es evidente en todos los sectores y por todas las vías, si no más bien contribuir a encontrar alguna racionalidad en la reasignación de los recursos -ya sea mediante el cambio en: los instrumentos utilizados y/o en los sectores o en los agentes beneficiados- que explique en qué medida los Gobiernos de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari han podido cumplir con el apoyo que se pretendía otorgar a la industria nacional con el PRONAFICE, en el amanecer del Estado Reformado.

TEXTO:

El Pacto de 1982, [1] desde su implementación, se ha traducido en un descenso brutal de las transferencias: los 1'204,409.45 mdp (26%) que otorgaba el Estado a la sociedad, en 1983, quedaron reducidos, en 1989, a 448,239, en términos reales, lo que equivale al 9.6% respecto del total transferido en el período. [2]

La "racionalización" en el uso de los recursos ha significado, sin embargo, un menor apoyo del Estado al sector industrial en comparación con los aportes destinados a los sectores dedicados a la "cuestión social", fenómeno que pone de manifiesto - paradójicamente- la permanencia de prácticas propias de la época del "Estado de Bienestar a la mexicana", tan cuestionadas en este período. En estas circunstancias, la necesaria "flexibilización" de los procesos productivos pareciera tener que darse sin el apoyo del Estado, lo que significaría que se haría "salvajemente", es decir, por las leyes del mercado, cuestión que a pesar de los diagnósticos de alguna izquierda, está muy lejos de producirse.

Este artículo pretende mostrar, mediante el análisis de los datos ofrecidos por el valioso instrumento de análisis del Registro Unico de Transferencia, [3] no el descenso de éstas, que es evidente en todos los sectores y por todas las vías, si no más bien contribuir a encontrar alguna racionalidad en la reasignación de los recursos -ya sea mediante el cambio en: los instrumentos utilizados y/o en los sectores o en los agentes beneficiados- que explique en qué medida los Gobiernos de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari han podido cumplir con el apoyo que se pretendía otorgar a la industria nacional con el PRONAFICE, en el amanecer del Estado Reformado.

La herencia del Estado de Bienestar a la mexicana

La coyuntura de 1982 y el período de transición a la modernización [4] abrió, entre muchas otras cuestiones, la revisión crítica al proceso productivo y en especial el referido al sector industrial. Varios fueron los conceptos que se utilizaron en esa época, por parte del gobierno, para dar respuesta a ese fenómeno: reconversión industrial, cambio estructural, y modernización de la planta productiva, entre otros; todos ellos -a pesar de sus diversos matices ideológicos- apuntaban a redefinir el esquema de reproducción del capital implementado en el período de "desarrollo estabilizador" o de "Bienestar a la mexicana". [5] Ahora, en la época del "Estado reformado", la salida a la obsolescencia del modelo anterior es la "flexibilidad". [6]

El presidente Miguel de la Madrid reconocía, en esa época, que el proceso de industrialización seguido en el país hasta ese entonces -al amparo de un proteccionismo perenne y carente de selectividad, y de una progresiva sobrevaluación del tipo de cambio- se caracterizaba por su alta dependencia de compras al exterior de maquinaria, equipo e insumos; compras que no se pagaban con divisas generadas por las exportaciones del sector industrial, el cual tampoco era competitivo en el mercado mundial. [7]

En general, los bienes manufacturados no tenían condiciones óptimas de productividad -precio y calidad-, situación agravada por la insuficiente integración entre la gran empresa y las de mediano y pequeño tamaño y, además, el crecimiento de la demanda de bienes y servicios -impulsado en gran parte por el sector público- sobrepasaba la oferta interna; demanda de excedentes que debió ser satisfecha con adquisiciones del exterior, haciendo aún más dependiente la economía. [8]

La ubicación regional de la industria, concentrada en los grandes centros de consumo, provocaba elevados costos de operación por aglomeración excesiva y por mala utilización de la infraestructura. Esto se tradujo a partir de 1982 en tasas negativas de crecimiento y en el agotamiento definitivo del modelo de "Bienestar a la mexicana". (Cuadro 1 y Gráfica 1)

Cuadro 1. Producción Manufacturera (1960-1990). (Cifras Reales)[H-]

Gráfica 1. Agotamiento del Esquema de Reproducción Industria Manufacturera. (1960-1990)[H-]

En 1982, la crisis cerró las fuentes de financiamiento externo y el país se enfrentó al reto de recuperar su capacidad de crecimiento económico con bases sólidas, diferentes. Se hizo necesario impulsar un cambio estructural de la economía basado en un proceso de industrialización que pretendía, sin dejar de crear empleos, reducir progresivamente las necesidades de moneda extranjera para desarrollar la planta productiva. Este proceso debía fomentar las exportaciones y sustituir, selectivamente, las importaciones para disminuir la escasez de divisas.

En diciembre de 1983, para asegurar su supervivencia amenazada por la crisis, y evitar el crecimiento del desempleo, se propuso el Programa Nacional de Fomento Industrial y

Comercio Exterior (PRONAFICE), el que estaba dirigido a llevar a cabo el cambio estructural mencionado. El objetivo perseguido era "promover una dinámica de desarrollo que permitieron a México consolidarse como potencia industrial intermedia a fines de siglo, asegurando al mismo tiempo, que este objetivo fuera congruente con la política económica global y garantizar la coherencia en el diseño y uso de los mecanismos para llevarla a cabo". Proponía un nuevo patrón de industrialización y especialización del comercio exterior, más articulado con los procesos de producción internos y que fuera competitivo en el exterior; propiciaría la innovación tecnológica mediante el fomento de las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías específicas, por medio de un conjunto de estímulos de tipo financiero, fiscal y de infraestructura. Todo ello, inserto en una concepción de racionalización de la estructura industrial dentro de los lineamientos estipulados en el artículo 27 Constitucional, con el objeto de aprovechar los beneficios de menor costo y mayor calidad que brinda la tecnología moderna, por un lado, y de aumentar la articulación entre las empresas de distinto tamaño para evitar la duplicidad de inversiones y costos excesivos, por el otro. [9]

Se proponía un patrón de localización industrial que impulsara la desconcentración y, ante la insuficiente coordinación de los agentes productivos de la sociedad, se planteaba una estrategia de participación concertada de los sectores público, social y privado de la industria en un esquema de complementariedad, confianza mutua y conjunción de acciones, que permitiera el fortalecimiento de economía mixta.

La insuficiente generación de empleo y satisfactores, por parte de la planta industrial, planteaba, al mismo tiempo, la necesidad de la integración eficiente de la estructura productiva a fin de garantizar que los trabajadores participaran adecuadamente de sus frutos. [10]

La creación del Programa Integral de Fomento a las Exportaciones (PIFE), se inserta en el PRONAFICE, que a su vez se había derivado del Plan Nacional de Desarrollo.

Más tarde, la publicación del PROFIEIX, en abril de 1985, reemplaza al PIFE, que desde noviembre de 1984 inquieta a los sectores políticos. En este programa el gobierno marca un importante paso en la definición de la política económica del régimen no sólo al respecto del comercio exterior sino a nivel interno.

Tres son los capítulos importantes del programa: el programa de fomento a las exportaciones; el referente a las franjas fronterizas y zonas libres y el concerniente a las maquiladoras. Estos tres capítulos dividen implícitamente las políticas de fomento que el gobierno otorga a los diversos sectores de la burguesía.

Las políticas que enmarca el PROFIEIX ofrecían, a la industria nacional, la posibilidad de un cambio radical en el perfil de la producción, después de haberse agotado el segundo período de sustitución de importaciones; constituyen una primera llamada de atención a la burguesía nacional "parasitaria"; posibilitan el establecimiento de nuevas reglas del juego; y, la definición de nuevos campos de acción; entre otras cosas. [11]

Hacia la modernización del sector industrial

En el marco de la estrategia de la modernización industrial y del comercio exterior, el gobierno del presidente Salinas ha diseñado importantes acciones para: promover la expansión de las exportaciones no petroleras y la actividad económica; impulsar el desarrollo tecnológico; elevar la producción y productividad; proporcionar mayores flujos de inversión; ampliar la desregulación de la actividad económica; e impulsar las relaciones comerciales de México con el exterior. [12]

En diciembre de 1990 se firmaron las bases de concertación para apoyar el desarrollo de la industria nacional proveedora del sector eléctrico, en donde se establecieron compromisos para garantizar productos con niveles de calidad a precios internacionales que permitieran a la industria eléctrica nacional incrementar su productividad. Asimismo, se concertaron convenios para impulsar la industria del cemento con la finalidad de garantizar el abasto que exige el aparato productivo y la infraestructura para su desarrollo.

Para impulsar el desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana (que representan el 98% del total de establecimientos dedicados a la transformación) se puso en operación el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1991-1994. Como resultado de esto se crearon agrupaciones de micro industrias, centros de compra en común, uniones de crédito, y bolsas de subcontratación.

La Banca de Desarrollo apoyó el proceso de modernización de la pequeña y mediana industria, instalándose la Comisión Mixta para la modernización de la Industria, micro, pequeña y mediana, cuyo principal objetivo ha sido el de promover su desarrollo a nivel regional y apoyar la desconcentración industrial. Para aprovechar mejor los recursos naturales, proteger el medio ambiente y el desarrollo regional, se promovió la reubicación de la industria maquiladora al interior del país y, para proteger las innovaciones tecnológicas, entró en vigor la Ley de Fomento y Protección Industrial.

Con la finalidad de responder con mayor oportunidad a los reclamos de la planta productiva de las importaciones, del Dumping y de los subsidios, se puso en práctica un sistema de notificación directa. A fin de incrementar la competitividad del sector industrial se publicó el reglamento de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica en materia de auto abastecimiento que establece las normas y criterios de servicios a particulares. [13]

Todas las acciones tendientes a apoyar el sector industrial anunciadas por el Presidente de la República no han constituido, sin embargo, un apoyo contundente para revertir el proceso de deterioro que aqueja a este sector en toda la década de los ochenta (Cuadro 1) y, por otra parte, el crecimiento en las transferencias experimentado en 1989 (Cuadro 2), a pesar de que indican un cambio importante en la asignación de recursos con respecto a lo obrado por el gobierno del expresidente de la Madrid, parecieran estar lejos de responder adecuadamente al desafío que se impone.

Cuadro 2. Transferencias por Sector Económico Receptor. (Porcentaje/Rubro-Total. (Porcentaje/Anual)[H-]

Transferencias totales otorgadas al sector industrial 1983-89

El total de los recursos asignados por el Estado a los diversos sectores de la economía y de la sociedad, entre 1983-1989, correspondió a 4'652,239.490 mdp., lo que significa el 6.7% del PIB total en el período. [14] Analizada en su interior, esta relación, cae de manera significativa, mientras que en 1983 representaba casi el 13% del PIB generado para ese año, en 1989, las transferencias sólo representaron el 4.2% de éste, pese a que en el mismo período el PIB prácticamente se mantuvo constante experimentando un leve aumento de 1'153,980.43 mdp (2%). Es decir, la reducción de las transferencias no estuvo relacionada con la disminución de recursos que les otorgó un porcentaje considerablemente menor de la riqueza nacional.

Las transferencias también se ven reducidas drásticamente al interior del Gasto Público en casi la tercera parte, es decir, de un 31.6% a un 12.56%, esto significa que la leve disminución del Gasto Público se hace a expensas de la reducción de las transferencias pero éstas disminuyen no sólo para cooperar con la política de reducción del Gasto Público sino que sirven para financiar otros gastos que se consideran más prioritarios que ellas. Cuestión que también se refleja en la disminución de las transferencias al interior del Gasto Programable donde experimentan una disminución que va desde 54% en relación a este Gasto en 1983 a 24.63% para 1989.

Las transferencias sufrieron una reducción de más del 60% pasando de 1'204,409.45 a 448,239.49 mdp, experimentando su mayor descenso (37%) entre el año de 1984-85.

El sector "Servicios Sociales y Comunes" -sector eminentemente social en contraposición de los sectores productivos- recibió en el mismo lapso 2'688,830 mdp que representa más de la mitad de los recursos generados en todo ese período (57.26%), mientras en 1983 recibía el 57.14%, en 1989, obtenía el 58.56% (Cuadro 2), es decir, se podría decir que la política hacia los sectores sociales prácticamente no varió y es más, aumentó su participación en el total de las transferencias.

El sector industrial ocupa el segundo lugar de los beneficiados del total de los recursos y en cada uno de los años mantiene este segundo lugar; recibe el 20.73% de los recursos generados en el período, mientras en 1983 recibe el 22.65% y en 1989 el 23.85% (Cuadro 2). Si se considera 1988, el último año del presidente de la Madrid, éste es de 18.41 %. Es decir, a diferencia del sector Servicios Sociales y Comunes, la industria sí sufrió una reducción de recursos hecho que comienza a revertirse en el período del presidente Salinas.

La reducción de las transferencias hacia este sector se hace más evidente si vemos que en 1983, los recursos destinados correspondían al 28% del total asignado al sector mientras que en 1988 le corresponderá sólo al 7.62% del total transferido para ese año. La puesta en marcha de la "reconversión industrial", en 1986, afectó especialmente a los recursos

asignados a la industria; hasta esa fecha se había entregado prácticamente el 80% de éstos (Cuadro 2).

El mayor descenso de transferencias de recursos a la industria se observa entre 1983 y 1984 debido a que hay una reducción de casi un 40% de los recursos otorgados, pasando de 273 mmdp, aproximadamente en 1983, a 169 mmdp en 1984. En general, entre 1983-1988, hay una reducción total de recursos transferidos de un 72% en términos reales (Gráfica 2).

Gráfica 2. Estado Reformado y Modernización Industrial. (1983-1989)[H-]

Sector industrial receptor y vías de otorgamiento

Al igual que a todos los demás sectores de la sociedad, las transferencias asignadas al sector industrial fueron otorgadas a través de las Vías: 1) Precios y Tarifas, 2) Ingreso, 3) Financiera, y 4) Gasto, Precios y tarifas.

Precios y Tarifas

La Vía que más recursos aportó al sector fue la de Precios y Tarifas con un monto de 482,161 mdp, cantidad que representa el 48% con respecto al total transferido en el período 1983-89. En 1983 el total transferido era de 149,134 (55%) mientras que en 1989 el monto era de 50,748 (47%) del total anual (Cuadro 3). En esta vía se observa el mayor descenso de los recursos transferidos, pues en el período referido la reducción rebasa el 65%.

Cuadro 3. Vías de Otorgamiento al Sector Industrial. (1983-89). (Cifras Reales). (Millones de Pesos[H-])

Gasto

La Vía Gasto transfiere al sector industrial un monto de 389,605 (39%) en el período. Al igual que Precios y Tarifas, su monto asignado a dicho sector se ve disminuido, en este caso, en un 37.8% (Cuadro 3). Sin embargo, en los años de 1984 y 1987, es la vía que más recursos aporta al sector, 42% y, 49% respectivamente.

Vía Financiera

La Vía Financiera asigna al sector un monto de 88,823 (9%). Al igual que en las vías anteriores hay un constante decrecimiento de recursos otorgados -27,664 en 1983 a 4,069 en 1989-, pero en el año de 1986 es cuando la caída es mayor (60%) con respecto a 1985, pasando de 15,615 a 6,378 en 1986, es decir, mientras en 1985 aportaba el 11 % del total anual, en el año siguiente sólo aportó el 5% del total asignado. (Cuadro 3)

Ingreso

La Vía Ingreso con un monto de 48,692 (5%) del total 1'009,281 ocupa el cuarto lugar de asignación de recursos al sector industrial, es decir, es la vía que menos monto transfiere a dicho sector. (Cuadro 3)

En esta vía hay un descenso en los recursos transferidos, al pasar de 13,806 (5%) en 1983 a 1,068 (1%) en 1989 del total anual. A diferencia de las tres vías anteriores, es importante destacar la variación que sufre a partir del año de 1985, año en que empieza a aumentar el monto asignado al sector industrial, pasando del 5% al 7%; y, finalmente, en 1987, alcanza el máximo crecimiento (10%) del período, respecto al total anual. En 1988 vuelve a caer alcanzando el 1%, mismo porcentaje que mantendrá para 1989. La mayor caída en la asignación de recursos por esta vía se da entre el año 1987 y 1988, descenso que se expresa en un 87% de la asignación, en 1987, 8,807 y 1.098 en 1988. Esta caída no es comparable con la del período 1983-87, pues el descenso en el monto es de un 36% pasando de 13, 806 a 8, 807 mdp. En el año 1987 se había ya otorgado el 95% del total de recursos asignados en el período (Cuadro 3).

El otorgamiento de recursos a través de las cuatro Vías no fue constante, hubo variaciones muy significativas cuantitativamente. Para el año de 1983 la Vía que aportó más fue la de Precios y Tarifas, para 1984 la mas representativa fue la Vía Gasto, en 1985 hay una vuelta a la Vía Precios y Tarifas al igual que en 1986, pero para 1987 hay una caída significativa para esta vía debido a que de representar un 46% anual en 1986 pasa a un 36% anual en 1987, cobrando importancia la Vía gasto pues pasa de un 41% a un 49% en los mismos años. Finalmente para el año de 1988 la Vía Precios y Tarifas retoma su posición inicial poniéndose al frente con un 52% de recursos otorgados en el promedio anual.

Gráfica 3. Modernización y Reasignación de Recursos. Sector Industrial. (1983-1989)[H-]

Principales otorgantes a la industria

Otorgantes ligados a la industria de alimentos [15]

CONASUPO fue el principal otorgante al sector industrial durante el período 1983-88 con un monto de 176,634.5 mdp (40.95%) de la vía precios y tarifas -incluyendo subsidiarias- a través del suministro de materias primas destinadas a la industria del maíz y de productos lácteos. FERTIMEX contribuyó con 32,968.6 (7.64%) -de la misma vía- y por medio del abasto de urea, sulfato de amonio, ácido fosfórico y fórmulas complejas, utilizadas en la producción de alimentos balanceados, colorantes, pigmentos, medicinas, detergentes, pegamentos y pinturas, entre otros (Cuadro 4). [16]

Cuadro 4. Otorgantes al Sector Industrial por la vía Precios y Tarifas. (1983-88)[H-]

(Cifras Reales). (Millones de Pesos)

Energía e insumos

PEMEX otorgó 146,061.7 mdp (34%) -de la vía precios y tarifas- mediante petrolíferos y petroquímicos. El Subsector Eléctrico otorgó un monto de 51,513 mdp (12%), por intermedio de las tarifas de consumo industrial (Cuadro 4). La Compañía Federal de Electricidad aportó 605,405.92 (73.56%), cifra que lo ubica en el primer lugar de aportaciones realizadas a los diferentes sectores económicos -por la vía gasto- en el período 1983-88 (Cuadro 5). Los recursos transferidos fueron descendiendo en la medida que se avanza en el período, en 1983 aportaba el 80.5% mientras que en 1988 sólo aporta 42.66% del total transferido para ese año. Mientras, con respecto al total de recursos asignados en el período, la caída es del 19.56% en 1983 a un 3.55% en 1988. Las Transferencias de la Compañía Federal de Electricidad son 6 veces menores que las de 1983, en 1988. Las aportaciones de Sidermex asciende -vía gasto- a 52,293.82 mdp (6.53%) del total durante el período 83-88. [17] Su participación es prácticamente constante en los tres años (Cuadro 5).

Cuadro 5. Principales Otorgantes vía Gasto. (1983-88). (Millones de Pesos). (Cifras Reales)[H-]

Estímulos fiscales [18]

El Certificado de Promoción Fiscal (CEPROFI) ocupa el primer lugar como otorgante de transferencias -tanto por el monto de recursos, como por el número de sectores que beneficia- con 22,544.26 (66.66%) del total, en el período 1983-88. Los Subsidios de Vigencia Anual [19] ocuparon el segundo lugar en el monto otorgado de recursos por la industria Vía Ingreso con un 28.34% que representa la cantidad de 9,585.67 millones de pesos de 1982 en el período 1983-88 y Las Franquicias [20] participaron, en el período solamente en una muy pequeña parte 353.25 (1.04%). La Devolución de Impuestos de Importación a Exportadoras (Tipo Draw Back) y el Certificado de Devolución de Impuestos Indirectos (CEDI) [21] -éste último instrumento- ocupa el tercer lugar con un monto de 930.76 (2.75%) del total otorgado en el período (Cuadro 6)

Cuadro 6. Instrumentos de Otorgamiento al Sector Industrial por la vía Ingreso. (1984-88). (Cifras Reales). (Millones de Pesos)[H-]

Otorgantes financieros

Nacional Financiera (NAFIN) aportó 1'1,483.3 (24.8%) en el período, con un decrecimiento del 72%. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) tiene una participación de 23,913.33 (33.92%) del total otorgado por la Vía financiera en el período. En este fondo se observa un decrecimiento del 58% aproximadamente, esto significa una menor reducción recursos comparada a la tenida por NAFIN. Financiera Nacional Azucarera (FINA), cuya participación es mayor que los anteriores, otorga 29,104.63 (41.28%) del total de asignación por esta Vía. FINA, a través del período referido, sufre una reducción de sus recursos de 10,875.07 en 1983 a 817.78 millones como otorgante (93%) (Cuadro 7).

Cuadro 7. Principales Otorgantes al Sector Industrial por la vía Financiero. (1983-88). (Cifras Reales). (Millones de Pesos)[H-]

Gráfica 4. Estímulos Fiscales al Sector Industrial. (1984-88)[H-]

A modo de coda

La flexibilidad aparece como un requerimiento indispensable para el desarrollo, pero requiere para su implementación o, la transformación violenta del mercado o ser conducida con inteligencia por el Estado.

En el México de los años noventa ninguno de los dos aspectos se ha cumplido: son mínimas las ramas y las industrias que se han incorporado al proceso de modernización, vía de "la flexibilidad" inducida por el mercado nacional; en general lo limitado que se conoce de esta "flexibilidad" se ha producido "desde fuera", a través de las empresas multinacionales y, sólo en sectores muy localizados. Por el lado del Estado, éste ya ha ensayado durante décadas la intervención en la economía y los cambios "modernizadores" de éste no han surtido los efectos esperados por los gobernantes, todavía apegados a prácticas "populistas".

En el futuro, o el Estado adopta un carácter abiertamente neoliberal o, tendrá que implementar, con otros sectores de la sociedad, un esquema participativo novedoso que haga salir al país del estancamiento demasiado persistente, y permita el crecimiento y la productividad conservando la paz social. Si esto último no sucede pudiera ser que ya es demasiado tarde para el modelo neoliberal y las consecuencias pudieran ser más graves que lo habitual, si se insiste en esa vía.

Gráfica 5. Financiamiento al Sector Industrial. (1983-1988)[H-]

Gráfica 6. Principales Subsidiarios. (1983-1988)[H-]

CITAS:

[*] Investigador del Depto. de Sociología, UAM-Azcapotzalco y de El Cotidiano.

[**] Investigadora del Depto. de Economía, UAM-Azcapotzalco y de El Cotidiano.

[1] El pacto de 1982: un verdadero pacto y un largo período, El Cotidiano No. 42, julio-agosto, 1991.

[2] Todas las cifras que aparecen en este artículo están deflactadas con el Índice Implícito del PIB a precios de 1982 y en millones de pesos, salvo mención expresa.

[3] Registro Unico de Transferencias, SPP, 1983-1989.

[4] Garavito Elías, Rosa Albina y Bolívar Espinoza, Augusto, México en la década de los ochenta. La modernización en cifras, abril 1990, Ed. Eón y UAM-A.

[5] Bolívar Espinoza, Augusto, Bienestar a la mexicana, revista Política, 1990 y El pacto de 1982: un verdadero pacto y un largo período. El Cotidiano No. 42, julio-agosto, 1991.

[6] Salinas de Gortari, Carlos, Primer Informe de Gobierno, noviembre de 1989.

[7] Las razones y las obras. Gobierno de Miguel de la Madrid, 1983-1988, Unidad de la Crónica Presidencial F.C.E, México. Solamente en 1989, el presidente Salinas de Gortari en su Primer Informe de Gobierno hará una crítica explícita al Estado "populista", de las décadas pasadas, e inaugurará el concepto de "Estado reformado", como antítesis al anterior.

[8] Las razones y las obras. Gobierno de Miguel de la Madrid, 1983-1988, Unidad de la Crónica Presidencial F.C.E, México. Solamente en 1989, el presidente Salinas de Gortari en su Primer Informe de Gobierno hará una crítica explícita al Estado "populista", de las décadas pasadas, e inaugurará el concepto de "Estado reformado", como antítesis al anterior.

[9] Las razones y las obras. Gobierno de Miguel de la Madrid, 1983-1988, Unidad de la Crónica Presidencial F.C.E, México. Solamente en 1989, el presidente Salinas de Gortari en su Primer Informe de Gobierno hará una crítica explícita al Estado "populista", de las décadas pasadas, e inaugurará el concepto de "Estado reformado", como antítesis al anterior.

[10] Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE), 30 de julio de 1983, citado en Las razones y las obras. de Miguel de la Madrid, 1983-1988, Unidad de la Crónica Presidencial F.C.E, México. Solamente en 1989, el presidente Salinas de Gortari en su Primer Informe de Gobierno hará una crítica explícita al Estado "populista", de las décadas pasadas, e inaugurará el concepto de "Estado reformado", como antítesis al anterior.

[11] Garavito Elías y Bolívar Espinoza, Augusto, Bienestar a la mexicana, revista Política, 1990 y El pacto de 1982: un verdadero pacto y un largo período. El Cotidiano No. 42, julio-agosto, 1991. pp 34-35.

[12] Salinas de Gortari, Tercer Informe de Gobierno, noviembre de 1991.

[13] Salinas de Gortari, Tercer Informe de Gobierno, noviembre de 1991.

[14] Bolívar Espinoza, Augusto y Villacorta García, Haydeé, Hacia una autocrítica del Estado mexicano, El Cotidiano No. 45, enero-febrero de 1992. En este artículo se hace un análisis global de las transferencias.

[15] Esta rama de la industria recibe las transferencias por diferentes vías.

[16] Registro Unico de Transferencias (RUT), 1989, SPP, México, 1991. FERTIMEX otorga sus transferencias por intermedio de la vía precios y tarifas y gastos.

[17] SIDERMEX aparece como otorgante en el RUT, solamente a partir del año 1986.

[18] Los estímulos fiscales se dan a través de las exenciones, compensaciones y devoluciones de impuestos que el Gobierno Federal otorga a fin de promover o apoyar actividades específicas los que canaliza por intermedio de varios instrumentos o modalidades como son: las Franquicias, el Subsidio de Vigencia Anual, el Certificado de Devolución de Impuestos Indirectos (CEDI), la Devolución de Impuestos de Importación de Exportadores (Tipo Draw Back) y, el Certificado de Promoción Fiscal (CEPROFI).

[19] Los Subsidios de Vigencia Anual son un conjunto de estímulos establecidos para apoyar actividades de interés nacional y que atiende deficiencias temporales o requerimientos de ramas determinadas con objetivos de fomento a mediano plazo. En el caso de temporales, se otorgan con la condición de que las deficiencias que afectan la producción, distribución, mercado, etc., sean subsanadas en un plazo convenido. En las ramas con objetivos de fomento a mediano plazo los estímulos no tienen condición de temporalidad, por lo que tiende a apoyar permanentemente a la industria mediante la reducción de tasas impositivas.

[20] La Franquicia es el instrumento que permite el paso de artículos por las aduanas sin exigir el pago de los impuestos de importaciones correspondientes.

[21] Estímulos orientados a fortalecer la actividad exportadora. El CEDI se ha ido sustituyendo por el primero, y tiene como finalidad regresar a los exportadores los impuestos que pagaron por importar insumos que fueron incorporados a las mercancías vendidas en el exterior.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Industrial

AUTOR: Fabio Barbosa [*]

TITULO: La Reestructuración de Pemex

ABSTRACT:

La reconversión en PEMEX se inició en el sexenio del presidente De la Madrid, como inserción en los programas de ajuste y estabilización que impuso la crisis financiera, al comienzo de los ochenta. Poco más tarde cobró su perfil como corrección de las distorsiones que sufrió el sector estatal, del que esta empresa forma parte, y como ejercicio de los programas neoliberales de apertura y reprivatización. En el caso, de manera encubierta y limitada.

TEXTO:

El saneamiento de las finanzas

La caída de los precios internacionales del crudo hizo imperativo un "reordenamiento financiero", como lo llamó la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP). Durante el boom los elevados niveles de inversión y los gastos de operación sólo pudieron sostenerse con créditos provenientes del exterior. Así, la deuda externa de PEMEX se elevó más del 600% entre 1977-1982, pasando de 3,038 a 19,200 millones de dólares corrientes. [1] Los gastos derivados de la deuda, amortización y su servicio, llegaron a significar una cantidad equivalente a la mitad de los ingresos totales de la institución.

El deterioro y desequilibrios financieros de la empresa se resumían en la caída de su solvencia, pérdida de liquidez inmediata y la presión de sus acreedores a corto plazo.

La SPP señaló como problemas, que había que corregir, la inversión excesiva en expansión de la planta y equipo, la inmovilización de recursos por la sobreinversión en inventarios, materiales, refacciones y accesorios. Todos resultado de una de las debilidades del sector estatal: un control deficiente que provocaba saturación, desperdicio y elevados gastos de operación. En el caso de PEMEX se ha subrayado el pago de servicios entregados a contratistas sin control oficial. Durante el auge, época en que esa problemática se exageró, el 85% de los contratos se adjudicaron directamente por las autoridades de la empresa, es decir, sin que mediara el concurso que exige la ley. En términos de la inversión autorizada para obras, el 96.6% de su monto, se adjudicó sin concurso. [2]

Fue cancelada drásticamente la desordenada expansión del período anterior. La inversión representaba el renglón más importante de los egresos, con aproximadamente el 30%,

9,300 millones de dólares al estallar la crisis. Fue el primer renglón afectado. En 1982 había caído casi 50% respecto del año anterior, pasando de 9 a 5 mil millones de dólares. Un año después en el primer año del gobierno de MMH se redujo otro 50%; en 1986, como consecuencia de la nueva caída del mercado internacional de crudos, la inversión se desplomó a su punto más bajo en el período: apenas alcanzó 1,500 millones de dólares.

Se revirtió la tendencia al endeudamiento creciente, desde la administración de licenciado Beteta PEMEX redujo su deuda en 15% aproximadamente, pasando a 16,500 en 1984. Al finalizar el sexenio anterior el débito ascendía a 12,402 millones de dólares. Un proceso particular lo formaron las renegociaciones que modificaron su estructura, renegociando los pasivos a corto plazo. La carga de los pagos por amortización y servicio experimentaron un alivio pasando del casi increíble 70% del total de los ingresos por ventas, en 1981, al 20% en promedio, en los años ochenta. [3]

El gobierno actual emprendió el mayor proceso de desendeudamiento abatiéndolo para fines de 1991, a 6,500 millones de dólares.

Los gastos de operación pasaron del 28% de los ingresos al 11%, en 1984. Aunque luego, con las caídas de precios, ha vuelto a elevarse esta relación.

Las medidas anteriores han permitido fortalecer la estructura financiera, entendida como la relación entre patrimonio y activos totales, que pasó del 25% en 1982 a 60% en 1989. Del mismo modo, han mejorado los coeficientes que resultan de la relación activo circulante, pasivo inmediato, denominados índices de liquidez, que pasaron de números rojos en la crisis, a cifras arriba del 50% en los últimos años. Cambios del mismo signo positivo pueden constatararse con otros indicadores de solvencia financiera, todo lo cual ha permitido alcanzar desde 1984 una operación superavitaria, antes del pago de impuestos.

La reorganización administrativa

Simultáneamente al "reordenamiento financiero", también desde la administración del licenciado Beteta, se emprendió una modificación de las estructuras organizativas que buscaba reforzar el aparato de comercialización y planeación internacional que, en la nueva situación de exceso de oferta, quedó colocado en un frente neurálgico.

Hacia finales de la década, se puso en marcha la llamada "internacionalización" de PEMEX. Se explicó que ahora se aplicaban nuevos conceptos:

... modificaciones sustantivas en la organización..., en los procedimientos internos de decisión y asignación de recursos... En consonancia con la política de apertura auspiciada por el gobierno federal... se trata de suplantar una visión de crecimiento unilateral hacia adentro, por una política activa de vinculaciones externas... [4]

La nueva política ha cristalizado en una apertura, limitada y encubierta, de la industria al capital privado. Sus expresiones son las reclasificaciones de los petroquímicos básicos, la creación de una decena de nuevas empresas llamadas "filiales", la aplicación de nuevos

esquemas de financiamiento, como las llamadas ventas anticipadas para la petroquímica básica, las "coconversiones" en la secundaria y la legislación que abrió nuevos campos a la inversión privada, como el nuevo reglamento de la Ley para promover la inversión mexicana y regular la extranjera, y los cambios al Contrato Colectivo de Trabajo para adecuarlo a la apertura.

El grupo principal de las filiales es el encabezado por petróleos Mexicanos Internacional (PMI), cuya organización corresponde a la desincorporación de la comercialización externa. [5]

Otras expresiones de esta etapa de la reconversión son las compañías MEXPETROL S.A. de C.V. y las formadas en la asociación con el grupo español REPSOL.

La primera de ellas fue constituida para participar en los mercados internacionales en proyectos de exploración, perforación o transformación del petróleo, en el extranjero; la compra de bienes y tecnologías así como en proyectos de construcción de ductos, plantas o complejos petroquímicos. [6] MEXPETROL está autorizada para "establecer, adquirir y operar plantas en el exterior", así como a subcontratar o apoyarse en compañías subsidiarias, o subcontratistas, a fin de evitar incumplimientos en los contratos que les sean asignados. [7]

Los convenios recientes con el grupo español REPSOL pretenden no solamente afianzar volúmenes de exportación. Representan también los esfuerzos mexicanos, por cierto muy rezagados, de incorporarse a la creciente tendencia de los países productores, a adquirir acciones de refinación en los mercados consumidores. Hasta ahora han cristalizado en la constitución de las compañías REPSOL-PEMEX, S.A. de C.V. y REPSOL MEXICANAS.

Lo característico de los procesos anteriores es que actuaron en torno a la problemática del "frente externo", las finanzas o las variables macroeconómicas. Actualmente estamos ante un giro cualitativo: PEMEX ahora, se vuelve sobre sí mismo, para reorganizar sus áreas operativas.

Estos cambios se iniciaron con la publicación del Programa Nacional de Modernización Energética en 1990. En este documento el gobierno hizo suyo el viejo diagnóstico sobre la hipertrofia de nuestra paraestatal: "PEMEX constituye un verdadero gigante, incluso a nivel mundial... Su propio tamaño dificulta su administración, coordinación y control" [8] anunció de que se "revisaría" la estructura organizacional, para "descentralizar funciones", "delimitar responsabilidades" y "alcanzar nuevas circunstancias de magnitud y eficiencia".

El PNME esbozó una reestructuración organizacional "por línea integral de negocios" y planteó constituir tres unidades "manejables" y "medibles", encargada cada una de ellas de las siguientes actividades: 1) Exploración y Producción Primaria, 2) Refinación y 3) Petroquímica. [9]

En octubre de 1990 se inició la reorganización, de acuerdo al nuevo esquema, de la rama de actividades primarias, a la que siguió, poco después, la Subdirección de Petroquímica y Gas. Entonces pudimos conocer mejor los nuevos conceptos en ejercicio, sus objetivos y alcances.

Organización por centros de resultados

Buscando operar "con un sentido más empresarial", PEMEX contrató los servicios de la consultoría norteamericana Mc Kinsey and Co., para realizar el proyecto de la reorganización interna. La Mc Kinsey "estudió las formas de mejorar la asignación de costos entre los diferentes departamentos" y "racionalizar las prioridades de inversión de la empresa" [10] y aconsejó la aplicación del sistema de precios de transferencia.

De tal manera se está ensayando el funcionamiento en entidades diferentes, con responsabilidades y competencias, técnicas y administrativas definidas. Cada una de las entidades será manejada en forma autónoma en cuanto a costos y resultados. Como una rama de negocios. Se trata de hacer transparente la eficiencia de cada una de las nuevas entidades y departamentos.

El sistema llamado de precios de transferencia es una herramienta analítica que tiene el objetivo de generar información interna, necesaria para la toma de decisiones. Puede definirse como la asignación de un cierto valor a cada unidad de producto conforme se desplaza de un departamento a otro. Es decir, es un instrumento para evaluar el desempeño económico y financiero de cada departamento. Siendo la aplicación de este sistema, objetivo central en el nuevo esquema organizativo, en cada centro de trabajo se están creando los llamados "centros de resultados".

Contra nuestras apresuradas denuncias, la Mc Kinsey and Co. no aconsejó el fraccionamiento del "verdadero gigante".

Las nuevas entidades administrativas creadas no son nuevas pequeñas empresas filiales. Se trata de una reorganización interna que facilitará a la administración central la medición de los costos de operación.

La autonomía de las nuevas "unidades" es limitada: la Dirección General de PEMEX mantiene decisiones estratégicas, como la asignación de recursos financieros y las relativas a inversiones. Asimismo, desde el centro se realizará la planificación en el mediano y largo plazos y por supuesto, la evaluación general de los resultados obtenidos. [11]

Ha desaparecido la antigua organización piramidal, creada desde los años treinta y que se conservó sin mayores alteraciones por más de medio siglo. "Se temía dañar un vital mecanismo de relojería", explicó Rojas a la Comisión de Energéticos de la LIV Legislatura. El antiguo esquema se complicaba y centralizaba paralelamente al crecimiento de la empresa, acentuando, cada vez más sus consecuencias negativas: 1) Diluye la responsabilidad de funcionarios y ejecutivos, sobre los resultados; 2) Concentra

excesivamente la autoridad; 3) Aleja a los tomadores de decisiones de las "condiciones reales"; 4) Limita la iniciativa y la capacidad para el desarrollo de las innovaciones en cuanto a sistemas, productos, servicios, etc. y, finalmente, 5) Fragmenta los procesos básicos de la institución, sobre todo en decisiones sobre cuestiones multifuncionales. [12]

Aspiramos a convertirnos en "un ejemplo nacional de eficacia y eficiencia", repiten los documentos internos de la institución. [13]

Simultáneamente se ha formulado el Plan Maestro de Productividad PEMEX, [14] se trata de un proyecto que intenta involucrar "todas y cada una de las variables clave vinculadas a la productividad: recursos humanos, materiales y tecnológicos y gerenciales".

Se planea realizar, en cada centro de trabajo, diagnósticos de sus situación y problemas. A partir de los cuales se establecerán acciones y compromisos para el mejoramiento paulatino y sostenido de los niveles de productividad. [15]

Estos ejercicios serán realizados de acuerdo a un modelo llamado "Diagnóstico Integral de Capacitación-Productividad" (DICAP). Se comenzará con una "clarificación y toma de conciencia de la misión o razón de ser de la unidad de trabajo, que a manera de consenso es determinada y aceptada responsablemente por los integrantes de la unidad de trabajo, de tal manera que permita orientar sus acciones al cumplimiento de la misma".

El DICAP define como el logro de la misión, "el grado de cumplimiento de ésta, mediante la concertación de los trabajadores, apoyados en el análisis estadístico de los resultados obtenidos en la unidad, sustentados en términos de calidad, costo y oportunidad". Se propone "la detección de los obstáculos que generan problemas y afectan o alteran los resultados, para que finalmente, en cada unidad de trabajo, se formulen soluciones establezcan responsabilidades del personal y se señalen fechas de los compromisos.

Como soporte estructural del programa se buscará la interacción de las Comisiones Mixtas de Productividad y Capacitación con los círculos locales y regionales, introducidos, todos ellos, desde la revisión contractual de 1989 y la creación y formación de una especie de círculos de calidad que PEMEX denomina "Grupos Naturales de Trabajo (GNT)". [16]

Situación productiva

Diez años de astringencia presupuestal han creado problemas productivos, si bien la caída de la inversión no afectó por igual a todas las áreas. Parece haber coincidencia general en señalar la exploración y producción primaria (E & P), como se la denomina en la jerga petrolera y refinación, como las más deterioradas. [17] Refiriéndose específicamente a ellas -al mismo tiempo que anunciaba nuevos planes de inversión- Ernesto Marcos

Giacomán, subdirector financiero de la paraestatal, reconoció que habían sufrido una "década perdida".

Las perforaciones de exploración cayeron de un promedio de 80 pozos anuales, en el auge (418 entre 1977-1981), a poco más de 20 en los últimos años de la década. [18] Las reservas petroleras han disminuido en 10%, en el lapso en cuestión.

El sistema mexicano de refinación ha perdido una de sus instalaciones, Azcapotzalco y parcialmente otra, Poza Rica. Pero aún antes de esas medidas podía comprobarse una caída absoluta de la capacidad instalada.

Ha contribuido al deterioro productivo en la rama, el hecho de que las refinerías mexicanas están siendo obligadas a procesar porcentajes crecientes de crudos pesados de la Sonda de Campeche. Estos no sólo resultan de menor rendimiento, sino que, por su alta concentración de sustancias agresivas como carbón y azufre, provocan corrosión en tuberías y equipos y carbonización y otros daños en las calderas. Por supuesto estos problemas se encuentran articulados a las políticas macroeconómicas pues se castiga a nuestras plantas refinadoras con crudos pesados para liberar exportaciones de aceite ligero, que tiene mejores cotizaciones en el mercado internacional.

Estos factores han provocado una caída generalizada de la productividad en el sistema mexicano de refinación, como hemos estudiado en otro texto, en el que comparamos su comportamiento, en relación a la eficiencia productiva de las refinerías yanquis [19] (Cuadro 1).

Cuadro 1. Las Refinerías de México. Indicadores de Productividad[H-]

En suma, el sistema nacional de refinación, presionado además por el constante aumento de la demanda, que crece al 8% anual, presenta hoy una clara insuficiencia que obliga a importaciones crecientes. A fines de 1991, el 15% de las gasolinas consumidas en el país eran importadas. [20]

Hacia fines de 1990 empezó a dibujarse un nuevo panorama en la situación productiva de la industria petrolera.

Los nuevos elementos que la configuran fueron la invasión a Kuwait, la posterior guerra del Pérsico y el inicio, casi simultáneo de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC).

La situación de emergencia, a fines de 1990, puso al descubierto las dificultades de México para elevar su contribución en la producción de crudos. Desde noviembre de 1990, en el marco de la reunión presidencial Salinas-Bush en Monterrey se anunciaron nuevos flujos crediticios para la rama E & P. Independientemente de las vicisitudes del aval crediticio de EXIMBANK, anunciado en esa ocasión, debe insistirse en que la doble coyuntura de la guerra del Pérsico y la negociación del TLC ha sido el punto de inflexión de la crisis productiva en la rama.

En 1991 la inversión casi se duplicó respecto del año anterior, pasando a 2,800 millones de dólares. Se pusieron en marcha proyectos diferidos y se anunciaron otros nuevos.

La reactivación comprende hasta ahora tres zonas: Noreste, en la que se ha iniciado el proyecto llamado "Reynosa Profundo"; [21] el Paleocanal de Chicontepec, controvertida provincia en la que se han reanudado perforaciones suspendidas por casi diez años y sobre la que vuelven a presentarse expectativas, a nivel internacional [22] y los más conocidos en la Sonda de Campeche, los llamados "Cantarrell", "Abkatún" y los gigantescos proyectos de EXIMBANK. Estos últimos comprenderían 101 pozos, casi el 25% de los perforados durante el auge. [23]

Los correctivos a las distorsiones sindicales

El saneamiento financiero y la reestructuración administrativa que hemos descrito chocaron con la resistencia sindical. En el marco del conflicto creado desde entonces, se elaboró un diagnóstico de la empresa sobre el "problema laboral".

La Subdirección de Transformación Industrial de PEMEX resumía la problemática en tres aspectos: 1) La pérdida de la empresa de los mecanismos de selección del personal, 2) el relajamiento de la disciplina laboral y 3) el excesivo personal.

Aunque no hacía precisiones ni propuestas específicas, la mencionada subdirección señalaba en un documento:

"El Contrato Colectivo de Trabajo otorga al sindicato una enorme seguridad en su puesto (sic) y ya que la empresa no puede exigirle un rendimiento en términos de productividad y eficiencia, el empleado está plenamente consciente de que, trabaje o no, de todos modos percibe su salario. El exceso de proteccionismo sindical afecta mucho la productividad. La actitud de los trabajadores sindicalizados puede sintetizarse en esta frase: 'Ya estoy en PEMEX, ya fregué, si quieren que yo haga algo, páguenme más'.

El documento continúa: "La razón de que Petróleos Mexicanos soporte tanta gente que no produce nada, puede encontrarse en el momento mismo de la selección de personal de nuevo ingreso, pues sólo reside en el Sindicato y el mecanismo de admisión no tiene control de calidad alguno por parte de la institución... De esta forma ingresan los más incapaces y, los que entran reconocen como único patrón al sindicato y sólo como botín a Petróleos Mexicanos... La pésima selección de personal, al combinarse con el ambiente actual de trabajo que propicia la corrupción e irresponsabilidad..." [24]

Estas formas del patrimonialismo sindical pudieron ser soportadas por las finanzas de la empresa mientras no se hizo patente la crisis; pero se hicieron incompatibles con las exigencias de priorizar la calificación en la selección del personal, movilizaciones y reajustes para elevar la eficiencia y mejorar los índices de operación concomitantes a la reconversión.

De ahí que desde antes del golpe al quinismo PEMEX había venido siguiendo la misma estrategia de "recomposición" de la fuerza de trabajo con trabajadores "no maleados" que los empresarios han aplicado en otros sectores.

En el caso, para eliminar la influencia sindical "corruptora, contrata directamente nuevo personal en la categoría "de confianza" o ha venido reclasificando en esa categoría a determinados grupos. Otra modalidad es superar las ineficiencias e improductividad entregando los trabajos a contratistas privados. Por supuesto que esta afirmación es muy controvertida. Los sindicalistas la replican airados, pero no han producido un solo estudio al respecto. Por el lado de la empresa, el ingeniero Díaz Serrano ha aportado datos en los que muestra que, en los trabajos de perforación, la operación más costosa de la explotación de hidrocarburos, las perforaciones por contrato abatieron el tiempo de perforación entre 75 y 85%. [25] Desde luego también debe aclararse que estas modalidades, especialmente el contratismo, no aparecieron con la reestructuración, ni obedecen solamente a las necesidades que hemos referido. Pero puede constatarse que en este último proceso adquirieron nuevas dimensiones.

Después del golpe al sindicato, las dos revisiones del Contrato Colectivo de Trabajo, en 1989 y 1991, tuvieron como objetivo central la solución a los problemas señalados en el diagnóstico de la Subdirección de Transformación Industrial, que hemos citado. La modificación de las 141 cláusulas, de un total de 271, que tenía el CCT en la última revisión quinista, estuvo enfocada a otorgar libertad a la empresa, que estaba, como ella misma reconoce, "atada de manos" por las viejas normas contractuales.

Así, se rescató la facultad patronal para que los exámenes de ingreso y promoción se realizaran por representantes de la institución, eliminando la participación de personal sindicalizado en la evaluación de los aspirantes. En la revisión de 1991, se modificaron radicalmente los criterios de calificación para la cobertura de vacantes temporales, definitivas o para los puestos de nueva creación. Se anularon los viejos criterios como "militancia sindical" y se disminuyó sustancialmente otros como la antigüedad. Según la nueva cláusula seis el examen de aptitud tiene un peso del 80%, un nuevo elemento llamado "conducta laboral", el 10% y la antigüedad el 10%. Esta norma se aplicará también para las promociones o ascensos. En el mismo sentido, PEMEX cuenta ahora con mayor libertad para sancionar y movilizar a sus trabajadores.

Con la modificación de todo el capítulo V del viejo CCT se ha eliminado la ingerencia del sindicato en los cambios tecnológicos y de organización de la empresa. Esta ha quedado facultada para acometer cualquier cambio técnico u organizativo, incluyendo despidos o reacomodos. Su única obligación consiste en avisar previamente al sindicato de sus decisiones.

Se ampliaron "sustancialmente las actividades a cargo de subcontratistas. PEMEX conserva en exclusiva sólo la operación y el mantenimiento normales". [26] Sobre las reclasificaciones de sindicalizados al régimen de confianza, ascienden, hasta finales de 1991, a cerca de 15,000 trabajadores. En 1989 eran 9,896 plazas y 5,156 en 1991. [27]

Finalmente, una vez despejados los obstáculos políticos y legales se ha iniciado la, al parecer inevitable, reducción de las plantillas laborales abultadas por el clientelismo característico de las prácticas sindicales anteriores.

Se ha quebrado la tendencia histórica de constante crecimiento del empleo en PEMEX. Mediante las jubilaciones "anticipadas" o "especiales" o los cierres de fuentes de trabajo y las consiguientes liquidaciones, el número total de trabajadores viene descendiendo año con año, a partir de 1988. En esta última fecha, que corresponde al fin de la hegemonía quinista, había 95,280 trabajadores de planta. Para comienzos de 1991 esa cifra había descendido a 89,316. En cuanto a los transitorios de 86,985 trabajadores se pasó, en el mismo lapso, a 53,321. De tal manera, las cifras sobre personal total, excluyendo a los de confianza, pasan de 178,745 en 1988 a 142,637 en 1990. [28]

El STPRM se encuentra sometido a la exigencia de adecuar su estructura a la nueva geografía administrativa y modificar prácticas seculares y modalidades de su funcionamiento en consonancia con las redefiniciones de la empresa.

Difícilmente podrán subsistir, en su forma actual, aquellas secciones que no se corresponden con la reorganización de las actividades. Sin duda, también será obligado a que, por lo menos algunas adopten nuevas dimensiones. Hoy subsisten lugares en que, por los arreglos políticos con los cacicazgos locales, las secciones crecieron exageradamente, con las consiguientes concentraciones de poder sindical y político inaceptables para el mantenimiento de los esquemas de equilibrios y contrapesos, necesarios para cualquier administración. Un caso típico, pero no el único, es el de antiguo feudo de los hermanos Balderas Gutiérrez en Nanchital, Veracruz, sección 11 del STPRM. Actualmente extiende su jurisdicción al Complejo Petroquímico de Pajaritos, el de la Cangrejera y el Morelos; a terminales marítimas en el río Coatzacoalcos y, finalmente, hacia una parte de las obras del llamado Proyecto Petrolero del Pacífico. Es un lugar común, en los medios sindicales petroleros, que esta enorme concentración se encuentra en vísperas de su desarticulación.

Finalmente un desafío que enfrenta el proyecto de modernización, es su incompatibilidad con las prácticas corporativas y aún caciquiles que sobreviven en el STPRM.

Hay una contradicción entre la intención de crear círculos de calidad o el manejo de conceptos como "lograr consensos", "buscar la concertación", involucrar a los trabajadores en "tomas de conciencia" para definir nuevas "responsabilidades", etc. con el imperio, en algunas secciones, incluso de formas de control y sometimiento basadas en la intimidación y la violencia que establecieron grupos, que bien podrían definirse como caciquiles.

En los últimos años han venido desmontándose algunos de los núcleos de ese corte que habían logrado sobrevivir después de la caída de Hernández Galicia. En la etapa de transición que se abrió en 1989, tuvo que tolerarse a muchos de los viejos grupos. En numerosas secciones sólo se efectuaron cambios cosméticos. Los "hombres fuertes" de la región, antes alineados a Don Joaquín, sólo cambiaron sus lealtades. Con gran cautela, se

ha procedido a la sustitución de algunos de los más notables especímenes de la vieja era. En la sección 22, con sede en Agua Dulce fue liquidado el cacicazgo de Don Juan Ricárdez Vargas y sus hijos. En la sección 26, en las Choapas, Veracruz fue retirado del poder el viejo quinista Onésimo Escobar. El último episodio de este también inevitable curso ha sido el desmantelamiento del imperio de Francisco Balderas en la ya mencionada sección 11.

Sin duda este será uno de los más complicados problemas de la etapa de transición. Requerirá desmontar otro "vital mecanismo de relojería", de tal manera que la operación no ponga en riesgo el control sobre los trabajadores en un sector estratégico del país.

En este terreno, igual que en los otros que en estas páginas hemos recorrido, como nuevos frentes problemáticos: la recomposición seccional, el nuevo tipo de interlocutores que la modernización demanda, etc. hay un gran desafío para los trabajadores y para aquellos que sepan conquistar el liderato. Sólo podrán estar a la altura de los reclamos quienes puedan comprender que, en PEMEX, las reformas se encuentran en un estadio muy avanzado, y ahora sólo les queda convenir, tardía y desventajosamente, su inserción en ese proceso.

La corrección de las distorsiones que se amasaron en nuestras empresas estatales inevitablemente continuará afectando situaciones laborales erróneamente interpretadas como "conquistas" y sólo queda aminorar sus efectos.

El nuevo sindicalismo petrolero tendrá que aceptar la nueva etapa que vive PEMEX, en alto grado resultado del "nuevo orden petrolero internacional" que impone la inevitabilidad de nuevos flujos de capital extranjero, como ya está ocurriendo en la petroquímica, y que continuará incluso en áreas tan sensibles para el nacionalismo mexicano como la producción de crudos.

En la nueva situación son inviables las viejas prácticas que se limitaban a la pura denuncia o al recuento de las canonjías perdidas. Pero creemos que tampoco tendrán larga permanencia aquellos que se limitan a la supeditación, a las orientaciones del patrón y son incapaces de involucrar a sus compañeros para hacer su indispensable contribución, en la edificación de la nueva empresa que se intenta construir.

CITAS:

[*] Licenciado en economía.

[1] Los datos sobre las finanzas de la empresa fueron tomados de PEMEX, Memoria de Labores, años correspondientes; el tipo de cambio de Banco de México, Indicadores Económicos. Pueden verse cuadros con información desagregada en Fabio Barbosa, "Informe sobre la Reconversión de la Industria Petrolera en México", IIEc-UNAM, 1991 (en prensa), del cual este trabajo es un resumen.

[2] SPP, "Las finanzas de PEMEX. Problemas de Información, Control y Programación", interno, febrero de 1981. Véase una versión resumida por Carlos Ramírez en Proceso, núm. 238, 25 de mayo de 1981.

[3] Para información sobre este punto véase Jorge Díaz Serrano, Yo Jorge Díaz Serrano, México, Ed. Planeta, 1989. Sostiene que el endeudamiento se elevó a 24 mil millones de dólares en 1982, 50% de los cuales se contrataron entre finales de 1981 y 1982, sin que ingresaran a la institución.

[4] Francisco Rojas, PEMEX: Piedra angular del Estado revolucionario Mexicano, México, Gerencia de Información y Relaciones Públicas, 1988.

[5] Para un análisis de estas empresas véase Daniel Molina Alvarez, "Pemex: la reprivatización de facto"; El Cotidiano, núm. 32, noviembre-diciembre de 1989.

[6] Petróleos Mexicanos y otras, "Contrato de Sociedad que celebran las personas morales que se indican, a fin de constituir MEXPETROL, S.A. de C.V., al tenor de los siguientes apartados de antecedentes y de cláusulas", México, D.F., 1988.

[7] Petróleos Mexicanos y otras, "Contrato de Sociedad que celebran las personas morales que se indican, a fin de constituir MEXPETROL, S.A. de C.V., al tenor de los siguientes apartados de antecedentes y de cláusulas", México, D.F., 1988.

[8] SEMIP, Programa Nacional de Modernización Energética, 1990-1994, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1990.

[9] SEMIP, Programa Nacional de Modernización Energética, 1990-1994, México, Talleres Gráficos de la Nación, 1990.

[10] The Petroleum Finance Company, LTD, "The Latin America Upstream Oil Study", Report prepared for the U.S. Department of Energy, Washington D.C., abril 1990.

[11] Entrevistas del autor a diversos superintendentes de plantas, Minatitlán y Coatzacoalcos, Ver, diciembre de 1990.

[12] Vicente Solís, "La modernización en Tel-Mex", inédito, 1990. Solís estudia un proceso de reorganización similar realizado bajo la asesoría de otra empresa yanqui: la consultoría Arthur D. Little. Esta empresa también ha sido contratada por PEMEX para estudiar cambios en el sector de la petroquímica.

[13] PEMEX, Subdirección Técnica Administrativa, Perfil del Plan Maestro de Productividad PEMEX, México, PEMEX, 1991.

[14] PEMEX, Subdirección Técnica Administrativa, Perfil del Plan Maestro de Productividad PEMEX, México, PEMEX, 1991.

- [15] PEMEX, Subdirección Técnica Administrativa, Perfil del Plan Maestro de Productividad PEMEX, México, PEMEX, 1991.
- [16] PEMEX, Subdirección Técnica Administrativa, Perfil del Plan Maestro de Productividad PEMEX, México, PEMEX, 1991.
- [17] Entre otros véase Michele Snoeck, La industria de refinación en México, 1970-1985, México, El Colegio de México, 1989; Francisco Colmenares, "La caída de los ingresos petroleros y la crisis económica en México" en Industria y trabajo en México, México, UAM-A, 1990 y George Baker, What Mexico's Undiscovered Resources?, México, DEP-Facultad de Ingeniería, UNAM, 1991.
- [18] PEMEX, Memoria de Labores, diversos años.
- [19] Fabio Barbosa, "¿Anticipaciones del TLC? Amagos contra las refinerías mexicanas", Momento Económico, IIEc-UNAM, núm. 56, julio-agosto de 1991.
- [20] PEMEX, Indicadores Petroleros, Subdirección de Planeación y Coordinación, octubre de 1991.
- [21] The Petroleum Finance Company, LTD, "The Latin America Upstream Oil Study", Report prepared for the U.S. Department of Energy, Washington D.C., abril 1990.
- [22] Congressional Research Service, CRS Report for Congress, Mexican Oil: Less Than Meets the Eye, Washington, 1991.
- [23] EXIMBANK, "Field Development Projects for 1991, Washington" 1991.
- [24] PEMEX, Subdirección de Transformación Industrial, "Diagnóstico de los centros de trabajo de la Subdirección de Transformación Industrial", 1983, citado por Francisco Colmenares en "La Reestructuración de PEMEX en los ochentas", ponencia en el Seminario "La modernización de México", UAM, 9-11 de noviembre de 1989.
- [25] Las perforaciones realizadas por la empresa se prolongaban de 4 a seis meses, los contratistas llegaron a reducirlas hasta 28 días, Jorge Díaz Serrano, México, Ed. Planeta, 1989. Sostiene que el endeudamiento se elevó a 24 mil millones de dólares en 1982, 50% de los cuales se contrataron entre finales de 1981 y 1982, sin que ingresaran a la institución.
- [26] Enrique de la Garza Toledo, "El nuevo patrón de relaciones laborales en México", 1989 (en prensa).
- [27] Anexo número 3 del expediente relativo a la revisión del CCT, 1991, Cuadros desagregados con los departamentos y categorías reclasificadas en Fabio Barbosa, "Información sobre la reconversión..." ya citado.

[28] Cálculos con base en el padrón electoral utilizado en las elecciones de los comités ejecutivos locales, STPRM, "Estadística General del Proceso de Elección de Comités Ejecutivos Locales en las diferentes Secciones y Delegaciones del STPRM", 15 de febrero de 1991.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Industrial

AUTOR: Fernando Fco. Herrera Lima [*]

TITULO: Reestructuración de la Industria Automotriz en México y Respuesta Sindical

ABSTRACT:

Los años ochenta fueron un período de profundas transformaciones para la industria automotriz en su conjunto. Las organizaciones sindicales de los trabajadores, particularmente, vivieron la reestructuración global de la rama como un proceso de enfrentamiento con las empresas del sector, que desembocó en una acumulación de derrotas, en pérdidas en las condiciones de contratación y en su correlación de fuerzas con los patrones. Internamente, los sindicatos experimentaron serios retrocesos en sus regímenes internos. Nacionalmente, el oficialismo sindical, sobre todo la CTM, recuperó el carácter mayoritario que en los setentas había perdido en el sector.

TEXTO:

La reestructuración de los años ochenta

Las tendencias principales

A lo largo de los años ochenta se ha operado en la industria del automóvil en México, como respuesta a una crisis de dimensiones internacionales, una profunda reestructuración. [1] Los principales elementos de ella son: a) la creación de un sector exportador, que se ha convertido en el eje dinámico de la rama. Ahora bien, en ese sector coexisten dos subsectores diferenciados. Uno de ellos, en operación desde los años setenta, es de hecho una industria maquiladora de autopartes. El otro, instalado en los ochenta, es un moderno subsector productor de unidades completas y motores, fabricados para el mercado externo, básicamente norteamericano. Junto con el sector exportador, subsiste el sector típico de la fase anterior -sustitución de importaciones-, productor de unidades terminadas para el mercado nacional; b) la segmentación productiva que se ha operado, tanto entre los sectores correspondientes a una y otra fase -la exportadora y la orientada al mercado interno- como hacia el interior de la primera; c) la reubicación geográfica de la planta productiva, que se ha desplazado crecientemente hacia el centro-norte y el norte extremo del país; d) la introducción de nuevas tecnologías, tanto en el sentido "duro" de sistemas de máquinas altamente automatizadas, como en el sentido "suave" de nuevos métodos de organización del trabajo basados en el modelo japonés de equipos productivos; f) la redefinición global de las relaciones empresa-sindicato y la transformación de las condiciones de contratación y uso de la fuerza de trabajo, que ha incluido un descenso muy importante de los salarios reales y de los niveles de empleo; y, finalmente, g) la transformación sustancial de la política del Estado hacia la industria

automotriz, que ha implicado tanto la desaparición del sector paraestatal de la rama, como el apoyo a las estrategias reestructuradoras de los consorcios productores.

La innovación tecnológica

La innovación tecnológica en la industria automotriz mexicana, tanto en su vertiente dura como en su componente organizativo, es un fenómeno que se ha presentado de manera heterogénea entre las diversas plantas (exportadoras/no exportadoras; terminales/maquiladoras) y entre los distintos procesos de trabajo de cada planta.

Las investigaciones que ha abordado la visión general, [2] permiten sin embargo observar que esta industria está, más que frente a una polarización tecnológica, "ante un proceso de automatización de todo el sector, el cual no es generalizado para todos los departamentos de producción. Las nuevas tecnologías son adoptadas fundamentalmente en los departamentos de prensa estampado, soldadura, pintura y calidad". [3]

En relación a los cambios en la organización del trabajo, el panorama se presenta con mayor homogeneidad, si no en las formas precisas, sí en la tendencia general hacia la flexibilización: movilidad de turnos y puestos de trabajo, reducción polarizada de las categorías de calificación, polivalencia, involucramiento en el empleo, equipos de trabajo y programas de calidad total y cero error. [4] En los contratos colectivos y en las prácticas laborales, esta flexibilización es un hecho. [5] El cuadro adjunto presenta un panorama general de la intensidad y difusión de ambos tipos de innovación y sus distintas modalidades.

Los estudios de caso que se han realizado avalan la visión anterior, al tiempo que introducen especificaciones importantes para conocer las vías concretas que la reconversión ha seguido en las distintas empresas. Así, Küsel (1990) compara el contenido de los cambios organizativos en Ford, GM y VW, y encuentra que las dos primeras empresas constituyen la vanguardia "en la introducción de conceptos de administración japoneses, mientras que la última recurre intensivamente al uso de tecnología 'dura' en su producción para la exportación". Conclusión a la que permiten llegar también los estudios por empresa realizados en GM, [6] Ford [7] y VW. [8]

En cuanto al cambio tecnológico duro se refiere, cabe señalar que existen plantas que no lo han introducido en lo absoluto, como lo son las cuatro que conforman el Grupo Dina; [9] mientras que plantas como la de Hermosillo de Ford [10] o la de GM en Ramos Arizpe [11] se cuentan entre las más avanzadas a nivel internacional.

Un elemento importante en el que coinciden los dirigentes sindicales de las empresas nuevas [12] y los de las empresas reconvertidas del centro del país -como Nissan, Mor., [13] Dina, Hgo., [14] VW, Pue. [15] y GM, DF [16]- consiste en que esa flexibilidad tecnológica va aparejada con una rígida compactación salarial y, en la mayoría de los casos, con un endurecimiento del control sobre el trabajo y de las relaciones con los sindicatos.

Reestructuración industrial, cambio tecnológico y mercados de trabajo

Características del mercado de trabajo automotriz antes de la reestructuración

A finales de los años setenta y principios de los ochenta, la reconversión apenas se iniciaba en la industria automotriz de México. Se habían instalado ya plantas maquiladoras orientadas hacia la exportación y las empresas transnacionales habían avanzado en sus planes de instalación de nuevas plantas en el norte del país. [17] Sin embargo, 1981 sería todavía un año de auge en la producción de las viejas plantas orientadas hacia la producción de unidades terminadas para el mercado interno. La ocupación en la industria llegaría ese año, por lo demás, a un límite histórico de casi 53 mil personas. [18]

El mercado de trabajo existente a principios de la década pasada era producto tanto de un período de auge productivo, como de las fuertes y exitosas luchas que los trabajadores y sus sindicatos desarrollaron en los años setenta, la intervención proteccionista del Estado y su papel moderador en la relación capital-trabajo, eran elementos muy relevantes en la determinación del marco institucional de dicho mercado; mismo que podía ser caracterizado como un mercado de vendedores, apoyado en una fuerte estructura sindical, en una rígida reglamentación legal y contractual y en un "pastel" creciente por repartir.

La estructura sindical partía de una muy elevada tasa de sindicalización, cercana al 100% en las plantas terminales del centro del país. Pese a una dualización entre un grupo de sindicatos "democráticos" y "combativos" y otro compuesto por sindicatos "autocráticos" y "conservadores", [19] el sistema de relaciones laborales vigente al inicio de los años ochenta presentaba un grado de homogeneidad considerable.

Las retribuciones de la fuerza de trabajo eran relativamente altas, si se les compara con otras ramas industriales y se basaban en salarios elevados, múltiples prestaciones y antigüedades promedio de más de 20 años (en Ford y GM), o bien superiores a los 10 años (en VW o Nissan). [20]

Los mecanismos de contratación individual de los trabajadores, la delimitación de las categorías laborales, la definición del régimen de contratación (base/confianza), la limitación cuantitativa del trabajo eventual y los procedimientos para operar despidos o reajustes de personal, eran todos elementos rígidamente reglamentados en los contratos colectivos. [21]

La antigüedad era establecida en la contratación colectiva como el criterio básico para el ascenso escalafonario y, por tanto, constituía la base para el funcionamiento de los mercados internos de trabajo, [22] aunque se previera el cumplimiento de ciertos requisitos de calificación que la propia empresa debía solucionar para el trabajador que había generado el derecho al ascenso. La adscripción rígida a puestos de trabajo estrictamente definidos, era el complemento para el establecimiento de carreras basadas en la antigüedad. [23]

La estructura de las calificaciones era más o menos homogénea en las distintas empresas. En general (Dina, por ejemplo, constituía una excepción basada en el oficio obrero), respondía a la que es típica de la base técnica fordista y del modelo organizativo basado en el taylorismo. [24]

La composición de la fuerza de trabajo era mayoritariamente masculina y baja en escolaridad. Su origen era urbano y con antecedentes de trabajo mecánico, en las plantas más antiguas ubicadas en la zona del DF. En las plantas construidas hacia inicios de los años setenta, como VW y Nissan, los trabajadores tenían un origen preferentemente rural; como sucedía también con los obreros de las más antiguas Dina y Renault, en Cd. Sahagún, Hgo.. La antigüedad y la edad de los trabajadores eran elevadas, sobre todo en los casos de la Ford, la GM, la Chrysler y la Dina-Renault. La rotación era, por término general, de proporciones limitadas, pese a los ajustes ocasionales que hubo, por ejemplo en VW, a mediados de los años setenta. [25]

La ocupación en la industria automotriz reestructurada

La ocupación en el sector automotriz creció a lo largo de la década pasada, desde un nivel cercano a las 50 mil personas empleadas, hasta otro próximo a las 80 mil. Ahora bien, este crecimiento tuvo peculiaridades que en gran medida indican el curso de las transformaciones del mercado de trabajo en esta industria.

En primer lugar, hubo una importante relocalización geográfica del empleo, que tendió a desplazarse hacia el centro-norte y el norte extremo del país. En segundo, la mano de obra tendió a concentrarse, estadísticamente, en las plantas exportadoras y, sobre todo, en las maquiladoras; al tiempo que, geográfica y organizativamente, la fuerza de trabajo se vio fragmentada y dispersada en un gran número de localidades y plantas.

Lo anterior puede ilustrarse con los datos siguientes: en la empresa Ford, el 55.2% de sus 12 mil ocupados están en las maquiladoras; tal como sucede con el 80.5% de los 34 mil trabajadoras de GM. [26] Esta última empresa, por cierto, tenía en 1989 un total de 28 maquiladoras de exportación, que estaban dispersas a lo largo de diez ciudades, 64% de las cuales son fronterizas. [27]

En las plantas terminales del centro del país -con algunos procesos reconvertidos a la exportación, en la mayoría de ellas- hubo en general pérdidas netas de empleo entre 1981 y los años finales de la década. Las más graves se presentaron en las empresas ubicadas en Cd. Sahagún, en donde las empresas del Grupo Dina perdieron cerca de 10 mil puestos de trabajo y fueron canceladas, en 1986, las 2,300 plazas de Renault. [28] En VW hubo despidos masivos de eventuales, entre 1981 y 1983 (3,800) y en 1986 (2 mil). Además, mil obreros de planta aceptaron en 1983 despidos voluntarios, con un 120% de indemnización. [29]

La calificación redefinida

El conjunto de cambios involucrados en la reconversión de la industria automotriz ha tenido efectos importantes en la estructura de las calificaciones y en las características socioeconómicas de la fuerza de trabajo.

En cuanto a la calificación se refiere, la información parece avalar las conclusiones de Carrillo, [30] en el sentido de que se está generando un modelo dualista, similar al que Pries (1987) y otros autores (Homs, Kruse, Ordovás) han detectado en industrias europeas del automóvil; pero también en el sentido de que estos cambios en las calificaciones significan, más que una pérdida para los trabajadores en el contenido del trabajo, un debilitamiento de su capacidad negociadora colectiva frente a las empresas.

La reintegración de funciones (de producción, reparación y control de calidad; de concepción y ejecución y de reagrupamiento de ciclos cortos segmentados en ciclos complejos) y la polivalencia, se han visto encuadradas en reelaboraciones de la reglamentación laboral, que han implicado tanto la reducción de categorías y especialidades, como su segmentación hacia el interior de las plantas.

Así, en las nuevas plantas exportadoras, como la de GM en Ramos Arizpe, [31] los 250 trabajadores de producción que iniciaron las actividades, fueron ubicados en cuatro categorías; y los 125 trabajadores calificados de mantenimiento eléctrico y mecánico, en sólo dos. Mientras que en Ford Hermosillo existe únicamente una categoría, la del trabajador polivalente. [32] Lo cual contrasta con las plantas del centro del país, en las que existen por lo general varias categorías y un número muy elevado de especialidades. Por ejemplo, en GM (DF) existen 14 categorías y 150 especialidades [33] y en VW son 5 categorías de personal directo y 9 de indirecto, con 68 y 222 especialidades, respectivamente (CCT, 1988-1990). En la planta antigua más reconvertida, Ford Cuautitlán, las categorías fueron reducidas de 32 a 6 y las especialidades de 303 a 160. [34]

Aparejado a lo anterior, se da un incremento de la vigilancia y el control. Señala Carrillo, [35] "Lo que tiende a desaparecer es la inspección de calidad al final de las líneas de producción y los obreros de mantenimiento; y, por el contrario, se incrementan los supervisores".

También, ligado con el problema de los cambios en la calificación y en la reglamentación de las relaciones laborales, se presenta la transformación de los mercados internos de trabajo de las empresas. Por un lado, la más flexible norma de contratación y despido de eventuales, y aún de trabajadores de planta, abre dichos mercados al mercado externo. Por otro, el abandono de la antigüedad como criterio rector del escalafón pone en el centro del escenario la capacitación polivalente y sustituye el llamado "escalafón ciego" por uno que tal vez podría llamarse "meritocrático" o "totyotista"; en el contexto de un régimen de consumo de la fuerza de trabajo basado en una amplia movilidad de los trabajadores a través de los puestos, las áreas y los horarios de trabajo.

En cuanto toca a las características socioeconómicas de la nueva fuerza de trabajo automotriz, reclutada en las condiciones que han elegido con casi absoluta libertad las

empresas, cabe mencionar las siguientes: a) un "proceso de feminización" de la mano de obra. [36] Por ejemplo, en las maquiladoras de Ford hay un 37.5% de mujeres, en GM un 58.5% (en Motores de GM, en Ramos Arizpe, un 20%); b) una mayor escolaridad (8 años, en promedio, en el norte contra 6 en el centro); c) una menor edad (promedio de 20 años en el norte contra 30-35 en el DF); y d) una casi nula experiencia laboral (menos de dos años en el norte, cerca de 15 en el centro).

Los sindicatos de la industria del automotriz

Introducción

El sindicalismo de la rama automotriz, que había sido uno de los más fuertes en los años setenta, a principios de los noventa se encuentra golpeado, segmentado, disminuido y excluido de importantes momentos de la negociación laboral. Por un lado, el viejo sindicalismo democrático y combativo del centro del país fue derrotado en importantes combates: GM en 1981; Dina, en 1983, 1986 y 1989; y Ford, en 1987. [37] Por otro, en las nuevas plantas nortenas se generó una situación dual: en las plantas terminales de exportación se implantó una estructura sindical de la CTM que fragmentó a los trabajadores por planta. En las maquiladoras, la regla es la ausencia de sindicatos. La tendencia parece ser hacia la desindicalización. [38]

En relación directa con el proceso anterior, se presentan dos más de suma importancia. En primer lugar, se desvaloriza considerablemente la fuerza de trabajo, en parte por la caída salarial que afectó a todos los trabajadores; pero también por fenómenos específicos de la rama, entre los que destaca la firma en las plantas exportadoras del norte de tabuladores notoriamente inferiores a los del centro, y de contratos colectivos casi totalmente desprovistos de prestaciones. [39]

En segundo lugar, las condiciones de contratación y despido de trabajadores se flexibilizaron considerablemente retirando de los contratos las limitaciones referidas al número máximo de eventuales, a la definición de los puestos de confianza, a los recortes de personal, a la subcontratación de servicios (pe, de mantenimiento, limpieza y alimentación) y a las jornadas parciales. [40]

De hecho, existe una tendencia hacia la individualización de la relación laboral, tanto en lo que se refiere a contrataciones y despidos, como a los ascensos e incluso al salario, mediante políticas de primas y bonos ligados a la productividad y a la calidad.

Reestructuración industrial y desarticulación sindical

Diversos autores han planteado la discusión acerca de si la reestructuración de la industria automotriz de México se debe a la instrumentación de políticas decididas por los grandes consorcios transnacionales; o bien si se debe al cumplimiento de proyectos de industrialización elaborados por los gobiernos mexicanos. [41] En el primero de los casos, se plantearía que las acciones gubernamentales han sido meramente adaptativas frente a los diseños de las empresas extranjeras. En el segundo, que las autoridades

mexicanas han tenido la capacidad de atraer a las compañías hacia sus proyectos industrializadores. En ambos casos, Estado y consorcios resultan ser los actores principales de un proceso en el que los distintos momentos del ciclo económico y las acciones de los trabajadores y sus sindicatos, intervienen solamente como elementos ambientales, a los que se tienen que enfrentar los conductores del proceso.

Si bien no se pretende en este trabajo saldar el debate planteado, sí quiere destacarse aquí que no puede ser despreciado el nivel de organización, movilización y conquistas alcanzado por el sindicalismo automotriz de los años setenta, como elemento causal de la forma específica que adoptó la reestructuración de la industria automotriz en México. La desarticulación de dicho sindicalismo, interesado en el terreno mismo de la producción, altamente propenso a la huelga y con niveles salariales relativamente elevados (frente al resto de la industria manufacturera), difícilmente puede verse como un sub-producto no previsto de la reestructuración. Por el contrario, el que ésta se haya dado en medio de fuertes enfrentamientos y a costa de serias derrotas para los principales actores sindicales de la década pasada (los sindicatos de la UOI, el sector "militante" del CT), habla de que la mencionada desarticulación constituye uno de los elementos centrales en el dispositivo reestructurador de las empresas.

Las etapas del sindicalismo automotriz en México

El sindicalismo de la rama automotriz en México ha atravesado por varias fases a lo largo de una historia que arranca desde los años treinta. Esas fases, es interesante anotarlas, han coincidido en términos generales con las que, a su vez, ha atravesado la propia industria del automóvil.

La primera fase se inició junto con las primeras plantas de ensamblado que se instalaron en el país [42] y terminó al inicio de los años setenta. En ella, la CTM fue la organización dominante y las características del sindicalismo automotriz se ajustaron con bastante precisión a las del sindicalismo corporativo o estatal predominante en México. Hubo, sin embargo, excepciones. El sindicato de la GM, por un lado, obtuvo dentro de la CROM una notable autonomía y un elevado nivel de democracia interna. El de Diesel Nacional (DINA), por otro, rompió desde 1962 con la CTM e inició tempranamente un patrón de relaciones con la empresa muy similar al que desarrollaría en los setentas la Unidad Obrera Independiente (UOI); agrupación de la que este sindicato sería fundador.

Durante la mayor parte de esta etapa, la industria automotriz nacional se limitó al ensamble de automóviles cuyos componentes eran importados casi en un 100%. Hacia el final de ella, hacia 1962, se inició en esta industria un nuevo modo de industrialización que estuvo basado en la sustitución de importaciones, en la consolidación del mercado interno y en la búsqueda de crecientes niveles de integración nacional.

La segunda etapa del sindicalismo automotriz mexicano corresponde a los años setenta y se caracteriza porque fue un período de fuertes luchas democratizadoras en la mayoría de los sindicatos del sector. [43] Luchas que tuvieron como resultado la conformación de un sindicalismo sumamente diferente al de tipo corporativo que había caracterizado al del

período anterior y que seguía caracterizando, pese a la insurgencia sindical, al conjunto del sindicalismo nacional. Algunos sindicatos (el de VW, el de Nissan), rompieron con la CTM. En Ford, sin abandonar dicha central, el sindicato negoció un amplio margen de autonomía, tal y como el sindicato de GM lo había hecho años antes en la CROM.

De los obreros del automóvil emergió una nueva agrupación coordinadora, la UOI. Esta sustituyó como actor principal a la CTM e impulsó una política sumamente economicista y despolitizada, que fue acogida por las bases obreras de la rama mucho más favorablemente que las propuestas de los diversos grupos de izquierda que pretendieron convertirse en dirección de recambio.

Junto con los procesos democratizadores, en los años setenta se presentó una muy fuerte incidencia de movimientos (huelgas, paros, manifestaciones, mítines) en torno a problemas salariales, contractuales y, en términos generales, laborales. Como resultado de ello, los sindicatos obtuvieron prestaciones ascendentes, niveles relativos de control de los procesos de trabajo, reducciones de la jornada laboral, procedimientos bipartitos para la solución de los conflictos y escalafones basados en la antigüedad. Salarialmente, su poder adquisitivo se vio incrementado en los primeros seis años de la década; y, más tarde, en los años de mayor inflación, menos mermado que el del conjunto de los asalariados. [44]

Junto con este nuevo sindicalismo, siguió existiendo un sector minoritario - "conservador"-, diría Roxborough, [45] en el cual se mantuvieron vigentes las características del primer período sindical de la industria automotriz y que abarcaba a los sindicatos de VAM, Chrysler -donde fue derrotado un importante movimiento democratizado en 1969- y GM (Toluca).

En la industria automotriz, la fabricación de unidades con elevada integración nacional y destinadas al mercado interno fue la actividad prioritaria. A diferencia de la etapa de ensamblado, cuando la producción se realizaba casi exclusivamente en la Cd. de México y sus alrededores, una parte muy importante de la actividad productiva se trasladó a las plantas que desde los años sesenta se habían empezado a instalar en varios estados del centro de la república (Hidalgo, Puebla, Edo. de México, Morelos). Además de esa producción fundamental, se inició en el extremo norte del país la instalación de maquiladoras de autopartes; primera subfase del modo de industrialización basado en la exportación que se convertiría en dominante en los años ochenta. [46]

Finalmente, en la década pasada se inicia una tercera etapa en la vida de los sindicatos de la industria de automóvil en México. En esta etapa, dos procesos íntimamente relacionados entre sí han marcado el rumbo. El primero de ellos, consiste en la transformación estructural que se ha operado en esta industria en los últimos años. El segundo, lo constituye la serie de enfrentamientos que se dieron a lo largo de la década, entre empresas y sindicatos, precisamente en torno a las consecuencias de la reestructuración industrial; proceso que ha tenido como saldo la desarticulación del sindicalismo "militante" de los años setenta.

Los noventa: dos espacios diferenciados para la acción sindical

Hacia fines de los años ochenta, puede hablarse de la existencia de dos espacios de acción sindical, diferenciados y sólo parcialmente conectados entre sí.

El primero de esos espacios estaría constituido por los restos del sindicalismo de los años setenta, inmersos en una lucha defensiva, en proceso de reconversión y sin salir aún de un período de fuertes derrotas que se inició en 1980, con el conflicto de 106 días en GM (DF). En este espacio, ha desaparecido prácticamente la principal expresión organizativa del período anterior, la UOI. En su lugar, ha surgido un agrupamiento defensivo, cuyas posibilidades reales de acción han sido hasta el momento sumamente limitadas: la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA); que agrupa a los sindicatos de DINA, GM (DF), Nissan (Mor.) y VW. La política de reestructuración, con los recortes de personal y los cierres de plantas, ha restado efectivos a este espacio sindical. En cuanto a conquistas, el saldo para los sindicatos ha sido muy desfavorable. Aun el sindicato de VW, que no ha sufrido ninguna derrota importante, ha experimentado pérdidas en el contenido de su contrato colectivo. [47]

El segundo espacio lo constituyen las agrupaciones sindicales de las nuevas plantas exportadoras del centro-norte y norte del país. En ellas, la CTM es dominante y prevalece una estructura sindical sumamente segmentada. Aún en el caso de Ford, empresa en la que un mismo sindicato nacional es el titular en todas y cada una de las plantas, las secciones sindicales revisan su contrato colectivo en fechas distintas y es nulo el contacto entre una y otra sección. Las condiciones de contratación en estas plantas, por lo demás, resultan ser notoriamente inferiores a las que habían conquistado los sindicatos del centro del país en la década de los setenta. El rol de los sindicatos, en general, es considerablemente limitado. [48] En Ford, por ejemplo, el sindicato pasó, en la planta de Chihuahua, a ser una segunda instancia, en la solución de los conflictos laborales. En la de Hermosillo, se vio desplazado hasta una tercera; ya que sólo puede intervenir cuando el equipo de trabajo y el supervisor, sucesivamente, no han podido solucionar el problema en cuestión (Contrato Colectivo de Trabajo de Ford Hermosillo. 1988-1990).

Ahora bien, es importante anotar que el conflicto ha sido una constante, tanto en las viejas plantas en proceso de reconversión, como en las muy nuevas y modernas establecidas en los estados de Aguascalientes, Baja California, Cóguil, Chihuahua y Sonora. En ambos espacios, los enfrentamientos entre empresas y sindicatos, así como las pugnas intersindicales, se presentaron año tras año, a lo largo de toda la década. Con un carácter eminentemente defensivo, en el centro del país; como el inicio de una posible acumulación de conquistas, en el centro-norte y norte extremo de la república.

Conclusiones

Los años ochenta fueron un período de profundas transformaciones para la industria automotriz en su conjunto. Las organizaciones sindicales de los trabajadores, particularmente, vivieron la reestructuración global de la rama como un proceso de enfrentamiento con las empresas del sector, que desembocó en una acumulación de

derrotas, en pérdidas en las condiciones de contratación y en su correlación de fuerzas con los patrones. Internamente, los sindicatos experimentaron serios retrocesos en sus regímenes internos. Nacionalmente, el oficialismo sindical, sobre todo la CTM, recuperó el carácter mayoritario que en los setentas había perdido en el sector.

Al mismo tiempo, sin embargo, se gestaron condiciones que pueden estar anunciando el inicio de una nueva fase de organización y fortalecimiento de las organizaciones obreras automotrices. La existencia de la CASIA, pese a su carácter defensivo y a su debilidad organizativa, en el centro del país; y la combatividad explosiva de los obreros de las nuevas plantas norteñas, bien pueden ser la base para una recuperación importante que permita a los trabajadores del automóvil enfrentar la continuación de la reestructuración de la rama en condiciones menos desfavorables que las que han prevalecido a lo largo de su primera fase.

CITAS:

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

[1] Carrillo, Jorge, "Maquilización de la industria automotriz de México. De la Industria terminal a la industria de ensamble" en: Carrillo Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990.

[2] Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990.

[3] Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.

[4] Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.

[5] De la Garza, Enrique, "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en: Anguiano, Arturo (coord.), La modernización de México, UAM-X, 1990.

[6] Arteaga Carrillo y Micheli, "Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz", Fundación F. Ebert, 1989. Además: Shaiken, Harley, "Alta tecnología en México: el caso de la producción de motores automotrices" en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.

[7] Mertens, Leonard, "Nuevas tecnologías y transformación del trabajo humano", Relaciones, núm. 3, 1990.

- [8] Montiel, Yolanda, "Trabajadores y reestructuración en VW de México", en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.
- [9] Herrera, Fernando, El caso de Dina, Fundación F. Ebert, 1990.
- [10] Mertens, Leonard, "Nuevas tecnologías y transformación del trabajo humano", Relaciones, núm. 3, 1990.
- [11] Shaiken, Harley, "Alta tecnología en México: el caso de la producción de motores automotrices" en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.
- [12] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.
- [13] Navarro, Eduardo, "La defensa del reglamento interior de trabajo frente a la ofensiva de los círculos de calidad", en: Gutiérrez, E., Reestructuración, 1989.
- [14] Osorio, Lázaro, "Desconcentración empresarial y debilitamiento sindical en Dina", en Gutiérrez, Estela (coord.), Reconversión industrial y lucha sindical, Fundación F. Ebert, 1989.
- [15] Palafox, Rogelio "La estrategia empresarial en VW (Puebla)", en Gutiérrez, Estela (coord.), Reconversión industrial y lucha sindical, Fundación F. Ebert, 1989.
- [16] López, Carlos, "La recalificación de la mano de obra sin compensación salarial en GM", en: Gutiérrez E., (coord.), Reconversión industrial y lucha sindical, Fundación F. Ebert, 1989.
- [17] Carrillo y García, "Etapas industriales y conflictos laborales: la Industria Automotriz de México", Estudios Sociológicos, núm. 14, 1987.
- [18] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 68.
- [19] Roxborough, Ian, "El sindicalismo en el sector automotriz", Estudios Sociológicos, núm. 1, 1983.
- [20] Aguilar G., Javier, La política sindical en México. Industria del automóvil, ERA, 1982.
- [21] Herrera, Fernando, "Ofensiva patronal y respuesta obrera", Xalapa, 1986.
- [22] Middlebrook, Kevin, "La democratización sindical en la industria mexicana", Revista Mexicana de Sociología, núm. 4, 1989, pp. 31-59.

[23] Herrera, Fernando, "Ofensiva patronal y respuesta obrera", Xalapa, 1986. Además: Montiel, Yolanda, "Trabajadores y reestructuración en VW de México", en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88.

[24] Quiroz, J. Othón, "La nueva clase obrera de la industria automotriz", El Cotidiano, núm. 3, 1983.

[25] Aguilar G, Javier., La política sindical en México. Industria del automóvil, ERA, 1982.

[26] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 121.

[27] Arteaga, Carrillo y Micheli, "Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz", Fundación F. Ebert, 1989. Además: Shaiken, Harley, "Alta tecnología en México: el caso de la producción de motores automotrices" en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 33

[28] Herrera, Fernando, "Ofensiva patronal y respuesta obrera", Xalapa, 1986. Además: Montiel, Yolanda, "Trabajadores y reestructuración en VW de México", en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 88. Además: Osorio, Lázaro, "Desconcentración empresarial y debilitamiento sindical en Dina", en Gutiérrez, Estela (coord.), Reconversión industrial y lucha sindical, Fundación F. Ebert, 1989.

[29] Montiel, Yolanda, "Trabajadores y reestructuración en VW de México", en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. pp. 243-244.

[30] Carrillo, Jorge. La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 121.

[31] Shaiken, Harley, "Alta tecnología en México: el caso de la producción de motores automotrices" en: Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. pp. 354-357.

[32] De la Garza, Enrique, "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en: Anguiano, Arturo (coord.), La modernización de México, UAM-X, 1990. p. 338.

[33] Arteaga, Carrillo y Micheli, "Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz", Fundación F. Ebert, 1989. p. 39. Además: Shaiken, Harley, "Alta tecnología en México: el caso de la producción de motores automotrices" en:

Carrillo, Jorge (coord.), La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 357.

[34] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 92.

[35] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 93.

[36] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 93-94.

[37] De la Cerda y Quiroz, "Composición de clase, descentralización y clase obrera: la huelga de GM en 1981". Herrera, Fernando, El caso de Dina, Fundación F. Ebert, 1990. y Arteaga, Arnulfo, "Ford un largo y sinuoso conflicto", versión mecanográfica, México, 1990.

[38] Carrillo, Jorge, La nueva era de la industria automotriz de México, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, 1990. p. 93-94.

[39] Herrera, Fernando, El caso de Dina, Fundación F. Ebert, 1990. y Arteaga, Arnulfo, "Ford un largo y sinuoso conflicto", versión mecanográfica, México, 1990.

[40] Herrera, Fernando, El caso de Dina, Fundación F. Ebert, 1990. y Arteaga, Arnulfo, "Ford un largo y sinuoso conflicto", versión mecanográfica, México, 1990.

[41] Carrillo y García "Etapas industriales y conflictos laborales: la industria Automotriz de México", Estudios Sociológicos, núm. 14, 1987.

[42] Aguilar G., Javier, La política sindical en México. Industria del automóvil, ERA, 1982.

[43] Middlebrook, Kevin, "La democratización sindical en la industria mexicana", Revista Mexicana de Sociología, núm. 4, 1989, pp. 31-59.

[44] Herrera, Fernando, Una experiencia de sindicalismo independiente, (Tesis de Lic.), El Colegio de México, 1988.

[45] Roxborough, Ian, "El sindicalismo en el sector automotriz", Estudios Sociológicos, núm. 1, 1983.

[46] Carrillo y García, "Etapas industriales y conflictos laborales: la Industria Automotriz de México", Estudios Sociológicos, núm. 14, 1987.

[47] Herrera, Fernando, "Ofensiva patronal y respuesta obrera", Xalapa, 1986.

[48] Herrera, Fernando, "Ofensiva patronal y respuesta obrera", Xalapa, 1986.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Industrial

AUTOR: Jorge Martínez Aparicio [*]

TITULO: De la Reconversión a la Modernización en las Relaciones Laborales, 1986-1991 []**

ABSTRACT:

Reestructuración contractual y reestructuración administrativa son dos aspectos que van unidos desde 1988, en el proceso de modernización en la empresa siderúrgica instalada en Lázaro Cárdenas. Ambos factores se han introducido paralelamente a través de procedimientos coercitivos e inducidos. En función de ello, la aceptación y adecuación del personal a las nuevas condiciones de trabajo ha ido tomando forma, pese a la resistencia y a los brotes de rebeldía entre los obreros al nuevo tipo de subordinación laboral.

TEXTO:

La relación contractual

En la reestructuración de la rama siderúrgica, como parte del proceso nacional que transcurre desde los ochenta, la recomposición de las relaciones laborales pasa por modificar los contratos colectivos de trabajo. Este proceso ocurre en Sicartsa durante las revisiones de 1989 y 1991.

Es en estos dos momentos cuando se revierten jurídicamente los avances ganados por la sección 271 en materia contractual, y, más aún, se pulveriza la relación colectiva de un contrato que se caracterizaba por sus logros en prestaciones de beneficio social y por un importante control de los obreros en los espacios de trabajo.

Estos cambios en la relación laboral, que restringen el poder obrero en la empresa - fundamentado en la estructura organizativa y en el contrato colectivo de trabajo-, se suceden entre la resistencia sindical. Frente a un gobierno coercitivo que liberaliza totalmente a la economía a favor del capital y sin una salida alternativa con la que puede evitarse una mayor subordinación del trabajo. En 1989 y 1991, las movilizaciones obreras en Sicartsa también repercuten en la región y trascienden al ámbito nacional. La primera puede contener parcialmente la ofensiva patronal; la segunda no logra evadirla.

Comparativamente, son los contratos de 1985 y 1987 en los que se alcanzan los mayores avances, algunos de ellos, los relativos a prestaciones sociales, se conservan en la estructura contractual de 1989 y 1991. Los cambios sustanciales se refieren a la contratación, a la movilidad interna de la fuerza de trabajo, a los ajustes y liquidaciones, y a la capacidad de la empresa para la administración de recursos.

La estructura contractual en Sicartsa contempla un apartado de declaraciones, donde se define la personalidad de la empresa y del sindicato y los propósitos de la contratación, alrededor de 200 cláusulas, diversos transitorios y un tabulador de salarios. Entre el clausulado, además de normarse la duración y turnos de la jornada de trabajo, del monto y formas de pago del salario, las prestaciones, los tipos de contratación y su movilidad, descansos, incluye cláusulas de condiciones de trabajo que garantizan equipo de trabajo y de condiciones ambientales, de alimentación, habitación y viáticos al obrero; salud y seguridad laboral, que norman los riesgos de trabajo y no profesionales; también incorpora cláusulas que establecen las jerarquías, premios y castigos y de la obligación de la empresa en la capacitación del personal.

Asimismo, son amplias y diversas las prestaciones sociales logradas por la 271, vivienda y habitación, educación y becas para los obreros y sus hijos, ayuda al pago de servicios de salud familiar y mortuorios, servicio de transporte, fomento al ahorro, deportes, ayudas de salud social y recursos para fines sociales y para el sostenimiento del sindicato, entre otras.

Contratación, 1985 y 1987

Para la revisión contractual de 1985, a principios de agosto, los cinco mil 200 obreros de la sección 271 estallan la huelga con un fondo mínimo de resistencia para 45 días, junto con el personal de confianza y eventuales suman más de diez mil personas.

Las demandas se refieren a un incremento salarial del 33 por ciento y doce peticiones más, entre las que destacan: despensa en especie, mejoras y construcción de escuelas, el pago de 40 días de aguinaldo, el pago por la empresa del impuesto sobre el producto del trabajo, el pago de los salarios caídos, no aceptan el reajuste de personal propuesto por la empresa; sobresalen además, la semana laboral de 40 horas, una escala móvil de salarios, la participación en el centro de trabajo de médicos especialistas en la detección de enfermedades profesionales y la unificación de la primera y la segunda fase de Sicartsa en un sólo contrato colectivo de trabajo.

La empresa por su parte, con dificultades por la estrechez en el mercado y el endeudamiento, ofrece el 30 por ciento de aumento salarial, vale de mil 800 pesos para despensa, 34 días de aguinaldo y niega la posibilidad de establecer la escala móvil de salarios y la jornada laboral de 40 horas. Cinco días después de iniciada la huelga la empresa alega elementos para demostrar la ilegalidad del movimiento y declararlo inexistente.

El movimiento sindical, dirigido por el comité de huelga con amplio apoyo de la base, tiene como matiz principal la protesta contra la política económica y antiobrera del gobierno y cuenta con importante solidaridad de los pobladores de la zona, de organismos gremiales del estado de Guerrero y nacionales, que aportan recursos para el fondo de resistencia. Es una huelga, como otras anteriores, que rebasa el economicismo e incorpora demandas políticas orientadas a fortalecer el poder obrero en la empresa.

Al término de la huelga, que dura 33 días, se establece con la empresa un convenio que incluye siete puntos: 1) Mantenimiento a las escuelas primarias instaladas dentro de Sicartsa y en el poblado de Guacamayas. 2) La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene será impulsada hasta atender las demandas del sindicato, con la intervención del IMSS. 3) Los trabajadores de la segunda etapa (mil 300) serán sujetos a las mismas garantías del contrato colectivo de trabajo que los obreros sindicalizados de la primera etapa. 4) Incremento a los salarios del 33 por ciento directo al tabulador. 5) La empresa se compromete a entregar el 50 por ciento de los salarios caídos. 6) El 50 por ciento restante de los salarios caídos se pagarán siete días después de levantada la huelga. 7) La empresa entregará, por una sola vez, 27 millones 500 mil pesos para gastos de previsión social.

En términos comparativos, la revisión del contrato de 1985, con respecto al de 1983, registra diversos cambios en los montos de las cláusulas económicas (significan un ingreso monetario, de servicio o material, ver Cuadros 1, 2, 3 y 4) y algunas modificaciones en el clausulado de tipo político (que no implica un ingreso monetario o material, sino que tiene efectos en las condiciones de trabajo y en la relación con la empresa (ver Recuadro). En 1985 se crean once cláusulas, la mayoría económicas.

Cuadro 1. Variación Porcentual de la Reproducción de la Fuerza de Trabajo de Contrato en Contrato en Sicartsa. 1983-1991. Reproducción Individual[H-]

Cuadro 2. Variación Porcentual de la Reproducción de la Fuerza de Trabajo de Contrato en Contrato en Sicartsa. 1983-1991. Individual Indirecta[H-]

Cuadro 3. Variación Porcentual de la Reproducción de la Fuerza de Trabajo de Contrato en Contrato en Sicartsa. 1983-1991. Reproducción Social[H-]

Cuadro 4. Variación Porcentual de la Reproducción de la Fuerza de Trabajo de Contrato en Contrato en Sicartsa. 1983-1991. Reproducción Laboral[H-]

Conforme al ordenamiento y la sistematización seguidos en la fase de investigación, [1] en las cláusulas económicas se otorgan incrementos en el salario al tabulador, al trabajo en altura y a las jornadas extras; en salario indirecto (reproducción individual indirecta), destacan el aumento en el pago de primas adicionales y la vacacional; en cuanto a la reproducción social de la fuerza de trabajo, donde el clausulado es amplio, sobresale el pago del seguro obrero, apoyos a la educación, gastos funerales, viáticos, renta del local, fondo social, entre otros, con incrementos de alrededor del cien por ciento, aumentos hasta cierto punto justificables dado el comportamiento de los índices inflacionarios de entonces. De todo el contrato de 1983, se elevan los montos en más de 40 cláusulas económicas en 1985.

El periódico incremento del clausulado económico es elemento constante en la relación contractual de la 271. Por lo menos en los contratos analizados (desde 1983 hasta el convenio de 1991 ver Recuadro), prácticamente las cláusulas que se modifican son las mismas y casi todas en términos positivos, en mayor y en menor proporción, a los

trabajadores; los aumentos más elevados en cada revisión entre los que alcanzan más del cien por ciento están los de la reproducción social de la fuerza de trabajo, aquéllos que benefician, fuera del espacio y de la relación laboral, al obrero, a la familia y al sindicato como aparato gremial.

Esta constante en las relaciones entre Sicartsa y la 271 junto con las diversas presiones que ejercen la empresa y el gobierno federal como el despido o la amenaza de quiebra técnica, es un factor que juega para la modificación de la relación laboral en su sentido político, tanto en 1989 y en 1991; es decir, el otorgamiento de amplios beneficios económicos ha contribuido para que los obreros se inclinen a conceder, dada también la relativa debilidad del movimiento obrero en este período, los espacios ganados al capital en el proceso de trabajo.

En el clausulado político del contrato de 1985, se observan modificaciones positivas a los obreros. En la cláusula 49, 48 en el contrato de 1983, se precisa la obligación de la empresa a la revisión médica del personal, "cuando menos una vez durante la vigencia del presente contrato"; en la cláusula 54 (antes 53) se abre la posibilidad para que cuando un obrero muera, la esposa del difunto pueda proponer, si no a uno de sus hijos o a ella misma, a un candidato de sexo masculino para cubrir la vacante en la empresa; en la cláusula 93 (antes 90), se precisa la responsabilidad de la empresa para otorgar capacitación en cursos externos a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene; y la modificación más significativa es la que se refiere a la cláusula 101 (antes 98) sobre reajustes en caso de exceso de personal, donde se delimita la libertad de la empresa y se reglamenta el procedimiento, en términos de buscar el reacomodo de los obreros a reajustarse en otros departamentos y permitir las permutas, así como evitar que las plazas reajustadas vuelvan a ocuparse por nuevo personal. En todos los casos, como en otros, el ejercicio de estas cláusulas quedan sujetas al acuerdo entre la empresa y el sindicato.

En la revisión salarial de 1986, las principales corrientes sindicales -Línea de Masas y Democracia Proletaria- llaman a evitar el estallamiento, al evaluar la debilidad y desorganización del movimiento obrero en el país, la huelga hubiera estallado en el aislamiento. Sicartsa es emplazada por incremento del 60 por ciento, aumento al vale de despensa y al fondo de ahorro; la patronal sólo ofrece el 38 por ciento al salario. El emplazamiento de agosto de ese año se resuelve mediante la intervención de la Secretaría del Trabajo, una vez que se suspenden las negociaciones entre el sindicato y la empresa, con un aumento salarial del 39 por ciento y una suma de 36 millones de pesos por única vez, y se relegan de la negociación las otras dos demandas.

En la revisión contractual de 1987, que se resuelve sin muchas dificultades y entre diferencias al interior del comité ejecutivo seccional [2] se registran cambios al clausulado político favorables al trabajador. Con relación al contrato de 1985, las modificaciones sustanciales se ubican en la cláusula 35, donde se abre un inciso más para flexibilizar y simplificarle al obrero el ejercicio de sus descansos cuando labora tiempo extra; la 46, que permite al sindicato y la Comisión Mixta de Seguridad, participar, junto a la empresa, en la investigación de la autenticidad de los accidentes de trabajo; la 97, que refuerza la atención médica en el servicio de ambulancias; la 57, donde el dictamen de

aptos para el trabajo del personal que haya sufrido lesiones queda sujeto al IMSS, y no al médico de la empresa, quien además habrá de practicarles una revisión médica, también se añade que, una vez dado de alta el personal, en tanto que se le repone en el trabajo, la empresa pagará el tiempo inactivo como efectivamente laborado.

Durante las revisiones de 1985 y 1987 quedan sin cambio muchas de las cláusulas que permiten la injerencia del sindicato y limitan las decisiones de la empresa en la contratación, en la movilidad interna de la mano de obra (en su flexibilización), en la administración de los recursos, en la duración de la jornada de trabajo, en los reajustes, aspectos que se ponen en juego en la revisión de 1989.

Contratación, 1989 y 1991

En la revisión salarial de agosto de 1988, la 271 demanda el 60 por ciento de incremento, mientras que la empresa solicita una prórroga u ofrece el 15 por ciento; el sindicato se niega a prorrogar y se rompen las pláticas. Pese a que se considera que con una prórroga de 15 días puede lograrse el 19 por ciento, la asamblea sindical decide, en una votación de diferencia de uno, no estallar la huelga. Interviene la Secretaría del Trabajo y se obtiene el 15 por ciento.

El movimiento de huelga de agosto de 1989, se desarrolla en un ambiente tenso y de enfrentamiento con la empresa. Es una huelga de casi dos meses -del 21 de agosto al 19 de octubre- en el que nadie cede, donde ocurren las prórrogas impuestas, el roce con esquirols y con el comité ejecutivo nacional, la suspensión de negociaciones, el hostigamiento y las declaraciones de inexistencia, el desconocimiento de la relación contractual, el bloqueo de vías de comunicación, las huelgas de hambre masivas y los tradicionales plantones, marchas y mítines.

El punto de contradicción son diversos cambios al clausulado político del contrato colectivo. La empresa se propone modificar aquellas cláusulas que restringen su capacidad de gestión y administración laboral, se habla de reformar entre 70 y 80 cláusulas del contrato, de algunos transitorios, de derogar 18 cláusulas y crear tres, y de un reajuste de casi el 40 por ciento de personal, dos mil 138 obreros. [3]

No obstante, días previos a la fecha establecida para el estallamiento de la huelga, la empresa, a través del órgano de difusión interna El Yunque, se anunciaba benevolente al reducir sus propósitos. El reajuste lo disminuye a mil 119 obreros y se reacomodarán a 348 trabajadores [4] y de las cláusulas a modificar sólo serán 17. Ahí mismo, se subrayan "los fuertes ofrecimientos económicos" por la empresa: incremento salarial del diez por ciento, retabulación del cinco por ciento, aumento en el bono de despensa de cinco mil a 23 mil 500 pesos semanales, alza en el fondo de ahorro del cuatro al seis por ciento, incremento del aguinaldo de un día, de la prima vacacional en dos días, entre otras ofertas, que son condicionadas a la aceptación de las modificaciones al contrato de trabajo y del reajuste de personal.

Desde dos meses antes de que estallara la huelga, la empresa difunde la pretensión de mutilar el contrato de trabajo, en esos momentos AHMSA está por levantar una huelga de 51 días. Se comienza a preparar el ambiente para culminar con la ocupación militar y la quiebra técnica de Cananea, y después su privatización, y la mutilación política del contrato colectivo de trabajo de la 271, aún no se anunciaba su futura privatización.

La empresa, que se esfuerza -junto con el comité ejecutivo nacional- por sabotear el movimiento, entrega las instalaciones a los obreros seis días después de iniciado el paro de labores y logra, el 18 de septiembre, que la huelga se declare inexistente a partir de una prórroga concedida por el comité ejecutivo y que los obreros no respetan. En función de ello, se amenaza con terminar la relación laboral y declarar despedidos a todos los trabajadores. En estas condiciones la 271 se radicaliza y realiza por varios días el bloqueo de la zona industrial y las principales carreteras de la ciudad, se toma el área habitacional de los funcionarios de Sicartsa y se amplía la participación en las huelgas de hambre. La huelga de la 271 se impone en los hechos.

En cuanto que la tensión de las pláticas provoca el total rompimiento en las negociaciones entre la 271 y la empresa, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) se erige, a principios de octubre, como el intermediario. La 271 acepta la negociación con la STyPS, mientras que continúa con los bloqueos en la zona urbana e industrial, las fricciones con los esquirols y las huelgas de hambre. No obstante, al interior del sindicato el ánimo comienza a decaer, las votaciones en asambleas son cada vez más inciertas, casi empatadas.

En las pláticas con la STyPS se insiste en la modificación de diversas cláusulas, la 19, 31, 33, que según los obreros se rescataban a favor del sindicato, las cláusulas relativas a la movilidad que quedaban fuera del convenio, la empresa no cedía en la 42, sobre la obligación a laborar los días de descanso obligatorio, se modificarían los textos de la 68 y 69, que se refieren a las vacantes temporales y a la libertad de la empresa para no cubrirlos. A la negociación se agregaba el 50 por ciento de los salarios caídos, más cien mil pesos por cada obrero.

El 19 de octubre, en una asamblea de dos mil 830 obreros, mil 724 votan por levantar la huelga. El balance de los obreros es: "en lo fundamental se conserva el contrato colectivo".

La revisión contractual de 1989, tiene como contexto central la expectativa de la modernización técnica y organizativa de la empresa. Es claro, para la dirección de Sicartsa y así lo justifica, que las modificaciones al contrato colectivo de trabajo tienen esa pretensión. En este espacio, la 271 elabora una propuesta alternativa de modernización, que no resulta operativa para la patronal. Con el propósito de evitar modificaciones al contrato y los reajustes de personal y de mantener la presencia del sindicato en la definición de los planes y proyectos de la empresa, particularmente respecto a los cambios en las condiciones de trabajo, en el mes de mayo los obreros difunden la propuesta de establecer compromisos de aumentos a la productividad y eficiencia y mejoramiento de la calidad, con base a condiciones de bilateralidad, a través

de la creación de una Comisión mixta específica, y aceptan la derogación de la cláusula de publicación de vacantes y ascenso escalafonario para otorgarle a la empresa libertad en las contrataciones del personal especializado. [5]

En el contrato de 1989, con respecto al de 1987, se modifican diez cláusulas y se crea una, que se refieren a los tipos de trabajo, al pago del salario, al trabajo en días de descanso obligatorio, a las vacantes, al retiro voluntario, y a la administración y gestión de recursos de la empresa. En todos los casos se excluye la bilateralidad, se desplaza la participación e injerencia del sindicato y se fortalece, en términos absolutos, la decisión unilateral de la empresa.

En la cláusula 14, el término "trabajo de planta" se modifica por "trabajo permanente", mientras que el primero es aquel que se define por exclusión en convenios contractuales; el segundo queda a discreción de la empresa, al considerarlos como los necesarios y normales destinados a dar cumplimiento al objeto social de la empresa. En la modificación se suprimen los convenios contractuales como referencia para definir al trabajo permanente y, en consecuencia, también se desplaza al sindicato.

La cláusula 17, con la misma lógica, se refiere a los trabajos temporales o eventuales, también para su definición se omiten los acuerdos entre ambas partes y queda sujeto a la determinación de la empresa.

En la 21, se añade que si el trabajador recibe un excedente en su pago, solicite permiso durante la jornada a fin de ajustar las diferencias de inmediato.

En la cláusula 35, se suprime una parte de la cláusula de 1987, donde a los trabajadores de minas se les abonaba a su pago el tiempo de transportación por cada día de descanso consecuente del cambio de rol.

En la cláusula 42, relativa a los días de descanso obligatorios, queda suprimida esta prerrogativa para los trabajadores de labores continuas que sean citados por la empresa.

En la 68, la empresa asume unilateralmente la libertad de cubrir las plazas vacantes, sólo si lo considera necesario, e informará las causas al sindicato cuando no lo haga. En el contrato de 1987, la empresa tenía la obligación de cubrir toda vacante con ascensos del personal, en acuerdo con el sindicato; excepto si demostraba al sindicato que la vacante no era requerida. El procedimiento de demostración, que también era normado en esta cláusula, se suprime. En consecuencia, la empresa ya no está obligada a demostrar, sólo a informar.

La cláusula 69 se modifica en el mismo sentido, en cuanto que en 1987 se obligaba a la empresa a cubrir desde el primer día las vacantes dejadas. Es decir, queda a juicio de la empresa si se cubren o no, tan sólo informará. El sindicato pierde el control de espacios de trabajo.

En la cláusula 71, como consecuencia de las modificaciones a la 17, se suprime el requerimiento de cubrir las vacantes temporales.

En la 147, relativa a los retiros voluntarios, se incrementa a 10, para sumar 90, el número de trabajadores que podrán retirarse, se precisa que deben ser de la planta siderúrgica, cada año. Se añade el retiro de 20 obreros de minas y de la planta concentradora en el mismo lapso.

Las cláusulas 168 y 169 (nueva) coronan esta serie de modificaciones. La primera, con un agregado, otorga a la empresa la libertad absoluta para administrar los recursos e instalar nuevo equipo y obliga al sindicato a proporcionar el personal que le solicite. La segunda, obliga a todos los trabajadores a cumplir con los procedimientos y disposiciones que la empresa establezca, a partir de notificaciones y circulares al sindicato y al personal. [6]

Luego de la huelga de 1989, sus resultados y la ola de despidos, para la revisión salarial de 1990, la 271 queda prácticamente desmantelada, con un profundo desgaste y desánimo. Más todavía con la incertidumbre que genera el anuncio de la privatización de la empresa, en cuanto a sus efectos en el empleo y en la contratación. El vacío de dirección y la apatía de las bases ahogan a la sección sindical.

A través de los reajustes la empresa descabeza a la 271, se liquidan a los principales cuadros sindicales, dirigentes y líderes naturales. La 271 entra en una fase de desactivación, caracterizada por la ausencia de las bases en la vida sindical. Es nula la participación, varias asambleas y acuerdos se vienen abajo por falta de quorum; se presenta la apatía hasta para la elección en la renovación de la mitad del comité ejecutivo seccional, [7] incluso en la designación de la comisión revisora del salario, donde sólo asisten alrededor de 200 obreros.

En esta coyuntura, la 271 obtuvo, sin complicaciones en la revisión salarial, un incremento directo del 15 por ciento, más el dos por ciento por retabulación, la despensa semanal pasa de 23 mil 500 a 28 mil pesos y cada obrero recibe por una sola vez 250 mil pesos por concepto de previsión social. Asimismo, la empresa entrega al sindicato 250 millones de pesos para la construcción del edificio sindical, diez millones más por gastos de revisión y dos vehículos. Una semana después, la empresa autoriza también un aumento del 17 por ciento para el personal de confianza. [8]

Para 1991, la revisión contractual se desarrolla con base a la amenaza de declarar en quiebra técnica a Sicartsa, como razón sustancial para obligar a que la sección 271 acepte la constitución de cuatro contratos de trabajo distintos, uno por cada empresa de las cuatro en que se fracciona Sicartsa, además del reajuste de mil 775 puestos. De hecho en el convenio que se propone a la firma, tiene, en la primera declaración, como personalidad jurídica a las cuatro empresas, en términos de la contratación colectiva, Sicartsa, como entidad patronal única, desaparece.

Frente a esta expectativa, el motivo fundamental del movimiento, que no llega a la huelga, es la consigna obrera de un único contrato y una sola revisión.

El proceso de negociaciones se desarrolla en medio de una fuerte presión para la 271. Además de la empresa y las autoridades laborales, interviene Pedro Aspe Armella, secretario de Hacienda y Crédito Público, como responsable de la venta de los complejos siderúrgicos, para advertir del cierre de la empresa en caso de la negativa obrera a la oferta de la patronal; influye también la ciudadanía local, temerosa de la trascendencia económica que pudiera generar la suspensión definitiva de labores. A ello se suma la división sindical, que se expresa en las votaciones: mientras que los obreros de mayor antigüedad se interesan por las liquidaciones; a los más jóvenes les preocupa conservar la fuente de empleo y evitar peores condiciones de trabajo.

Aún antes de que se cumpliera la fecha del estallamiento, el 23 de junio, la 271 acepta firmar el convenio propuesto por las cuatro empresas.

En la segunda declaración del convenio, el sindicato concede la adecuación de las declaraciones y cláusulas del contrato colectivo a fin de que se individualice y aclare las obligaciones y derechos de las empresas en su relación con el "sindicato, sección y/o trabajadores respectivos". Aquí, por el modo en que se plantea, se abre también la posibilidad de fraccionar a la 271 en varias secciones.

En la tercera declaración, sindicato y empresa acuerdan un contrato único a revisarse y redactarse, a partir de los siguientes criterios: 1) Habrá cláusulas comunes y obligatorias a las cuatro empresas y sus trabajadores; 2) otras también comunes, pero cuya aplicación será proporcional al número de trabajadores; 3) cláusulas exclusivas para una o varias empresas y su personal; 4) por considerarlas obsoletas, se derogarán del nuevo contrato de trabajo las declaraciones IV, respecto a la constitución del contrato de trabajo por obra determinada para la construcción de la planta y exploración de yacimientos, celebrado en 1973; la V, que se refiere a la revisión del mismo contrato en 1975; la VI, relativa al contrato de trabajo por obra determinada y su conversión a uno por tiempo indeterminado, en las actividades de exploración operación. En términos del convenio se conserva la declaración VII, en la que se conviene la celebración de un contrato definitivo para la construcción, exploración y operación.

Asimismo, se derogarán las cláusulas 144, donde la empresa se compromete a iniciar cursos de capacitación a fin de que los trabajadores adquieran la aptitud necesaria para ocupar los puestos de operación y exploración. La 192, relativa a la instalación de sistemas de alumbrado en las áreas de trabajo de la zona de calizas. La 194, en la que la empresa se obliga a reparar las casas usadas que hayan sido entregadas a los trabajadores.

Respecto a los transitorios se derogarán: el IV, relacionado con la vigencia del tabulador de salarios de 1975 en las labores de construcción y exploración de la primera etapa; mientras que las condiciones de trabajo del personal contratado para realizar la segunda etapa, quedan sujetas a acuerdo entre la empresa y el sindicato. El V, donde se indica que queda rescindido el contrato de 1973. El VI, sobre la contratación de los trabajadores de construcción y exploración como personal de planta. El VII, acerca de la capacitación y formas de liquidación del personal de construcción y exploración que pasa a actividades

de operación. El XII, que trata de las bonificaciones otorgadas a trabajadores de las áreas de calizas y minas.

En el mismo convenio, en el punto cuatro de su clausulado, se señala como cláusula de aplicación general en la futura relación contractual que cada empresa será responsable individualmente de las obligaciones y derechos que le correspondan. En los mismos términos, individualmente, serán tratados y resueltos los conflictos, convenios y solicitudes de revisión. Por tanto: "En caso de conflicto o huelga de cualquier empresa no se afectarán las labores, derechos ni obligaciones de las otras empresas y los respectivos trabajadores". [9]

El convenio enlista también el clausulado económico, que implica incrementos en una veintena de rubros, tales como la prima vacacional, el seguro obrero, becas, despensa, viáticos, aguinaldo, cooperativa, fondo de ahorro, ayudas al sindicato, etc. Además de un incremento del 20 por ciento al salario, más dos por ciento por tabulación, y para el personal de la empresa Servicios Siderúrgicos Integrados (SSISA), como bonificación fija, un aumento del 45 por ciento del salario diario tabulado, cada día trabajado, en lugar del bono de producción.

A partir de estas bases, la 271 logra conservar, en esta coyuntura, una contratación común, una vez que, con una diferencia de 113 votos, la asamblea del 10 de septiembre acepta las modificaciones planteadas por la empresa y el reajuste de mil 775 obreros, 775 en este año y el resto en los primeros meses de 1992.

En la modernización

El proceso de reestructuración contractual es complementado con modificaciones en los métodos de gestión y administración del personal. De acuerdo con las innovaciones modernizadoras en la administración de empresas: piensa como proveedor al que se le paga y piensa como cliente el que paga; el patrón es el cliente y el trabajador es el proveedor. O bien, en otros términos, los ejecutivos de alto nivel se convierten en consultores y los subordinados de medio nivel asumen el rol de empresarios.

Es este el modelo de organización administrativa -El Magisterio de la Calidad- que se implanta, desde 1988, en las cuatro empresas del complejo siderúrgico.

El Magisterio de la Calidad, o Calidad Total, es el modelo administrativo que busca constituir formas de organización flexibles y ágiles, que permitan adaptar a la empresa, con rapidez y eficacia, a los requerimientos de competencia del mercado mundial. Se trata de alcanzar la calidad total, el "nulo margen de error", adecuando permanentemente las formas de organización del proceso de trabajo a la diversidad de exigencias que define el mercado en la satisfacción del cliente, ante un patrón de consumo flexible.

Acorde con los cambios que operan en la economía mundial, se incorporan los métodos organizacionales que las grandes potencias industriales han desarrollado desde la década de los sesenta. Cambios que ubican a la pequeña y mediana empresa como una entidad

con gran capacidad innovadora y flexibilidad para ajustarse a las condiciones que impone el mercado.

El Magisterio de la Calidad, se sustenta en el principio de dividir a los grandes complejos industriales en unidades empresariales pequeñas, minicompañías dentro de una organización amplia, en términos de su especialización. Se trata de combinar la capacidad de recursos financieros y técnicos de las grandes empresas con las ventajas de flexibilidad de adaptación y agresividad de las pequeñas empresas.

En este contexto, el proceso de fraccionamiento del complejo siderúrgico no sólo responde a la posibilidad de facilitar su venta y reducir los montos de capital a invertir. La escisión en empresas pequeñas es parte de una compleja estrategia empresarial, ya probada y sistematizada en los países industrializados, que modifica las pautas tradicionales en la relación entre el capital y el trabajo.

En términos de la organización del trabajo, mediante una mayor automatización y control de los procesos, se trata de modificar la conducta del obrero y su disposición a aceptar y hacer suyos los requerimientos de productividad y adaptabilidad que la empresa determine, en función de las expectativas de inversión y comercialización.

Con base en este esquema, la Dirección General de la empresa instrumenta, desde fines de los ochenta, una campaña de "culturización" hacia sus empleados, a través de sus medios de difusión y cursos de capacitación y entrenamiento.

Internamente en la empresa circula El Yunque, publicación semanal editada por la Subgerencia de Prensa y Difusión. A través de este órgano la Dirección General de Sicartsa transmite su oposición y razonamientos, da cuenta de los márgenes de producción, capacitación y operación en los diversos departamentos, así como reportes de los eventos deportivos y recreativos organizados entre los propios trabajadores. En este proceso de "culturización", El Yunque juega un papel central.

Mediante el órgano de difusión interno, la dirección de la empresa ha transmitido los lineamientos generales de este proceso de modernización administrativa. Uno de los primeros pasos implica "formar tres o cuatro empresas como unidades de negocio, a las que se dará la flexibilidad requerida, reduciendo trabas normativas en su administración. De esta forma los medios ya no se confundían con los fines, pues cada unidad de negocio identifica exactamente cuál es su misión y para ello podrá actuar con mayor soltura." [10]

El Magisterio de la Calidad que se aplica en la siderurgia, opera con base a tres ejes fundamentales: el técnico que implica el reforzamiento y la incorporación de nuevas tecnologías que permitan impulsar la capacidad productiva de la mano de obra ocupada; el social, que busca "liberar el potencial creativo de la empresa", es decir, promover la participación y aceptación del personal en su papel para mejorar la calidad e incrementar la productividad; y el eje económico, que significa el logro de expectativas financieras y comerciales de la empresa.

El eje social, en este modelo aparece como un ingrediente fundamental en función de "liberar el potencial creativo de la empresa". Se refiere a la necesidad de flexibilizar el comportamiento y disponibilidad del personal para adecuarse a los cambios técnicos y administrativos en la empresa. Se trata de fomentar en el personal una conducta participativa para el logro de los propósitos económicos empresariales, en el marco de una mayor productividad y competencia.

En términos del eje social, los medios de comunicación internos entre empresas, personal y sindicato, asumen un lugar sustancial. Se requiere de una nueva cultura obrera proempresarial, que se induce mediante los medios de difusión y los cursos de capacitación y entrenamiento. [11]

Basado en un proceso de mayor automatización y control, el Magisterio de la Calidad otorga mucha importancia a la capacitación en la búsqueda de la calidad total. A partir de esta idea, la Gerencia de Superintendencia de Instrumentación y Control modifica su estructura al constituirse en Gerencia de Automatización y Control, y establece en su Programa Anual de Trabajo como principal compromiso operar con los criterios de calidad dictados por la norma ISO-9002. De este modo, se planea, además de la reautomatización del Alto Horno, la automatización de reducción directa, del Centro de Control Multifuncional, que sustituye al Centro de Control de Energía, y de otros departamentos (laminación, planta de cal y las trituradoras).

Con base a la norma ISO-9002, que se refiere a la cuantificación internacional de alta confiabilidad en la calidad del producto, se desarrollan los cursos de capacitación y entrenamiento al personal sindicalizado y no sindicalizado de los mandos intermedios, para la interpretación, implantación y mantenimiento de la norma que exige los márgenes de calidad total pactados con el cliente, es decir con el mercado internacional. Para el presente año, la Gerencia de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo de Sicartsa imparte los seminarios "Sistema de Educación en Calidad" y el de la "Norma ISO-9002".

En este proceso de "culturización" se imponen nuevas jerarquías y nuevas funciones. Los altos ejecutivos se convierten en consultores de las minicompañías, "siempre disponibles especialmente para escuchar al personal" y los empleados del nivel medio se convierten en empresarios de las compañías fraccionadas.

Los subordinados aspirantes a empresarios deberán cumplir con ciertos requisitos, su actitud y comportamiento en la empresa debe cubrir las siguientes cualidades: [12] capacidad de competencia, habilidad para escuchar y comunicarse, creatividad para innovar, adaptabilidad a los requerimientos organizacionales, capacidad para el liderazgo y para aprovechar la potencialidad grupal y disposición para asumir riesgos.

La premisa en este modelo, es construir una estructura empresarial "capaz de eliminar los incumplimientos en la calidad del trabajo", donde el sentimiento de culpa respecto a las fallas se elimine y, en cambio, se motiven las iniciativas.

Reestructuración contractual y reestructuración administrativa son dos aspectos que van unidos desde 1988, en el proceso de modernización en la empresa siderúrgica instalada en Lázaro Cárdenas. Ambos factores se han introducido paralelamente a través de procedimientos coercitivos e inducidos. En función de ello, la aceptación y adecuación del personal a las nuevas condiciones de trabajo ha ido tomando forma, pese a la resistencia y a los brotes de rebeldía entre los obreros al nuevo tipo de subordinación laboral.

En la medida en que la aceptación por parte del personal es un factor sustancial en esta estrategia, la empresa instrumenta una intensa campaña de capacitación y entrenamiento en tomo a los fundamentos de la calidad total. Hasta 1989, participan en el "Programa de Mejora de Calidad" mil 109 trabajadores, entre los que se integran a 69 delegados y funcionarios sindicales; durante 1990, se capacitan a mil 500 sindicalizados y a 860 empleados de confianza.

A partir de una encuesta aplicada a puerta de fábrica en junio de 1991, a 198 trabajadores -entre obreros y personal de confianza-, el 28.7 por ciento de los no sindicalizados y el 32.7 por ciento de los sindicalizados, no habían participado en cursos de capacitación. [13]

A fines de 1990, para evaluar el grado de avance de la campaña difundida, la empresa aplica una encuesta a los siete mil 532 empleados. Respecto al significado de la modernización en la siderúrgica, el 70 por ciento de los sindicalizados y el 97 por ciento de los no sindicalizados, lo consideran positivo. [14]

El proyecto obrero alternativo, planteado durante la huelga de 1989, ante la modernización se ve diluido, en la medida en que se ha perdido una buena parte de la bilateralidad en la determinación jurídica de las relaciones laborales; en cuanto que se suprime la intervención del sindicato y se fortalece la decisión unilateral de la empresa. Más aún, en tanto que se ha fraccionado, en los hechos, la acción colectiva de la sección 271 con la constitución de cuatro contratos, en uno. Acción obrera que, en adelante, será diferenciada, dependiendo de las condiciones y características de cada empresa y del personal.

Pese a la resistencia y a la rebeldía -que podría asemejarse a la de los obreros ingleses de la primera revolución industrial-, una alternativa obrera se diluye también en la medida en que se consolida, de modo coercitivo, inducido o con el reajuste, la aceptación y adecuación a la cultura empresarial.

La posibilidad obrera de rescatar una salida lateral alternativa tendrá que darse y madurarse, con base a una nueva estructura de organización que enfrente, por un lado, al tradicional pero renovado corporativismo estatal-sindical y, por otra parte, al recién incorporado corporativismo empresarial, caracterizado por la integración de la fuerza de trabajo asalariada a la cultura empresarial. Ello habrá de observarse con un nuevo padrón, ahora privado.

RECUADRO:

Comparación de las Cláusulas Cualitativas de los Contratos Colectivos de Trabajo de Sicartsa. 1983-1985[H-]

Comparación de las Cambios Cualitativas de los Contratos Colectivos de Trabajo de Sicartsa. 1985-1987[H-]

Comparación de las Cláusulas Cualitativas de los Contratos Colectivos de Trabajo de Sicartsa. 1989-1991[H-]

Comparación de las Cláusulas Cualitativas de los Contratos Colectivos de Trabajo de Sicartsa. 1989-1991 (I)[H-]

Comparación de las Cláusulas Cualitativas de los Contratos Colectivos de Trabajo de Sicartsa. 1989-1991 (Ii)[H-]

CITAS:

[*] Profesor-Investigador de la Escuela de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

[**] El presente trabajo es parte de los resultados de la investigación "Modernización y relaciones laborales en la industria siderúrgica. El caso Sicartsa", apoyada por la Coordinación de Investigación Científica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Cabe dar crédito a Jaime Aguilar González en la ayundatía de la investigación.

[1] En la sistematización de la investigación se trabajó en función del ordenamiento propuesto por Enrique de la Garza para el análisis del movimiento obrero en la actual coyuntura. Enrique de la Garza, Un paradigma para el análisis de la clase obrera, UAM-I, 1989. Ver recuadro.

[2] Diferencias y enfrentamientos se suceden entre las dos corrientes político sindicales más fuertes en la 271. Para ese entonces, el comité ejecutivo local se integra por doce miembros: seis de Línea de Masas, cuatro de Democracia Proletaria, uno del grupo proempresarial Renovación Sindical y uno más sin grupo político definido.

[3] En palabras de la empresa esto se traduce: Las modificaciones propuestas al CCT. no llevan la finalidad de perjudicar a los trabajadores, sino de incrementar la producción. Las modificaciones se basan en tres objetivos: el primero, no afectar los derechos individuales de los obreros ni sus ingresos ni sus prestaciones económicas; el segundo es, el de permitir que la empresa retome su capacidad de gestión en las decisiones que se consideren benéficas, de acuerdo a las políticas, procedimientos y normas instituidos por sus órganos de gobierno; y el tercero, se refiere al incremento de productividad con mayor calidad, La Voz de Michoacán, 30 de agosto de 1989.

[4] En referencia a un informe del Consejo de Administración de Sicartsa: La dirección de la acerera precisa que en total durante 1989 salen 974 trabajadores. Para 1990 quedan pendientes 145 sindicalizados más y 250 empleados de confianza. Además, "las condiciones han permitido extender los límites del reajuste originalmente planteado a 369 trabajadores adicionales". Se anuncia también la liquidación de 132 integrantes del Taller Central de Ingeniería, departamento que es desmantelado, La Jornada, 6 de marzo de 1990.

[5] Citado por Talavera, F. et al., 1989, "La resistencia obrera en Sicartsa y Cananea", Síntesis de Coyuntura, núm. 3, 3 de noviembre de 1989, Facultad de Economía, UNAM.

[6] Con relación a la cláusula 33, la prensa local y nacional difunde varias versiones que afirman que entre el comité ejecutivo nacional y la empresa se negoció la cláusula 33, en términos de dejarla intacta en la redacción del contrato y dejarla sin efecto en cuanto a su aplicación. Esta cláusula se refiere al pago del tiempo de transportación como parte de la jornada, para los trabajadores de mina.

[7] Para estas elecciones, efectuadas el 21 de abril, participan dos planillas: la del "círculo rojo", de una alianza de un grupo de obreros con esa denominación y la corriente Democracia Proletaria; y la "Planilla de Trabajadores de la 271", integrada por miembros de la Línea de Masas. Están en juego seis carteras: la Secretaría General, la de Actas, la de Organización, la de Asuntos Políticos, la de Asuntos Cooperativos y la segunda vocalía del Consejo de Vigilancia y Justicia. La votación es ganada por la planilla Trabajadores de la 271; queda en la secretaría general, Ricardo Medina González.

[8] Con este aumento, también se autorizan un incremento para los niveles ejecutivos: 32.5 por ciento al nivel de dirección, 28.3 al nivel de subdirección "A" y 17 por ciento al nivel subdirección "B", La Jornada, 8 de agosto de 1990.

[9] Convenio presentado por la Comisión Revisora del contrato de 1991 a la Asamblea de la sección 271, Lázaro Cárdenas, Mich., 20 de junio de 1991.

[10] El Yunque, 547, febrero 8 de 1991, p. 6.

[11] Se recomienda formar grupos interdisciplinarios para que formulen los programas de trabajo e identifiquen probables obstáculos a fin de aplicar acciones correctivas. Estos grupos deben fomentar la formación de otros hasta llegar a la constitución de círculos de calidad.

[12] El modelo de calidad total se ha difundido ampliamente entre los cuadros ejecutivos empresariales. Existen manuales, normas de desempeño, índices acerca de la evolución de la empresa, de la habilidad del cuerpo de directores y cuadros intermedios, incluso del director general, para involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

[13] Encuesta realizada por el Taller de investigación "Reconversión industrial en la industria siderúrgica. El caso Sicartsa", de la Escuela de Economía de la UNSNH, 21 de junio de 1991, ver recuadro.

[14] El Yunque, 548, febrero 15 de 1991.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Industrial

AUTOR: Jorge Carrillo V., María Eugenia de la O. [*]

TITULO: La Reestructuración en la Industria Maquiladora

ABSTRACT:

El inicio de la década de los ochenta marcó el comienzo de una nueva etapa en la industria maquiladora de exportación, debido en gran parte, a los nuevos requerimientos en el mercado internacional, los cuales han sido asumidos por las grandes corporaciones y transmitidos a las filiales maquiladoras en distintos niveles. Tales requerimientos se han concentrado básicamente en la necesidad de rápidas respuestas para una demanda con tiempos cortos en el mercado, y altos determinantes de calidad.

TEXTO:

Panorama general de la reestructuración

El fenómeno de la reestructuración industrial ha cobrado particular importancia en el norte de México a partir del acelerado proceso de incorporación de nuevas tecnologías y modernos sistemas organizacionales en plantas maquiladoras al inicio de los ochentas. Habría que recordar que a lo largo de dos décadas las maquiladoras han conformado no sólo el sector industrial más dinámico en el crecimiento del empleo en la región fronteriza, sino en general del país.

Con el inicio de los años ochenta empieza un proceso de modernización productiva en la industria maquiladora de exportación (en adelante IME), caracterizado por la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización en el trabajo, cambios en la gestión de los recursos humanos y transformaciones en las relaciones contractuales. Si bien los determinantes del proceso de reestructuración son diversos, existe consenso acerca de que este proceso constituye una respuesta a las nuevas condiciones de la competencia internacional (específicamente en cuanto al control y aplicación de tecnología flexible en países industrializados), de las prácticas corporativas comerciales; así como de las nuevas relaciones establecidas entre matrices y subsidiarias a partir del uso intensivo de tecnologías blandas. Estos elementos que se han acentuado en la actualidad, en conjunto definen el futuro vínculo entre los procesos de reestructuración industrial, la internacionalización productiva y la competencia global.

[1]

Bajo este panorama general, es evidente que el inicio de la década anterior marcó importantes diferencias en la evolución de la IME. De aquellas primeras plantas localizadas en la frontera norte concentradas en actividades de ensamble sencillo de componentes, se ha llegado al establecimiento de más de 2,000 plantas maquiladoras, en

1991, destacándose algunas de ellas por el grado de complejidad tecnológica, organizativa y por el proceso de flexibilización de las relaciones contractuales. Cerca del 20% de las maquiladoras se caracterizan con este nivel de modernización tecnológico-organizativo, según un estudio reciente con 358 plantas en tres ciudades elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte. [2] Importantes firmas americanas y asiáticas en el sector electrónico, por ejemplo, han pasado del ensamble manual a la inserción automática, al uso de equipos de control numérico y de manufactura computarizada, lo cual ha implicado inversiones considerables en equipo y maquinaria. Esto ha provocado que el valor de los salarios dentro del valor total de la producción disminuya sustancialmente (representando en muchos casos alrededor del 5% del valor total de la producción).

Avances semejantes se han logrado en la administración de la producción, a través de entregas justo a tiempo y de técnicas como el cero inventario, control estadístico de proceso y sistemas para controlar la calidad, permitiendo con ello calificar a las plantas para la manufactura de artículos con altas especificaciones. De esta forma, se tiende cada vez más a la localización de plantas con uso intensivo de capital, aunque es necesario señalar que se trata de un proceso aún heterogéneo cuya diferenciación depende de variables asociadas a la importancia de la firma y al tipo y destino del producto. Asimismo, el estudio mencionado con anterioridad concluye que la actividad económica y la ciudad son dos variables que diferencian el comportamiento de las maquiladoras. Carrillo y Hualde [3] encuentran, por su lado, que el tamaño de plantas es significativo para entender el comportamiento laboral de las plantas maquiladoras.

Finalmente, la estructura ocupacional se ha transformado de una estructura simple con mano de obra no calificada hacia una del tipo carreras profesionales, con una mayor composición de personal calificado. Existe una mayor utilización de personal especializado a través de la contratación de un mayor número de técnicos. En la composición de técnicos por obrero y rama de actividad se presenta un notable cambio a partir de 1985. Mientras que en ese año el sector electrónico ocupaba 18.5 técnicos por cada 100 obreros, y las autopartes 11.5, respectivamente; en 1989 la proporción para estas dos ramas fue de 27 y 14.8 técnicos, respectivamente. El promedio nacional, por el contrario, se ha mantenido estable al nivel de 14 a 15 técnicos durante ese mismo período. Esta composición laboral más técnica en la IME se debe en gran parte a la incorporación de nuevas tecnologías y a la mayor parte a la incorporación de actividades relacionadas con el control y calidad en la producción, al ajuste del equipo y al mantenimiento de la maquinaria.

Otro cambio es que ha aumentado el número de empleados por planta. Mientras que en un principio prevalecían plantas de menor tamaño, en 1991 se encontró que en Tijuana estaban empleados 397 personas por establecimiento, y en Ciudad Juárez 874, respectivamente. De esta forma mientras que en los primeros años de la IME, las plantas empleaban menos gente y mantenían una baja inversión en capital fijo, actualmente, se observa una mayor proliferación de grandes empresas con alta inversión en equipo.

La reestructuración ha dinamizado también los sectores de punta como el electrónico y las autopartes. En conjunto estas actividades concentraban, en 1989, el 56.3% de establecimientos y el 47.3% de personal ocupado en el total de municipios fronterizos. Mientras que esas actividades sólo representaban el 8.8% del empleo en la maquila en municipios no fronterizos.

Esto indica la ya observada regionalización de las actividades económicas y la existencia, en ese sentido de mercados laborales segmentados. En donde las plantas más modernas prefieren ubicarse cerca de la frontera, para contar con una articulación óptima en los mercados internacionales, hacer uso de mano de obra relativamente especializada y adaptada al trabajo de maquila, así como utilizar la infraestructura que ofrecen los parques industriales y las ciudades fronterizas en su conjunto. La localización de plantas con mayor tecnología dura y blanda seguramente se verá fortalecida por los ritmos decrecientes en las tasas de empleo. Mientras que la tasa de crecimiento anual, entre 1980-1987, fue de más del 10%, a partir de este último años disminuye sustancialmente el ritmo de crecimiento en las ciudades más importantes en cuanto a su actividad maquiladora.

No obstante el proceso de modernización de la planta industrial en la frontera norte de México, éste no ha sido un proceso homogéneo, sino que se ha visto influenciado por las distintas instancias y formas de subcontratación que ha llegado a asumir el régimen maquilador. A grandes rasgos podríamos hablar de tres instancias: 1) industrias que maquilan su capacidad instalada para operaciones de maquila; 2) plantas que cierran y se trasladan al norte para estar más cerca de las actividades exportadoras, como el caso de la automotriz; y 3) aquellas que inician programas de abastecimiento a las maquiladoras. Estos tres tipos de subcontratación dan cuenta de la potencialidad tecnológica y organizacional con la que podría incorporarse cada una de ella, ya sea a través de plantas totalmente modernizadas desde su instalación como las que recientemente se han trasladado al norte, o como aquellas que, dados los altos requerimientos de calidad de los productos por abastecer, les sea indispensable un referente tecnológico y productivo en su equipo.

Reestructuración en la IME: El panorama empírico

El panorama presentado con anterioridad reafirma la idea manejada desde hace algunos años acerca de que está consolidándose un nuevo tipo de maquiladora, a través de la incorporación de una mayor variedad de fases productivas y no sólo de ensamble, lo cual ha ido aparejado de cambios en los perfiles ocupacionales y en los factores de localización.

Diversos estudios basados en fuentes primarias encuentran una amplia difusión de nuevas tecnologías. Ya en 1986 Mertens y Palomares encontraban dualidad tecnológica en las maquiladoras, concluyendo que en ellas coexisten procesos de ensamble tradicional con procesos de tecnología avanzada. Encontraban, además, que las nuevas tecnologías se introducen de manera parcial e intermitente, y con el factor común de búsqueda de

formación de un nuevo tipo de trabajador bajo actitudes y comportamientos diferentes de los que hasta ese momento se habían requerido. [4]

González-Aréchiga y Ramírez [5] muestran en sus dos estudios basados en mediciones económicas indirectas que la IME pasa por un proceso de creciente sofisticación tecnológica, por un lado, y dualidad tecnológica, por el otro. Asimismo, señalan que en la década de los noventa es probable que se fortalezca la tendencia hacia una nueva maquiladora, más intensiva en capital y con la utilización de procesos completos de manufactura. No obstante prevén que se mantenga o incluso se amplíe el dualismo tecnológico.

Brown y Domínguez [6] señalan que la incorporación de las nuevas tecnologías en las maquiladoras es reciente, parcial y concentrada, lo que provoca una gran heterogeneidad tecnológica tanto entre las plantas como al interior de ellas. Carrillo y Ramírez reportan un importante proceso de difusión de nuevas tecnologías que abarca a más del 40% de la mano de obra ocupada analizada, con lo cual se concluye que existen importantes efectos en el empleo, en las características de los trabajadores y en las estructuras organizativas de las plantas. [7]

La reestructuración industrial en la IME ha sido tratada en la literatura, en general, más como una cuestión de tecnología dura (en maquinaria y equipo) y menos como un aspecto socio-laboral. En este sentido, resulta más prudente utilizar el término "flexibilidad" que, si bien es un concepto bastante amplio, permite hacer una clara y global referencia a cambios en el nivel técnico y organizativo, en las relaciones industriales, y en el marco de la legislación laboral y social. [8]

En síntesis, existen evidencias empíricas a lo largo de estos últimos siete años que señalan un proceso relativamente reciente, parcial y heterogéneo de incorporación de nuevas tecnologías duras y blandas.

Con el fin de seguir constatando evidencias empíricas que sostengan la idea de una nueva y más flexible maquiladora serán abordados algunos aspectos específicos sobre el proceso de reestructuración en la IME en el plano tecnológico, organizacional y laboral, a través de la presentación de resultados de una encuesta probabilística realizada en febrero de 1990. [9]

Resultados en tecnología dura

En la investigación arriba referida se encontró que la presencia de alta tecnología [10] en plantas maquiladoras -17% del total de la muestra- se encontraba distribuida en las tres ciudades seleccionadas, y en los sectores del vestido, autopartes y electrónica que se cubrieron en la encuesta lo cual indica una relativa difusión geográfica y sectorial de las nuevas tecnologías. La ciudad de Tijuana concentró el mayor número de plantas -27- con nivel tecnológico elevado, seguida de Ciudad Juárez con 16 y Monterrey con 8.

Por sectores el primer lugar lo ocupó la rama electrónica con 23 plantas, seguida de las autopartes con 15 y, finalmente, la rama del vestido con 9. Estas cifras son congruentes con las tendencias antes señaladas de una modernización selectiva entre ramas, y no así de manera homogénea en el total de la IME. Es importante anotar que si bien la mayoría de las plantas de alta tecnología eran de capital extranjero (33 norteamericanas y 3 japonesas) un grupo relativamente importante (11 plantas) eran mexicanas, lo que explica la tendencia de algunas industrias establecidas en el país a incorporarse a programas de abastecimiento para grandes firmas, las que normalmente tienen altos parámetros de exigencia en cuanto a calidad en los productos.

De igual manera, esta investigación permitió establecer que las plantas con incorporación de nuevas tecnologías no son únicamente las de reciente localización, encontrándose un grupo de 18 plantas de alta tecnología que se habían establecido durante los primeros once años del Programa Maquilador, es decir, entre 1965 y 1976. A su vez, otro grupo importante de 20 plantas, se habían establecido después de 1982, lo que permite afirmar que la incorporación de nuevas tecnologías aparentemente se está instrumentando por dos vías básicas: a) a través de la introducción gradual de mejoras tecnológicas en partes clave del proceso productivo y no en el total de la planta, con el fin de readecuarse a las nuevas condiciones en la demanda del mercado mundial; y b) a través de la localización de plantas recientes, ubicadas principalmente en la zona fronteriza norte del país, cuya base tecnológica desde su inicio ha sido sofisticada.

En cuanto a la composición de la fuerza de trabajo se encontró que ésta tenía un promedio de 25.9 años de edad con una antigüedad media de 3.5 años y un alto promedio de experiencia laboral (46.8%) e industrial (63.8%) en el personal directo de las plantas de alta tecnología. Estos índices son ligeramente superiores a los encontrados en las plantas de baja tecnología (23.1 años de edad, 2.4 años de antigüedad, 41% y 46.4% con experiencia laboral e industrial previa). Estas cifras indican importantes diferencias en cuanto a la experiencia industrial previa y el promedio de antigüedad que en un principio mostraron los trabajadores de la maquila, es decir sin experiencia y sin formación profesional. Esta percepción se ve reforzada con los altos índices de trabajadores directos formalmente capacitados en las industrias de alta tecnología, que representan el 70.5% contra 59% de los registrados en las plantas de baja tecnología.

En resumen, la composición del personal ocupado en las plantas investigadas ha variado en términos absolutos generando aunque en forma incipiente, distintos tipos de trabajadores a lo largo del tiempo y en los distintos tipos de plantas.

La participación de obreros sin experiencia industrial ha ido disminuyendo, al igual que la fuerza de trabajo sin capacitación, lo que refleja un importante cambio en las actividades necesarias en las plantas maquiladoras, especialmente las de alta tecnología, a la luz del proceso de reestructuración productiva que se comenzó a delinear en la década de los ochenta.

Resultados en tecnología blanda y flexibilidad laboral

En la investigación citada con anterioridad, se contempló igualmente el aspecto "blando" de la tecnología. Para ello se tomaron en cuenta las técnicas y métodos de organización con el fin de clasificar a las plantas con "mayor flexibilidad". [11]

A partir de esta clasificación se encontró que 78 plantas de las 281 analizadas fueron ubicadas con de "mayor" flexibilidad y 211 como de "menor" flexibilidad. De las ocho técnicas o métodos de flexibilidad laboral más frecuentes, el promedio del personal involucrado en ambos tipos de plantas fue muy similar: alrededor del 18%. Esto confirma en parte el supuesto de que los métodos flexibles de trabajo no son exclusivos de las plantas altamente tecnológizadas, y de que no existe una asociación obligada entre el uso de equipo de alta tecnología y flexibilidad laboral.

Una característica común que resalta en ambos tipos de plantas, es el énfasis sobre el involucramiento del personal en el trabajo, lo cual parece ser lógico si se toma en cuenta que, con el logro de este punto es posible articular tareas y métodos flexibles a través del consenso entre los trabajadores.

Particularmente es significativa la mayor proporción de trabajadores que participan en el control de calidad en las plantas de alta tecnología 24.7% en relación a las plantas de baja tecnología 13.2%. Y a la inversa, la mayor proporción de trabajadores de las plantas de baja tecnología que además de sus labores realizan tareas de mantenimiento (8.0 contra 3.8 en las plantas de alta tecnología).

En cuanto a las características generales de las plantas reportadas como de mayor "flexibilidad", se encontró que la mayoría se establecieron antes de 1984, lo que parece indicar una tendencia de las plantas antiguas a reestructurarse mediante la incorporación de métodos de organización flexible más que a través de una modernización tecnológica. Por lo demás, se confirma que la reestructuración -en el sentido amplio de tecnología blanda- es una instancia a la que han recurrido tanto plantas ya establecidas como plantas que inician operaciones. Esto puede ser comprensible si se parte del supuesto de que gran parte de las exigencias de abastecimiento en el mercado mundial y de la lógica del sistema justo a tiempo se basa en la alta calidad, cero errores y un mínimo de desechos, por lo que el control del trabajo a través del factor humano y mediado por técnicas de organización flexible resultan aún más eficientes que la introducción de sofisticada maquinaria.

Otra de las características importantes que resalta el estudio mencionado, fue la evidencia de un amplio segmento de trabajadores con formación escolar básica. El promedio de educación formal fue de 6.6 años en las plantas de "mayor flexibilidad", lo que aunado a una mayor número de operarios calificados, resulta en diferencias con el resto del proletariado industrial nacional y, particularmente, con el ocupado en plantas de alta tecnología.

Regulación Contractual

Del mismo estudio resultó relevante la información que se obtuvo sobre los tipos de regulación laboral que se están implementando en los distintos tipos de plantas maquiladoras. Se encontró que en establecimientos de alta tecnología existe una práctica laboral con normatividad integral, es decir, que 47.9% de éstas aplican simultáneamente un reglamento interior de trabajo y un contrato colectivo de trabajo, en contraste con las plantas de baja tecnología, en donde sólo el 21.7% de éstas lo hacen. [12]

Estos resultados refuerzan el supuesto de que las plantas de alta tecnología están entablando relaciones con los sindicatos de manera más intensa que las de baja tecnología, aparentemente como una vía eficiente para flexibilizar y regular las prácticas y condiciones laborales bajo las nuevas circunstancias productivas. Ya que un 60% de las plantas clasificadas como de alta tecnología han firmado contratos colectivos, en contraste con un 22.6% de las plantas de baja tecnología.

Es evidente que el papel del sindicato en la actual coyuntura de reestructuración industrial en la IME, ha ido adquiriendo distintos matices. En este sentido, una de las vertientes explicativas sobre el fenómeno laboral en la IME considera al sindicalismo como funcional y regresivo. [13] Es funcional en tanto atiende a los intereses de las empresas y a los acuerdos que logre establecer con ellas, básicamente por tratarse de un sindicalismo negociador, no conflictivo y con orientación a la concertación empresarial. Y es regresivo en cuanto a las conquistas logradas y a la forma de sustentar el poder, a través del veto a la distancia y a la organización democrática de los trabajadores, siendo su principal sustento el poder regional.

Este tipo de sindicalismo impone una amplia brecha entre el aparato sindical y los trabajadores, quedando estos continuamente al margen de toda negociación. De cualquier manera, los rasgos regresivos y funcionales presentes sobre todo a partir del inicio de los ochenta en el sindicalismo de la IME (esto es, paralelamente con el desarrollo de la modernización tecnológica), propiciaron desde un principio condiciones laborales altamente flexibles respecto a las dominantes en el resto del país. De tal forma que cabe esperar un proceso de consolidación de estos rasgos bajo las nuevas condiciones productivas, y que de hecho lo muestra el 60% de plantas de alta tecnología analizadas que cuentan con contrato colectivo de trabajo establecido por medio de un sindicato funcional.

Con el fin de dar un mayor sustento a la propuesta de funcionalidad y flexibilidad en el sindicalismo de la IME, a continuación se compara un contrato colectivo de trabajo (CCT) "tipo" en industrias altamente tecnológizadas, con respecto a la Ley Federal del Trabajo (LFT), durante el período 1978-1988. [14]

En términos generales se puede distinguir tres grandes rubros en el CCT: salarios y prestaciones; ejecución del trabajo, y seguridad en el trabajo. En el primer rubro, es notable el incremento de cláusulas referidas a prestaciones de un período al otro; no obstante, éstas no logran superar a las ya establecidas por la LFT. Estas cláusulas se encuentran directamente relacionadas con las necesidades de la producción y las nuevas formas de organización del trabajo, en donde es posible encontrar la disposición de los

descansos obligatorios semanales, permisos y vacaciones de acuerdo con las necesidades de la producción; igual situación predomina con los estímulos y premios.

En lo que respecta a la ejecución del trabajo, se encontró una notable regulación de aspectos relativos a la flexibilidad en los horarios en el trabajo, rotación de puestos, jornada laboral y modificaciones en el sistema escalafonario, aspectos siempre determinados por las necesidades de producción en la planta. Es necesario hacer notar la existencia de este tipo de regulación en el contrato de 1978, y una evidente profundización en 1988, en donde por lo menos el 30% de las cláusulas del CCT están orientadas a la regulación del trabajo en condiciones flexibles. Por último, las cláusulas referidas a la seguridad en el trabajo son casi nulas, concentrándose únicamente en prácticas de primeros auxilios y servicio de enfermería.

En síntesis, es posible observar el uso flexible de la fuerza de trabajo en plantas de alta tecnología a través de un CCT. Este hecho no se originó a partir del proceso de reestructuración en la IME, sino desde el establecimiento de operaciones con sindicatos del tipo funcional y regresivo. De tal modo que las condiciones de contratación y regulación laboral en la IME, han transitado de un contexto anterior donde privaban tecnologías tradicionales y contratos semi-flexibles, a condiciones de alta tecnología, nuevas formas de organización del trabajo y un modelo contractual flexible.

Conclusiones

El inicio de la década de los ochenta marcó el comienzo de una nueva etapa en la industria maquiladora de exportación, debido en gran parte, a los nuevos requerimientos en el mercado internacional, los cuales han sido asumidos por las grandes corporaciones y transmitido a las filiales maquiladoras en distintos niveles. Tales requerimientos se han concentrado básicamente en la necesidad de rápidas respuestas para una demanda con tiempos cortos en el mercado, y altos determinantes de calidad.

Aparentemente algunos de los aspectos que ha sido modificados en la IME se concentran por una parte, en cambios técnicos en parte específicas del proceso material de producción; en la organización del abastecimiento por el sistema justo a tiempo; flexibilidad en el trabajo a través de la utilización de equipos de trabajo, rotación de tareas, cooperatividad, sistemas de bonos y, por último, una organización gerencial eficiente.

Todo parece indicar que la difusión de alta tecnología y nuevas formas de organización del trabajo en las maquiladoras es un proceso relativamente reciente y en marcha, en donde sólo un grupo hasta ahora limitado de plantas lo ha asimilado. En el estudio de Carrillo y Ramírez, se hizo evidente que este proceso de difusión aunque limitado, se encuentra presente tanto en actividades económicas tradicionales (vestido) y modernas (electrónica y autopartes), como en plantas recientemente localizadas y en las establecidas desde hace dos décadas; así como en las de origen nacional y extranjero.

Un elemento importante aportado por esa investigación, fue el hecho de que la flexibilidad laboral no es una estrategia exclusiva de las plantas altamente tecnologizadas, aunque la tecnología es un elemento de diferenciación importante en las estrategias de flexibilidad laboral en cuanto a técnicas y métodos privilegiados. Estas evidencias permiten pensar que la dimensión organizativa está jugando un papel articulador de los cambios en la IME, dada su importante presencia en todas las plantas encuestadas, y por el papel estratégico que pueden llegar a tener en un contexto donde los sistemas de abastecimiento y alta calidad adquieren cada vez mayor importancia. De tal manera que se podría hablar de una reestructuración silenciosa "blanda", más que de una exclusivamente tecnológica.

En síntesis, se comprueba que existe un núcleo de plantas altamente tecnologizadas que presentan diferencias sustantivas en cuanto al empleo, condiciones de trabajo, flexibilidad organizacional y regulación laboral. Estos resultados permiten asegurar que es necesario desarrollar políticas diferenciadas para las plantas maquiladoras de exportación según su nivel tecnológico, y que estas deberán basarse en su estabilidad e incluso expansión. Esto último en virtud de la proximidad del Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

CITAS:

[*] Investigadores de El Colegio de la Frontera Norte.

[1] Como lo señalan González Aréchiga y Ramírez, en "Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la industria maquiladora mexicana 1980-1986" en Frontera Norte, núm. 1, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, enero-junio, 1989.

[2] Véase Mercados de Trabajo en las actividades maquiladoras, STPS-COLEF, Tijuana, 1991.

[3] Véase Carrillo, J. y A. Hualde, El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo, Cuadernos de Discusión del Seminario Permanente Perspectivas de la Modernización y El Cambio Social, núm. 3, el Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, agosto, 1991.

[4] Mertens L. y L. Palomares, "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología. El caso de la electrónica" en Esthela Gutiérrez, Reestructuración productiva y clase obrera, Siglo XXI, México, 1988.

[5] B. González-Aréchiga y J. C. Ramírez, en "Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la industria maquiladora mexicana 1980-1986" en Frontera Norte, núm. 1, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, enero-junio, 1989.

[6] Brown F. y L. Domínguez, Nuevas Tecnologías en la industria maquiladora de exportación, Universidad Nacional Autónoma de México, (mimeo), 1989.

[7] Carrillo, J. y M. A. Ramírez. "Nuevas tecnologías en la industria maquiladora. Una aproximación empírica a sus efectos laborales" en Jordy Michely, compilador, Nuevas Tecnologías en México, México, CONACYT-COLEF 1991 (en prensa).

[8] Para una discusión más en detalle sobre el uso del concepto y las estrategias asociadas al mismo véase Carrillo y Hualde, El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo. El Colegio de la Frontera Norte, DES, Cuadernos de Discusión del Seminario Permanente Perspectivas de la Modernización y El Cambio Social, núm. 3 Tijuana, B. C., agosto de 1991.

[9] El estudio analiza 358 plantas maquiladoras establecidas en Tijuana, Ciudad Juárez y Monterrey, pertenecientes a las ramas electrónica, autopartes y del vestido. Consúltense Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, enero-junio, 1989.

Consúltense además, dos trabajos resultados de dicho estudio: J. Carrillo y M. A. Ramírez, Modernización Tecnológica y Cambios Organizacionales en la Industria Maquiladora. Ponencia. Coloquio Internacional "Modelos organizativos para América Latina. Lecciones y Desafíos", UAM-Iztapalapa/CIDE, junio 1991. Y de los mismos autores "Nuevas Tecnologías en la industria maquiladora. Una aproximación empírica a sus efectos laborales" en Jordy Michely, compilador, Nuevas Tecnologías en México, México, CONACYT-COLEF (en prensa). En estos trabajos sólo se analizó la información de 281 plantas.

[10] Entre algunos de los indicadores que se contemplaron para la tecnología dura se encuentran: capital, en porcentajes del costo total; manufactura: porcentaje de la producción manufacturera; técnicos: proporción de técnicos sobre el total empleado, y máquinas: número de máquinas programables, en: Carrillo, J. y M.A. Ramírez, Modernización tecnológica y cambios organizacionales en la industria maquiladora, ponencia, coloquio internacional "Modelos organizativos para América Latina, Lecciones y Desafíos", UAM-Iztapalapa/CIDE, junio, 1991.

[11] Se definió en dicho estudio como plantas con mayor flexibilidad a aquellas cuyo personal directo se encontrara involucrado en una proporción superior al 30% promedio en ocho de las actividades relacionadas con la organización flexible, tales como: mantenimiento del equipo y maquinaria; diagnóstico y solución de problemas de producción; control o inspección de calidad, círculos, grupos o juntas de calidad; equipos de trabajo, grupos de trabajo o producción en grupos; multicalificación; rotación de tareas y operaciones; e involucramiento en el trabajo, Carrillo, J. y M.A. Ramírez, Modernización tecnológica y cambios organizacionales en la industria maquiladora, ponencia, coloquio internacional "Modelos organizativos para América Latina, Lecciones y Desafíos", UAM-Iztapalapa/CIDE, junio, 1991.

[12] Carrillo, J. y M. A. Ramírez, El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo. El Colegio de la Frontera Norte, DES, Cuadernos de Discusión del Seminario Permanente

Perspectivas de la Modernización y El Cambio Social, núm. 3 Tijuana, B. C., agosto de 1991.

[13] Carrillo, J., Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora, Tesis Profesional, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México. 1989.

[14] De la O. Ma. E., Innovación Tecnológica y Clase Obrera. Estudio de caso de la Industria Maquiladora Electrónica RCA, Tesis Profesional, Maestría en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1991.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

SECCION FIJA: Análisis de Coyuntura

AUTOR: Miguel Angel Romero, Luis Méndez, Augusto Bolívar

TITULO: Algo más Sobre el Nuevo Periodo

ABSTRACT:

Partiendo del supuesto [1] que asigna a las elecciones del 18 de agosto de 1991 la calidad de una coyuntura, [2] que cierra el periodo abierto por la insurrección electoral del 6 de julio de 1988, [3] y que por tanto inaugura un nuevo tiempo de definiciones políticas, con el presente artículo pretendemos señalar y recomenzar el análisis de los desafíos que el nuevo período lanza a los sectores sociales involucrados en el cambio político, económico, social e ideológico en que se encuentra inmerso el país.

Cabe mencionar que esta coyuntura, los desafíos que lanza y los significativos acontecimientos que empiezan a delinear el nuevo período, nos obligan a plantear, para una mejor comprensión de la realidad y una más adecuada ordenación de ella, que la característica más significativa de este tiempo de coyuntura [4] se la otorga el hecho de que soluciona no sólo los desafíos de la coyuntura anterior -la del 6 de julio de 1988- sino que agota un proceso político iniciado en diciembre de 1982 que en su momento llamamos transición a la modernidad. [5] Esto es, pensamos que hoy prácticamente se concluye la Reforma del Estado, creemos en la transformación del viejo proyecto nacional. La modificación económica, el inicio a la modificación sustancial de las leyes fundamentales y el acelerado cambio en las instituciones en que se apoyó el sistema político mexicano, así lo indican; y es de este entorno sociopolítico donde emergen los retos que gobierno, partidos y sociedad civil en general deberán afrontar. Veamos a continuación sólo algunos de ellos.

TEXTO:

El desafío económico

El gobierno mexicano remontó en tres años la situación de ilegitimidad con que arribó al poder. El día de hoy parece contar con cierta aprobación mayoritaria de los sectores sociales involucrados para avanzar en la consolidación de su proyecto económico. Dicho de otra forma, recuperó la ofensiva que momentáneamente perdió a consecuencia de los sucesos del 6 de julio de 1988. [6] Sin embargo, como siempre, la situación no parece totalmente definida y de lo postergado, de lo no resuelto, de rezagos y contradicciones surgen los desafíos para el tiempo nuevo. En lo económico, a pesar de los grandes avances observados en la disciplina financiera -sobre todo en el gasto-, del control inflacionario, de la baja de tasas de interés, de la fuerte reserva internacional y del crecimiento registrado en la economía los últimos tres años, aún quedan algunas variables no del todo controladas, que amenazan los equilibrios alcanzados.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con EU y Canadá es una de ellas. El riesgo de prolongación o suspensión indefinida de su firma, atentaría contra el destino manifiesto de la política económica salinista. Lo más probable es que se alargue hasta el momento en que se defina la elección presidencial en los EU. A pesar de no existir desacuerdo de fondo entre demócratas y republicanos sobre las conveniencias -para EU- de firmar el TLC, los primeros no quisieran amarrarse a un acuerdo pactado por los segundos; esto sin considerar que por el lado de Bush no ha quedado suficientemente explícito que vaya a ser una de sus principales cartas para lograr la reelección. Por lo pronto, todo parece indicar que durante la primera mitad del año las comisiones negociadoras ocuparan el tiempo sólo en discutir los borradores, con la consecuente alteración a los planes del gobierno mexicano. [7]

La modernización productiva, por su parte, contenido central del Cambio Estructural en el sexenio anterior, soporte de la Reforma de Estado para el actual gobierno, y única posibilidad de beneficios económicos y sociales reales en un acuerdo comercial con EU y Canadá, se convierte en otro -si no es que el principal- de los grandes desafíos del gobierno en el nuevo periodo; y esto porque en el proceso de tránsito a la modernidad, el problema de la reconversión industrial, de la reestructuración productiva, de los incrementos a la productividad, no han sido favorablemente resueltos, debilitando el potencial competitivo de la economía mexicana en el mercado mundial. Y lo más preocupante: se ve lejana la posibilidad de imponer en el país una cultura de la productividad que vincule a trabajadores y empresarios en una tarea común: la Calidad Total, objetivo que podría armonizar productivamente los enormes desniveles del aparato económico nacional, y resolver los graves problemas que las políticas de apertura comercial le han creado a su interior. [8]

El desafío político

En lo político se observa una situación paradójica: la recuperación electoral que el gobierno salinista logró en el último proceso electoral, no canceló la demanda social que exige terminar con el partido de Estado, realizar elecciones limpias, respetar el sufragio efectivo y dejar el control del proceso electoral en manos de los partidos y de la sociedad, en suma realizar la necesaria reforma política que el país parece necesitar en estos momentos.

Al respecto existen algunas posturas sobre las cuales es necesario reflexionar. Una dice que el éxito de una reforma política sólo se asegura cuando la reforma económica se encuentra totalmente consolidada. Para ello se recuerdan experiencias concretas con resultados diferentes: la situación de ingobernabilidad que vive la URSS, consecuencia del impulso paralelo a los dos procesos y el exitoso tránsito de una dictadura a la instauración de una democracia europea en España, fincado en la maduración de la reforma económica; [9] otra indica que los cambios económicos y los nuevos compromisos que de ahí se derivan, obligan a la instrumentación de reformas políticas; en consecuencia -se deduce mecánicamente- nuestro país se encuentra muy cercano de alcanzar una situación de este tipo, donde los plazos para iniciar la reforma política ya

están vencidos. [10] De aceptar que estas dos posturas nos resultan útiles para el análisis, tendríamos que precisar el grado de madurez económica alcanzado por el país para poder entonces determinar la inminencia o no de la reforma política; como este recurso peca de deterministas, y como la realidad no respeta ordenamientos preconcebidos, nos conformamos con registrar los acontecimientos en toda su complejidad, tratando de captar un rumbo determinado por presiones internas y externas que contradictoriamente le van moldeando el perfil al México moderno. Nos importan entonces atender -más que una fórmula- a las fluctuaciones que se observan en la correlación política de fuerzas establecidas entre los actores sociales involucrados y a los comportamientos del nuevo orden internacional, para tratar de encontrar explicaciones a presencias y ausencias, a transformaciones y rezagos. En este sentido, nuestro método nos hizo leer la realidad de manera diferente: la coyuntura del 18 de agosto le otorgó al Ejecutivo la fuerza suficiente para impulsar su proyecto económico sin necesidad de recurrir al expediente de la reforma política; sin embargo, las presiones externas, la lógica política del nuevo orden mundial y su limitada concepción de democracia, y el comportamiento del sector más fuerte del empresariado nacional -principal aliado del Estado en el nuevo pacto social- aprietan para que la modernidad económica impulsada en el país, invada también otros espacios. Así, en una situación de incertidumbre económica, donde la planta productiva nacional mantiene su ancestral desequilibrio, el gobierno mexicano se ve precisado a incursionar en los resbalosos caminos de la modernización política; y esto es, en efecto, una de las principales características del nuevo periodo: la puesta en marcha de acciones que transformen la vida política del país.

Una de ellas anunciada ya por el presidente de la República en su Tercer Informe y corroborada poco después por el Secretario de Gobernación, se realizará en el artículo del COFIPE. [11] Se asegura la modificación de todos aquellos puntos conflictivos que provocaron cuestionamientos fundados desde el momento mismo de su elaboración: desregulación del proceso electoral, control social de las elecciones, fin a la práctica de autocalificación, entre los más significativos.

Otra, probablemente más importante, es la posible reforma e incluso desaparición del PRI y la creación de un nuevo partido. De llegarse a concretar, se convertirá sin duda en uno de los acontecimientos centrales que definan el nuevo periodo.

Los alcances no están aún definidos; se podría intentar un cambio superficial que no incluya reformas sustanciales a su actual estructura y continuar ejerciendo el poder político a través de arcaicos mecanismos. Situación poco probable, el día de hoy existe una contradicción entre la concepción de organización social que el actual gobierno impulsa -el Estado reformado- y la declaración de principios que el partido de Estado sostiene en sus documentos -apoyada en los principios de la Revolución-, que obligan a adecuar la filosofía priísta a los nuevos tiempos. [12] Si sólo se modificara este aspecto, sería por sí mismo un hecho relevante, aunque insuficiente para dar respuesta al reclamo social: democratizar integralmente al PRI, como un primer paso en la democratización de la sociedad en su conjunto. [13] El gobierno de Salinas enfrenta el reto de lograr una reforma partidista de gran alcance que concluya en la renovación total del PRI: reformas

estatutarias trascendentes; nueva declaración de principios, nuevos liderazgos, nuevo registro, nuevo nombre y nueva relación con el gobierno, entre otros puntos importantes.

Para nadie es un secreto que el gobierno salinista viene tejiendo una red de alianzas con nuevos sectores sociales antes marginados de la política; producto de ello, existen se asegura -más de 80 mil Comités de Solidaridad que funcionan a nivel de colonia, ejido y comunidad indígena, organizados a nivel municipal y constituidos en Comités estatales y regionales, de donde se espera finalmente, una organización de tipo nacional. [14] Pues bien, se afirma que la transformación del PRI incluye la posibilidad de coptar la red que a través de Solidaridad se viene tejiendo, juicio que resulta altamente probable dada la evidencia que señala al gobierno y al PRI como los principales promotores y beneficiarios de la política pronasolista; la interrogante que se plantea, en todo caso, sería averiguar si es el PRI quien copta a Solidaridad o Solidaridad al PRI.

En la primera posibilidad, los viejos liderazgos priístas controlarían los principales puestos de dirección, lo nuevo sería -quizá- la presencia, a nivel intermedio, de líderes naturales que emergen de Solidaridad, y sobre todo, el aprovechamiento de la estructura territorial que aportan los Comités de Pronasol; es decir, la vieja vanguardia priísta saldría fortalecida.

El segundo caso, implicaría la radical transformación del Revolucionario Institucional; se trataría del cambio de nombre del partido -Partido Nacional de Solidaridad-, de nuevos liderazgos contruidos a través del Programa de relaciones democráticas; del debilitamiento de los sectores tradicionales del partido; del fortalecimiento de la estructura territorial. El nuevo partido conservaría la experiencia que el PRI posee en los procesos electorales, su vocación de gobierno y la participación de algunos líderes intermedios todavía funcionales al sistema. Pero a pesar de ello, parte sustancial de los viejos liderazgos sufrirían una dura derrota y el organismo político emergente nacería impregnado de las virtudes y defectos que el movimiento de Solidaridad contiene.

No se piense que una situación de este tipo se encuentra lejana a la realidad. Por el contrario, al margen de las posibles reformas que pueda sufrir el PRI, existen acciones políticas concretas que señalan esta tendencia. Lo ocurrido en la CNC es clara muestra de ello. Al ser nombrado candidato del PRI a gobernador por el estado de Durango el ex secretario de la CNC, Maximiliano Silerio Esparza, su lugar fue ocupado por Hugo Andrés Araujo quien más allá de la amistad que conserva con el actual Presidente de la República, representa una sustancial modificación de la tradicional línea política que el gobierno y su partido instrumentaron en el campo por más de cincuenta años.

La propuesta que Hugo Andrés ha venido manejando desde el momento en que abiertamente participó en la campaña de CSG, "tiene como eje articulador un nuevo movimiento campesino sobre la base de las organizaciones de productores, el nombramiento democrático de los dirigentes, una relación territorial con el PRI, y un nuevo trato entre los campesinos y el gobierno basada en la autonomía". [15]

Como resulta evidente, una propuesta de este corte choca con la tradicional burocracia campesina impuesta, que estructura a la actual CNC a partir de los comisariados ejidales y las ligas agrarias, organismos siempre al servicio de los particulares intereses políticos de los gobernadores en turno y del Ejecutivo Federal, a los cuales se supedita el interés campesino.

La primera etapa del nuevo periodo

A pesar de la enormidad de los desafíos que el nuevo periodo lanza al sistema político mexicano -tan enormes como la riesgosa empresa de construir un nuevo Estado- la primera etapa de este tiempo político inicia con una serie de trascendentales acontecimientos que rápidamente definen el periodo acortando en mucho el tiempo de coyuntura. Nos referimos en especial a las reformas a una serie de artículos constitucionales -3, 27 y 130- que durante décadas se constituyeron como legado de legitimación y consenso para los gobiernos de la Revolución y que ahora dan cobertura legal al Estado Reformado. Permanece pendiente la reforma al artículo 123 y a su ley reglamentaria, no obstante que su contenido paternalista hace tiempo desapareció, y aunque la sanción jurídica de la nueva relación capital-trabajo volvió a quedar postergada, se ha suplido con creces a través de la contratación colectiva, esperando quizá la firma del TLC para formalizarla. Faltarían también -es probable- reformas a otra serie de artículos -menos espectaculares- donde se legitime jurídicamente el poder presidencial; sin embargo, con lo hasta hoy registrado en materia legal, más la acción de política económica emprendida por el gobierno salinista, y junto a los acuerdos establecidos entre gobierno y algunos sectores sociales que comienza ya a delinear un nuevo pacto social, no resultaría exagerado hablar de la existencia de un nuevo Estado, que si bien es cierto no se encuentra aún consolidado, sí avanza en la formulación del nuevo proyecto nacional asentado en una nueva relación entre las clases.

En este entorno, todavía contradictorio y lleno aún de incertidumbre, se inscriben algunos movimientos en el gabinete que, pese a su formalidad administrativa, tiene una sugerente lectura política. A principios de enero y en forma inesperada -el 6 para ser precisos-, se filtró ante la opinión pública la versión de que el Secretario de Educación renunciaría a su puesto ese mismo día por la tarde. El hecho en sí mismo no causaba grandes sorpresas, era del conocimiento público el distanciamiento existente entre Manuel Bartlett y el compacto equipo salinista. Lo importante del acontecimiento residía más bien en la forma poco ortodoxa en que se sucedieron los hechos.

A partir del anuncio que hacía oficial el nombramiento de Ernesto Zedillo, entonces secretario de Programación y Presupuesto, como el nuevo titular de la SEP, se inicia el rumor, la especulación, las predicciones; el enterado y el ego ponen en práctica todo el conocimiento político -real o inventado- que del sistema mexicano se tiene o se cree tener: Colosio va a SPP, se afirma; Chirinos se traslada al PRI; Sergio Reyes Luján se queda en SEDUE; Camacho se dirige a Gobernación; Gamboa Patrón será el nuevo regente. Como siempre, parte del rumor era verdadero; en cierta manera increíble. Resultaba por demás posible considerar que con la renuncia de Manuel Bartlett iniciaba la reestructuración del gabinete legal con miras a la sucesión presidencial de 1994; sobre

todo cuando con su renuncia se adelantaba a la decisión, seguramente tomada por el presidente con anterioridad, y precisamente en el momento en que Carlos Salinas se encuentra en Veracruz reunido con casi todas las organizaciones campesinas y tratando de avanzar en la aceptación de su reforma al artículo 27 constitucional.

Seguramente nunca tendremos la explicación exacta de lo acontecido; sin embargo, el hecho deja evidencias suficientes para asegurar que la salida se vio precedida de enfrentamientos en el seno del gabinete y que debemos esperar de ello algunas consecuencias a futuro. Tal es así, que poco después se anunció la desaparición de SPP y su fusión con Hacienda, ni más ni menos que la creación de una super-secretaría con un super-secretario. Se trató seguramente de regresar a una estructura racional en la que se concentre recaudación con gasto. Significó también -pensamos- la existencia de homogeneidad en el proyecto económico del país, la eliminación de las viejas pugnas entre los Tello y los Moctezuma Cid, en donde detrás de las discrepancias, aparentemente técnicas, se encontraban diferentes concepciones políticas-sociales que tiempo después fueron conceptualizadas -acertadamente- como la "Disputa por la nación". [16]

Una lectura política de corto plazo, indica que la fusión de SPP con Hacienda ha desequilibrado la lucha por la sucesión de 1994 y que le otorga una enorme ventaja a Pedro Aspe, por lo cual es de esperarse la creación o fusión de algunas secretarías más que permitan equilibrar la contienda presidencial y, por qué no, se inscriban en la mayor racionalidad que este gobierno pretende alcanzar.

En este último sentido es como debe interpretarse la creación de otra super-secretaría que concentre, ella sola, parte importante de la política social que el actual gobierno instrumenta. En efecto, existen indicadores que anuncian la creación de la Secretaría de Desarrollo Social que, se asegura, concentrará parte importante de las funciones que hoy están encomendadas a la SEDUE -la cual desaparecería-. Desarrollo Urbano y Vivienda pasarían a depender de la nueva secretaría. Parte importante de la inspección ecológica sería privatizada; pasaría a formar parte de sus funciones el PRONASOL y desaparecerían el Infonavit, Fovissste, Fonhapo y en general todas las instancias federales encargadas de dotar de vivienda a la población y se concentrarían esas funciones en la Secretaría de Desarrollo Social. Varias son las consecuencias políticas de esta decisión: se terminaría con la política de corruptelas que imperaban en los organismos dedicados a la construcción de vivienda en donde sus dirigencias sindicales utilizaron su gestión para enriquecimiento personal y como un instrumento para afianzar el corporativismo; se haría posible una mayor planeación y racionalización del gasto gubernamental en materia de vivienda; y se equilibraría la disputa por la sucesión, al contar el nuevo ministro con un poder económico considerable al que debería sumársele todo el capital político que significa controlar PRONASOL y la política de vivienda.

CITAS:

[1] El supuesto parte de una reflexión sobre los resultados de los comicios del 18 de agosto, donde a partir de una aplastante -y no del todo legal- victoria electoral del PRI, el gobierno salinista, no el partido oficial, se fortalece a tal grado que prácticamente queda

con las manos libres para impulsar en los espacios legales, sin molestas oposiciones, su proyecto de modernización económica; reflexión esta que en el muy corto plazo mostró su justeza al iniciarse en enero de este año las reformas a los artículos 3, 27 y 130 de la Constitución; y sobre todo, a la forma unilateral en que dichas reformas fueron efectuadas. Ver Luis Méndez, Miguel Angel Romero y Augusto Bolívar, "Los retos políticos de un nuevo periodo", El Cotidiano No. 44, noviembre-diciembre, 1991.

[2] Por Coyuntura entendemos un momento objetivo de la realidad que se nos impone, un punto privilegiado de la historia que engendra la posibilidad de cambios sustantivos en la correlación política de fuerzas y en el carácter y forma de la aplicación del poder; una crisis real y evidente del proceso histórico; un pasaje o bisagra que relaciona un particular sistema de dominación con la posibilidad real o la realización efectiva de nuevas formas de dominación. Ver en El Cotidiano No. 42, la Separata referida a la explicación teórica-metodológica del Análisis de Coyuntura.

[3] El gran desafío abierto por la coyuntura del 6 de julio de 1988, fue la posibilidad de que una oposición fuerte y moralmente triunfante obligara por primera vez, desde 1940, al gobierno y a su partido a compartir el poder, modificando los elementos que estructuran al sistema político mexicano; y además, la posibilidad de enfrentar al proyecto económico de recuperación iniciado desde 1983 por el gobierno anterior, de corte neoliberal, otro de corte neocardenista que recogía lo esencial de los contenidos sociales de la Constitución del 17. El periodo abierto por esta coyuntura, quedará cerrado en los procesos electorales del 18 de agosto de 1991. Los detalles de este periodo pueden ser revisados en Luis Méndez, Miguel Angel Romero y Augusto Bolívar, "Coyuntura y Estado: 1988-1991", Topodrilo 21, enero-febrero, 1992.

[4] Por Tiempo de Coyuntura entendemos el lapso que va de los acontecimientos que anuncian la inminencia de una Coyuntura, hasta la elaboración de proyectos o acciones políticas definitorias que uno o varios grupos sociales realizan como respuesta a los retos lanzados por la Coyuntura. Para este caso nos referimos al tiempo que va del anuncio formal de pláticas para firmar un Tratado Libre de Comercio México-EU-Canadá en junio de 1990, a las primeras reformas constitucionales a los artículos que constituyeron el eje legitimador de los gobiernos de la Revolución en enero de 1992.

[5] Consideramos como transición a la modernidad, el proceso que el gobierno de Miguel de la Madrid inicia en 1983 para enfrentar la crisis económica y, sobre todo, para terminar con los contenidos proteccionistas del Estado de la Revolución y así poder insertar al país, con posibilidades de éxito, en las nuevas condiciones que imponía el mercado mundial. Este proceso, conocido formalmente como Cambio Estructural, podemos entenderlo también como el camino recorrido por un Estado que busca reformarse y que, pensamos, hoy se encuentra cerca de alcanzar su nueva cualidad. Cabe señalar que este proceso surge de una Coyuntura, la del 1 de septiembre de 1982, y es atravesado por otras dos, la del 6 de julio de 1988 y la del 18 de agosto de 1991, en cuyo periodo seguramente se agotará.

[6] Ver Romero, Miguel Angel; Méndez, Luis; Bolívar, Augusto, "El Estado reformado a la ofensiva", El Cotidiano 45, UAM-A.

[7] Esta probabilidad la ha estado manejando la prensa en los últimos días. Ver en especial las columnas de Carlos Ramírez que aparecieron en el periódico El Financiero, los primeros veinte días de enero.

[8] Nos referimos en especial a la quiebra masiva que se observa en la micro y pequeña empresa, espacios que concentran casi el 50% del trabajo ocupado. Esta situación genera también sus retos al gobierno salinista: armoniza el objetivo de competencia internacional con la consecución de tradicionales fuentes de empleo.

[9] Esta es una opinión que se escucha muy a menudo entre los algunos miembros de la burocracia salinista.

[10] Ramírez, Carlos, "El conflicto de la democracia", El Topodrilo 21, UAM-I.

[11] Ver el Tercer Informe de Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Esta idea la volvió a expresar en el discurso que con motivo de la conmemoración del aniversario de la Constitución de 1917, leyó en la ciudad de Querétaro el pasado 5 de febrero.

[12] Ver Documento Básicos del PRI, en especial la parte II dedicada a la doctrina de la Revolución Mexicana.

[13] Ramírez, Carlos, "El conflicto de la democracia", El Topodrilo 21, UAM-I. p. 7.

[14] La idea de lograr una organización que llegue hasta el nivel nacional, la expresó Carlos Salinas de Gortari en su discurso ante los representantes de Comités de Solidaridad de colonias populares que se reunieron en la ciudad de Monterrey el pasado mes de septiembre con motivo de la Celebración de la Segunda Semana de Solidaridad.

[15] Hernández, Luis, "La sucesión en la CNC", Uno más Uno 4-II-92.

[16] Cordera, Rolando y Carlos Tello, "La disputa por la nación", Siglo XXI, México 1981, p. 149.

[17] El Presidente de la República mandó al Congreso de la Unión, el viernes 7 de febrero, la iniciativa de reforma de la Ley de la Administración Pública. Ver Uno más uno, 7-II-92.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Servicios

AUTOR: Vicente Solís [*]

TITULO: La Modernización de Teléfonos de México

ABSTRACT:

La dirección sindical se ha adecuado a los cambios, comprometiéndose con los objetivos del Gobierno y de la empresa y tratando de sostener una iniciativa en el terreno de las propuestas y de las negociaciones, con el fin de ser interlocutor útil y lograr transitar a la modernización sin represión y sin despidos, sin embargo, varios elementos limitan la acción sindical.

TEXTO:

La evolución económico-productiva de TELMEX

Diecisiete años después de que TELMEX pasó de ser una empresa privada a una empresa paraestatal, se anunció por el Presidente Salinas de Gortari su privatización dada la carencia de recursos del Estado para financiar su modernización y los resultados poco satisfactorios de la Empresa.

Al analizar la Evolución Financiera y Productiva de TELMEX como empresa paraestatal vemos que:

- La Densidad Telefónica, medida en líneas por cien habitantes pasó de 2.10 en 1972 a 5.0 en 1988, a 5.40 en 1989 y a 5.80 en 1990, con un crecimiento constante acelerado en los últimos años.
- Las tasas de crecimiento de líneas en servicio cayeron de 14% en 1972 a 11% en 1978, a 8.11% en 1979, a 5.53% en 1987, creciendo a 6.44% en 1988, 10.77% en 1989 y 10.36% en 1990.
- La productividad, medida en empleados por mil líneas, pasó de 15.7 en 1972 a 10.7 en 1979, manteniendo un crecimiento constante, se estanca entre 1980 y 85 alrededor de 10.3, decrece entre 1986 y 1988 a 11.2 y 11.7 y vuelve a aumentar en 1989 y 1990 en 10.4 y 9.6 empleados por mil líneas.
- Los activos totales pasaron (en pesos constantes de 1988) de 4'671,894.34 millones de pesos (mdp) en 1972 a 8'739,690 mdp en 1976, se mantienen constantes hasta 1984 y crecen a partir de 1985, pasando de 9'129,166.63 mdp en ese año a 17'449,332.00 mdp en 1990, siendo su mayor crecimiento en el período 1988-1990.

- Las utilidades netas tuvieron un crecimiento constante entre 1972 y 1984. Año en que fueron expresadas, cayeron en 1985 por efectos del sismo, entre 1986 y 1988 tuvieron un crecimiento acelerado, pasando de 356,433 mdp a 1'428,048 mdp en 1989 caen a 924,837 mdp por efectos de la política de Ajuste del gobierno creciendo a 2'060,905 mdp en 1990, siendo nombrada la empresa del año por la Revista Expansión por tener el mejor resultado ponderado de rentabilidad de la inversión, margen de operación, crecimiento real de utilidades, apalancamiento y crecimiento real de ventas de todas las empresas que cotizan en al Bolsa Mexicana de Valores.

El cambio estructural en TELMEX

En 1980 Telmex tomó la decisión de crecer en base a tecnología digital. A fines de 1986 sólo el 5% de líneas telefónicas correspondían a centrales digitales.

La caída en las tasas de crecimiento, el rezago en la disponibilidad de líneas instaladas frente a la fuerte demanda de los usuarios, la mala calidad del servicio y los problemas de financiamiento hicieron evidente que la decisión de digitalizar en forma gradual la planta telefónica no era suficiente para resolver las necesidades de crecimiento, modernización y mejoramiento de la calidad del servicio.

La necesidad de modernizar la planta telefónica se hizo más imperativa por la política gubernamental de apertura comercial y de integración a la economía global, que requería de modernas redes de telecomunicaciones y de nuevos servicios telemáticos para tener éxito.

En 1987 se planteó como estrategia el cambio estructural de Telmex con 3 ejes: el crecimiento acelerado, la modernización y diversificación de servicios y el mejoramiento de la calidad de servicio, acorde con el cambio estructural del país. Para lograrlo se planearon una serie de objetivos:

- Un nuevo esquema de financiamiento, basado en la eliminación de subsidios cruzados (de larga distancia al servicio local), fijar las reglas de reinversión del Gobierno Federal y racionalizar la prestación del servicio al sector gobierno y modificar la estructura tarifaria y fiscal.

- Acelerar la modernización tecnológica, definiendo como objetivos para el año 2000 tener el 80% de digitalización en la planta local y el 100% en larga distancia.

- Introducir los nuevos servicios de la tecnología digital y evolucionar hacia la red digital de servicios integrados, con el objetivo de que fueran la base del desarrollo de la empresa y de la generación de utilidades.

- Modernizar el marco regulativo de Telmex, en específico el título de concesión, para definir el papel del Estado y del sector privado en la modernización de la empresa, y para obtener la concesión de los nuevos servicios.

- Modernizar la organización administrativa de Telmex acorde a las tendencias internacionales, pasando de una organización funcional a una organización matricial.
- Mejorar la productividad y calidad del servicio mediante la constitución de Comités Mixtos (Empresa-Sindicato) de Productividad y Modernización.
- En 1989 se agrega como parte del cambio estructural la adecuación de las relaciones laborales, mediante la flexibilización del CCT, la desaparición de los convenios departamentales y la creación de los perfiles de puesto; y poco tiempo después se anuncia la decisión de privatizar Telmex, que se concreta en diciembre de 1990.

La puesta en marcha de la estrategia de cambio estructural es la causa del mejoramiento económico y productivo de la empresa de 1987 a la fecha.

El cambio tecnológico: evolución histórica

El funcionamiento de la planta telefónica se basaba en centrales automáticas de conmutación electromecánicas, en centrales semielectrónicas de señales analógicas y en redes basadas en la utilización de hilos de cobre.

La revolución tecnológica, basada en la evolución de los componentes electrónicos, las computadoras y las comunicaciones daba lugar a un proceso de digitalización de las telecomunicaciones a nivel mundial basado en el uso de centrales digitales, radios, satélites y fibra óptica que evolucionaba hacia una Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) que permitía la capacidad de transmisión simultánea de voz, datos, textos e imágenes.

Considerando estas tendencias mundiales en telecomunicaciones, que aceleraban la obsolescencia de las centrales electromecánicas y semielectrónicas, Telmex realizó un estudio entre 1977 y 1980 con las 30 principales compañías telefónicas del mundo y con las principales firmas consultoras internacionales que arrojó como conclusión la conveniencia de basar el crecimiento de Telmex en tecnología digital pues se reducían los costos de inversión y operación, se reducía el ciclo de expansión, había mayor flexibilidad para el crecimiento, se ofrecían nuevos servicios, se mejoraba la calidad del servicio, se automatizaba en gran medida la operación y el mantenimiento y se podía evolucionar hacia una RDSI.

En 1980 Telmex tomó la decisión de introducir la nueva tecnología contratando como proveedores a las empresas Ericsson e Indetel. En 1982 se inicia la instalación de centrales digitales. Problemas con el equipo S-12 de Indetel retrasan los planes de expansión.

En 1985, los sismos destruyen el equipo de larga distancia siendo sustituidos por Centrales Digitales descentralizadas enlazadas por una red de fibra óptica y radios digitales, con lo que se inicia la digitalización del sistema de larga distancia.

En 1986 se inicia la instalación de una red digital de telecomunicaciones para la Industria Maquiladora, parques industriales e instalaciones importantes en la frontera norte y se ponen en operación redes privadas de conmutación electrónica para grandes usuarios en las 25 ciudades más importantes del país. Al finalizar el año el 5% de las líneas telefónicas eran de tecnología digital.

En 1987 se establece un programa de mejoramiento intensivo del servicio que tenía como objetivos automatizar los sistemas de información gerencial, los módulos de atención a grandes usuarios, los sistemas de prueba para redes presurizadas, las funciones operativas y administrativas de los centros de trabajo, el tráfico manual (por operadora), el procesamiento de información en oficinas y comercial, y el de registro y prueba de abonados. Se llega al 12% de líneas de tecnología digital.

En 1988 se inician proyectos de redes digitales para el Sistema Bancario y Financiero, el Sistema de Transporte Colectivo (METRO), la SCT y empresas transnacionales. Se instala la primera central de servicio integrados y se inicia la primera fase de una Red Digital Superpuesta (transmisión de voz, datos, textos e imágenes por medio de redes independientes). Se inicia el Servicio de Radiotelefonía Móvil mediante tecnología celular. La red local alcanza un 13% de tecnología digital y un 50% el sistema de larga distancia.

En 1989 se inicia un programa de sustitución de tecnología electromecánica por tecnología digital y entra en servicio la primera etapa de la red digital superpuesta que enlaza a México, Monterrey y Guadalajara mediante cables de fibra óptica, sistemas de radiocomunicación digital por microondas y se inicia la implantación de una red de enlaces multiusuario con el uso del satélite Morelos.

Se crea el Centro de Telecomunicaciones Avanzadas para investigar el desarrollo de nuevos servicios mediante la RDSI. El 21.7% del total de líneas son de tecnología digital y el 54% en larga distancia.

En 1990 se inicia la instalación de una red de fibra óptica de 13,500 km para enlazar las 53 ciudades más importantes del país. Se amplía la Red Digital superpuesta y el servicio de telefonía celular, y se obtienen las concesiones para instalar, operar y explotar una RDSI, otra de estaciones terrenas vía satélite y otra para servicios de valor agregado. Se llega al 29% de líneas de tecnología digital.

En 1991 se inaugura la RDSI para prestar servicio al sector de grandes usuarios: gobierno, sector financiero, industria maquiladora, sector turístico y las grandes empresas exportadoras del país.

De acuerdo a entrevistas a trabajadores de las diversas áreas productivas de Telmex. El personal sindicalizado está marginado de la construcción, operación y mantenimiento de los nuevos servicios y de la RDSI, salvo en lo que concierne a la operación y mantenimiento de la red pública básica a la que se interconectan dichas redes.

El cambio tecnológico por áreas productivas

Tráfico. Con la digitalización del sistema de larga distancia las operadoras perdieron materia de trabajo al trasladar Telmex vías de conexión a las posiciones de operadora hacia las centrales digitales y al reducir las tarifas de cada automática y aumentar las de tráfico manual (02.90), problema que se ha ido agravando por la introducción de casetas de LADA Automática, el servicio 800 de cobro automático, la venta del equipo automático a particulares y dependencias del gobierno y la creación de la RDSI.

Actualmente se ha iniciado la modernización de tráfico manual mediante la instalación de 1,400 posiciones de operadora computarizada distribuidas en 33 centros estratégicos a nivel nacional, el cierre de 68 centros de operadora, la reubicación de por lo menos 4,000 operadoras, la simplificación y automatización de las labores administrativas y otra serie de medidas cuya consecuencia será el aumento en la productividad e intensidad del trabajo (el equipo supervisa tiempos de contestación y de operación y distribuye el tráfico en forma automática), cambios en el proceso de trabajo (uso de pantalla y teclado en lugar de clavijas y teleboletas) y cambia la calificación del trabajo pues cambian las habilidades y conocimientos requeridos y la operadora pierde el control sobre su ritmo de trabajo.

Planta Exterior. Los principales proyectos que la empresa está implementando y que afectan a los trabajadores de esta área son:

- La mecanización del servicio de quejas de abonados (05).
- La supervisión computarizada de los cables presurizados de la Red.
- La mecanización de funciones de centros de trabajo.
- La supervisión computarizada de los teléfonos públicos de alcancías.
- La introducción de nuevos cables, materiales y accesorios en al Red.
- La introducción de fibra óptica en la red troncal.
- La introducción de casetas de LADA automático.
- La creación de centros de atención a los grandes usuarios.
- La instalación de un sistema de prueba automática de líneas privadas.
- La introducción del sistema triplex que permite dar servicio a 3 abonados con una sola línea telefónica.
- El uso de terminales de computadora para administrar los servicios de abonado (altas, bajas, nuevos servicios, etc.)

- La automatización del registro de líneas.

Los problemas generados han sido básicamente de pérdida de materia de trabajo ya que gran parte del trabajo de instalación y de prueba lo realizan compañías terceras, y de cambios en la calificación del trabajo (cambia la materia de trabajo y las herramientas, conocimientos y habilidades para dar mantenimiento y ha aumentado la supervisión física y automatizada). La especialidad de conmutadores desapareció al perder su materia de trabajo.

Comercial-Administrativos. En esta área el cambio se inició hace 15 años con la introducción de computadoras que han sustituido labores de personal sindicalizado. Con el plan trianual 1991-1993 se acelera el cambio tecnológico introduciendo sistemas computarizados de atención al público, sistemas computarizados de información gerencial, sistemas de automatización de oficinas. La descentralización de la empresa y la automatización de larga distancia también han afectado esta área, ocasionando movilidad de trabajadores y pérdida de materia de trabajo, siendo este último el principal problema que enfrentan los trabajadores del área.

En el caso de trabajo con computadoras, la parte más simple la realiza el personal sindicalizado (captura de datos) y la más compleja (programación) el personal de confianza. También la atención a los grandes usuarios se da por personal de confianza en centros especializados.

Conmutación-Transmisión. Esta área ha sido la de mayor impacto por la introducción de las centrales digitales y los equipos de transmisión digital en forma acelerada. La rápida expansión de la empresa ha compensado el desplazamiento de personal que se da por la menor necesidad de personal que requiere el equipo digital para su operación y mantenimiento.

El impacto más fuerte es el cambio en la calificación del trabajo, pues los procedimientos de operación y mantenimiento cambian radicalmente, gran parte de las pruebas requeridas las hace el mismo equipo, las habilidades mentales son otras (de la habilidad de captar ruidos que indican fallas en los equipos, de leer e interpretar diagramas, etc., se pasa al procesamiento de información en una terminal de computadora) y las habilidades manuales se transforman (del ajuste y reparación de piezas y contactos se pasa al tecleo y al cambio de tarjetas).

En la actual fase de transmisión de la empresa, los trabajadores de esta área tienen grandes márgenes de autonomía por la gran cantidad de problemas que se presentan, sin embargo, los nuevos equipos digitales tienen la capacidad de supervisar los tiempos y movimientos del trabajador, grabando las rutinas, procedimientos y tiempos utilizados por el personal.

Nuevas formas de organización del trabajo

a) La nueva organización administrativa

En diciembre de 1987, la empresa informó al sindicato sobre la necesidad de cambiar de una organización funcional que crecía en forma piramidal agravando los procesos de comunicación y de toma de decisiones en los diversos niveles gerenciales, a una organización modular que le permitiera crecer mediante centros de resultados que permitieran la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización y hacer frente en forma ágil a los cambios en el contexto externo (avance tecnológico, mayor competencia, descentralización del país y el desarrollo del sector de grandes usuarios como demandante de nuevos servicios) y en el contexto interno (rezago tecnológico, administrativo y comercial, cambios en las relaciones laborales, crecimiento de personal y de los servicios).

El nuevo esquema organizacional se basa en 3 direcciones corporativas: Finanzas y Administración, Planeación y Desarrollo Corporativo y Recursos Humanos y Relaciones Laborales; y 5 Direcciones Operativas funcionando con un Centro de Resultados: larga distancia, desarrollo telefónico y operación telefónica Norte, Sur y Metro. Cada dirección operativa funcionará con relativa autonomía apoyada en las funciones de STAFF por respectivas subdirecciones corporativas y se hará cargo de entregar resultados en términos de ingresos y gastos a la corporación Telmex.

En el nuevo esquema organizativo, Telmex funciona corporativamente, descentralizando en diferentes áreas y centros de resultados los diversos componentes del sistema telefónico, expansión, operación y mantenimiento, telefonía pública y nuevos servicios, marginando al sindicato de las partes más rentables del sistema; expansión y nuevos servicios.

b) El modelo de calidad

Como resultado de la experiencia sindical lograda en las revisiones de los convenios departamentales y del contrato colectivo de trabajo, en 1988 el STRM desarrolló un modelo de calidad basado en la participación de los trabajadores en círculos de calidad y en la participación del sindicato en la modernización, vía una comisión central de modernización como eje rector del funcionamiento de comisiones de productividad, de nueva tecnología, de higiene y seguridad, de capacitación y adiestramiento, y de cultura y recreación, que negociarían con la empresa en las respectivas comisiones mixtas Empresa-Sindicato. Aún cuando las decisiones fueran en última instancia tomadas por la empresa. El proyecto se basaba en una serie de cláusulas del CCT, fundamentalmente la 193, que garantizaba la participación del sindicato en la modernización de Telmex.

Con la concertación en 1989 la empresa flexibilizó el contrato colectivo en una serie de cláusulas y desapareció los convenios departamentales, [1] eliminando la participación del sindicato en los proyectos de modernización, salvo en lo concerniente a capacitación (derecho a información) e higiene y seguridad, modificando la base estructural del modelo de calidad, salvo en lo referente a la creación de círculos de calidad.

El modelo es un sistema compuesto por cinco niveles, el primer nivel o base del sistema es el trabajo a actuar que utiliza insumos para producir servicios y productos para satisfacción de las necesidades de clientes y usuarios; el segundo nivel es el de control o respuesta o reflejo; el tercer nivel es el de aprendizaje y establecimiento de normas; el cuarto el de investigación y desarrollo, que permite predecir o proyectar y el quinto el de toma de decisiones.

A los trabajadores les correspondía el actuar y el reflejar, a los técnicos el normalizar o aprender, a los científicos el proyectar, extrapolar o predecir, y a los administradores optimizar o decidir. En la base de la pirámide los trabajadores deben reunirse en grupos o círculos de calidad, para analizar su nivel de calidad y eficiencia, autocriticarse y encargarse de aplicar medidas correctivas apropiadas. [2]

Cuadro 1. Líneas de Servicio: Manuales y Automáticas. 1972-1994[H-]

Este modelo, reconoce que el nivel de decisión le corresponde a la empresa, establece los niveles de jerarquía y el compromiso de los trabajadores en el mejoramiento continuo de la calidad y la elevación de la productividad, por lo que se retomó como base de nueva organización del trabajo en Telmex en la cláusula 195 creada en el CCT de 1990 y se ratificó en el "Convenio sobre calidad, Productividad y Capacitación para Modernización de Teléfonos de México, S.A. de C.V."

Para su aplicación, el sindicato, con el acuerdo de la empresa impulsó una serie de cursos de inducción con pruebas piloto en 3 centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (1,000 trabajadores).

Sin embargo, los cursos no han dado el resultado esperado y no se han generalizado. En entrevistas a trabajadores de confianza y sindicalizados, la mayoría de los trabajadores de Telmex no han recibido ninguna capacitación sobre círculos de calidad y quienes los han recibido los consideran insuficientes (se dan en 3 días). No se observa en la nueva administración un compromiso con el modelo de calidad y los trabajadores, tanto de confianza como sindicalizados no lo conocen, no lo hacen suyo y continúan en las formas tradicionales de organización de trabajo, para los jefes de línea el cambio significa un mayor poder sobre los trabajadores y una mayor responsabilidad ante la empresa, pues con la nueva administración aumentan la supervisión y los despidos de personal de confianza.

La flexibilidad del Contrato Colectivo de Trabajo

Con el convenio de concertación en abril de 1989 la empresa modificó el CT y 14 del RIT. Los cambios más importantes fueron:

Cl. 27. Las vacantes se cubrían con trabajadores de la categoría inmediata inferior, se agregó:

Las contrataciones de nuevo personal se harán de acuerdo con la productividad y las necesidades del servicio y de la productividad.

Cl. 65. La movilidad se hacía de común acuerdo entre empresa, sindicato y trabajadores, se cambio a:

La movilidad temporal o permanente de los trabajadores entre departamentos afines y entre centros de trabajo de la misma localidad y sus zonas conurbadas se hará según necesidades del servicio, si el trabajador no aceptase su traslado el sindicato asignará otro, en caso contrario la empresa lo designará libremente.

Cl. 71. Era prerrogativa del trabajador aceptar o no su traslado definitivo, quedó:

Los traslados definitivos a otras localidades de la república se darán por:

- a) Disminución o desaparición de la materia de trabajo;
- b) Por exceso de trabajadores en un centro de trabajo o departamento;
- c) Por requerimientos del servicio experiencia, especialización o aptitud del trabajador.

Sólo en el caso C se requiere de la aceptación del trabajador y se generarán vacantes, en los casos A y B, si el trabajador no acepta su traslado, el sindicato propondrá otro, en caso contrario la empresa lo designará libremente y al trabajador que se negó a ser trasladado podrá reacomodarlo, jubilarlo o reajustarlo según el CCT.

Cl. 71 bis. De nueva creación. El sindicato vigilará que las movilizaciones se hagan de acuerdo a las cláusulas anteriores en caso contrario la empresa reinstalará al trabajador en su lugar original de trabajo.

Cl. 184. Establecía como obligaciones de los trabajadores los que marcaban la LFT y el CCT, los casos no previstos se pactaban, quedó que:

Los trabajadores deberán acatar la asignación o distribución de cargas de trabajo que señala el personal de confianza y serán supervisados por el mismo, obligándose a trabajar con la debida eficiencia, calidad y productividad de acuerdo a la LFT, el CCT, el RIT y los perfiles expuestos.

Cl. 185. Establecía Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento y subcomisiones departamentales, la capacitación se daría a todo el personal, cambió a:

La capacitación se dará en los sitios o lugares que la empresa considere adecuados sólo al personal que sea requerido, desaparecen la subcomisiones mixtas departamentales de capacitación y se crean 17 gerencias regionales y una para el área metropolitana.

Cl. 189. Establecía la revisión de convenios departamentales si había cambios técnicos o administrativos. Se sustituyeron los 57 convenios departamentales por perfiles de puesto

que se incorporan al CCT, su revisión se realizará en las revisiones de CCT cuando la empresa considere que se modifiquen en forma importante las condiciones de trabajo.

De 585 categorías y niveles salariales se pasó a 134 categorías clasificadas en 31 especialidades con 41 niveles salariales y se eliminaron las mesas de trabajo regionales y departamentales.

Cl. 193. Se reduce la intervención del sindicato en la definición de los aspectos técnicos, requerimientos operativos e implicaciones laborales de los proyectos de modernización O.N.T., obligándose la empresa a informar sobre estos sólo para efectos de difusión y capacitación a través de la comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento; desaparece la comisión mixta de nueva tecnología; se establece la revisión de los perfiles de puesto sólo cuando haya modificaciones importantes de las condiciones de trabajo y se pacta que la empresa dará acceso al personal sindicalizado en actividades de investigación y desarrollo. En la revisión del CCT de abril de 1990 no hubo modificaciones importantes en el clausulado, y se creó la cláusula 195, donde sin que implique cogestión en la administración de Telmex, empresa y sindicato acuerdan establecer un programa permanente de mejoramiento de la calidad y productividad basado en el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, y en la capacitación productiva de los trabajadores. Se acuerda constituir una Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad que propicie el desarrollo de una nueva cultura laboral basada en la aplicación del modelo de calidad y en la capacitación en control estadístico de la producción y calidad, principios de organización del trabajo, sistemas de mantenimiento y normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo.

Con la cláusula 195 la participación sindical en la modernización se da sobre nuevas bases, con una correlación de fuerzas más débil para el sindicato, con un control mayor de la empresa sobre los trabajadores y con una aceptación de la dirección sindical de participar y negociar sobre las bases del proyecto de la empresa.

La Revisión Contractual de abril de 1991 será la primera con la nueva administración y la que defina el alcance del proyecto de Relaciones Laborales de la empresa. Dos escenarios posibles son:

- Que prevalezca la concertación para garantizar el compromiso sindical con la modernización y expansión acelerada de Telmex y,
- Que se imponga una visión autoritaria en la empresa y se busque profundizar la flexibilidad del CCT y debilitar más al sindicato.

Cuadro 2. Cifras Relevantes Financieras 1972-1999. (Millones de Pesos Constantes de 1988)[H-]

La privatización

Los elementos planteados inicialmente para justificar la privatización de Telmex, la carencia de recursos del Estado y los resultados poco satisfactorios de la empresa no tienen consistencia al analizar la evolución económico-productiva de Telmex y la política de financiamiento prevista para el Plan Trienal 1991-1993, la inversión requerida de 24 billones de pesos será autofinanciada en un 65% por utilidades, depreciaciones y crédito interno y el 35% restante por créditos externos.

Otro aspecto es la facilidad otorgada por el Gobierno al Grupo Carso, para poder adquirir el 5.16% de acciones AA del total de 20.4% del paquete controlador, al otorgarle un crédito por 426 millones de dólares a una tasa anual de 10.6875%, siendo los intereses y el capital pagaderos en una sola exhibición en junio de 1991. [3]

Las verdaderas razones, las haría explícitas el líder sindical de los telefonistas, Francisco Hernández Juárez, corresponden a una concepción del papel del Estado, que debe dejar de ser propietario y convertirse en un ente regulador y promotor de la inversión privada. Las privatizaciones deben entenderse como parte de la reorganización histórica del capital, como posibilidades de inserción en la nueva división internacional del trabajo, como vehículos del capital extranjero para que aporte tecnología, formación de recursos humanos y la promoción de una nueva "Cultura laboral y productiva competitiva, corresponsable y justa". La regulación gubernamental garantizaría la rectoría del Estado y el cumplimiento de las metas y la intervención sindical el carácter social de la privatización. [4]

La inyección de recursos al gobierno fue otro objetivo clave de la privatización, recibió 1,757.6 millones de dólares por el 20.4% de acciones "AA", 2,270 millones de dólares por la venta de acciones L en los mercados internacionales, equivalentes al 16.5% del capital social, [5] más 325 millones de dólares por el 4.4% de acciones "A" que adquirió el sindicato, etc., que en total podrían llegar a 6,300 millones de dólares aproximadamente. [6] Otro factor importante fue la participación de la South Western Bell de E.U., que apoyaría en comercialización, Mercadotecnia y telefonía celular; y de la France Cable Et Radio que apoyaría en la modernización de la red y satélites.

Con la privatización, el gobierno modificó el título de concesión a Teléfonos de México, siendo sus aspectos más relevantes:

- La nueva concesión vence en el año 2026 y puede ser renovada por un período de 15 años.
- El Estado regula el funcionamiento de la empresa estableciendo programas y metas sujetas a supervisión y evaluación permanente por la SCT; la SCT se reserva el derecho de conceder permisos y concesiones a otras empresas de telecomunicaciones, para fomentar la competencia y sancionar el no cumplimiento de las metas; la SCT regulará las tarifas de los Servicios Básicos de telefonía, quedando las tarifas de los nuevos servicios sujetas a las reglas del mercado.
- Se prohíben prácticas monopólicas.

- Se prohíben subsidios cruzados entre un servicio y otro.
- La Red Básica Pública de Telmex servirá de infraestructura para que nuevos concesionarios interconecten redes públicas o privadas de telecomunicaciones u otro tipo de redes que ofrezcan nuevos servicios complementarios o de teledatotelegrafía.
- El servicio de Larga Distancia se abrirá a la competencia a partir del 1° de Enero de 1997.
- Telmex se obliga a prestar cierto tipo de servicios a través de filiales como: comercialización, instalación y mantenimiento de equipo terminal, servicios públicos de radiocomunicación, radiotelefonía pública con tecnología celular y fabricación de equipo de telecomunicaciones, computación y electrónica; los servicios complementarios y de valor agregado puede proporcionarlos en forma directa o a través de filiales y puede solicitar prestar cualquiera de los servicios concesionados a través de filiales por razones de información, competitividad o de cualquier otra naturaleza.
- Telmex se obliga a operar y mantener la red pública telefónica (redes locales y rurales y la red de larga distancia) y proporcionar el servicio de telefonía básica (canasta de servicios básicos controlados que comprende el servicio local residencial y comercial y el servicio de larga distancia nacional e internacional.
- El aumento de tarifas de la canasta básica se hará de acuerdo a la inflación hasta 1996, se incluirá un factor de ajuste por productividad en 1997 y 1998 y posteriormente aumentarán de acuerdo a una estimación de costos incrementales.
- Se establecen metas de crecimiento, modernización y mejoramiento de la calidad que se concretizan en el plan trienal 1991-1993, que establece pasar de una densidad telefónica de 6.5 a 8.8 líneas por cada 100 habitantes, instalando 2.3 millones de nuevas líneas, pasar de un índice de digitalización de 29% al 60% en 1993, proporcionar servicio telefónico a casi 8,000 comunidades rurales, instalar 96,000 teléfonos públicos LADATEL, instalar 13,500 km. de fibra óptica que enlacen las 53 ciudades más importantes del país, automatizar las 288 oficinas comerciales de atención al público, digitalizar la red que conecta las centrales con los usuarios mediante concentradores remotos, cuadruplicar la capacidad de la RDSI, digitalizar el tráfico manual, etc.
- El sindicato de telefonistas participa con el 4.4% de capital social de la empresa en acciones "A".
- La productividad pasará de 9.6 empleados por mil líneas en 1990 a 7.8 en 1993.

La respuesta sindical

El proyecto de profundización sindical del 10 de junio de 1989 sintetiza la estrategia del CEN del STRM: transformar el Congreso del Trabajo, consolidar la FESEBES y fortalecer internamente al sindicato.

En lo interno se consideraron: profundizar el proyecto de modernización de Telmex sobre la base de la participación y capacitación de los trabajadores y la concertación con el sindicato; modificar la estructura organizativa en función de la nueva estructura administrativa de la empresa para descentralizar la solución de los problemas obrero patronales; retomar la calidad y productividad a través de una capacitación que prepare al trabajador para la innovación tecnológica y la movilidad y flexibilidad; continuar con los centros de trabajo como núcleo organizativo y de toma de decisiones; fortalecer la coordinación entre los diversos niveles de dirección del sindicato; la modificación de estatutos; realizar un programa de formación y capacitación sindical; crear un sistema sindical de información computarizado y reforzar las tareas de comunicación y propaganda.

En lo externo se planteó: mantener la alianza con el Presidente y el Gobierno; la unidad del movimiento obrero organizado en general y en particular con la organización de la FESEBES.

El discurso se modificó, de un rechazo inicial a la privatización pasó a considerarse un acierto, de una defensa del Estado interventor y propietario se pasó a su crítica y a una concepción del Estado como promotor y regulador de la inversión privada, de una práctica que incluía medidas de presión como tortuguismo, mítines en los centros de trabajo, etc., se pasó a impulsar una cultura de la productividad y la calidad.

Al PRI se le asigna el papel de encabezar la movilización productiva del país, entendida ésta como una concertación nacional para la modernización productiva del país.

La Dirección Sindical se ha adecuando a los cambios, comprometiéndose con los objetivos del Gobierno y de la Empresa y tratando de sostener una iniciativa en el terreno de las propuestas y de las negociaciones, con el fin de ser un interlocutor útil y lograr transitar la modernización sin represión y sin despidos, sin embargo, varios elementos limitan la acción sindical: El Control Sindical se ha basado en la centralización del poder en el control de los mecanismos de toma de decisiones, y con el control de la información, lo que ha generado un abismo entre el ritmo de negociaciones del CEN y la participación de la base sindical, que también se ha adecuando a los cambios con la esperanza de no ser despedida y obtener el máximo de beneficios económicos; la política de concertación limita las posibilidades de ejercer medidas de presión que involucren acciones masivas o que afecten los intereses de la empresa, por lo que la presión se ejerce en gran medida mediante la política exterior del sindicato a través de la FESEBES, la CTM, el Congreso del Trabajo, el PRI y el Presidente de la República. La base sindical prácticamente no tiene información ni injerencia en estas acciones.

Los resultados hasta ahora son, si bien el sindicato ha logrado para los despidos y ha obtenido importantes beneficios económicos (aumentos salariales, prestaciones, acciones

de la empresa), ha sido excluido de los renglones más rentables de la empresa (construcción, nuevos servicios y RDSI), y aún en la materia de trabajo que atiende, está siendo desplazado gradualmente por personal de confianza. Las filiales ocupan un papel cada vez más relevante y no hay garantías de que las nuevas filiales sean formadas con personal sindicalizado, a pesar de que exista una carta compromiso firmada por la anterior administración. Siendo la empresa privada, los mecanismos de presión vía el sistema político pierden eficacia y el sindicato tiene necesidad de fortalecerse internamente ampliando la participación sindical, abriendo puertas a la disidencia y dando cauces a la iniciativa de los trabajadores.

CITAS:

[*] Centro de Análisis del Trabajo, A.C.

[1] Para profundizar este tema ver De la Garza T. Enrique, "¿Quién ganó en Telmex?", en El Cotidiano, núm. 32, nov-dic, México, 1989.

[2] Ing. Manuel Marín. El modelo de calidad. En el primer Seminario de Inducción sobre calidad y productividad. Telmex-STRM, noviembre, 1988.

[3] Informe anual a la Asamblea General de Accionistas de Grupo Carso. 20 de marzo, 1991.

[4] Hernández Juárez, Fco., Modernización de Empresas, nuevo sindicalismo y reforma del Estado, Mimeo, 1991.

[5] Zúñiga M., Juan Antonio, La Jornada, 21 de junio de 1991.

[6] Expansión, junio 26, 1991, p. 33.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Servicios

AUTOR: Javier Melgoza Valdivia [*]

TITULO: Avances e Incertidumbres en la Modernización del Sector Eléctrico

ABSTRACT:

Las transformaciones en la industria eléctrica encaminadas a la modernización de sus instalaciones y de su gestión no mostraban una dirección nítida hacia 1984-1988. Aunque los criterios normativos del desarrollo de la industria apuntaban en ese entonces la necesidad de mejorar los índices de operación, sanear las finanzas, revisar la política tarifaria e impulsar el desarrollo tecnológico, permanecía una rancia indefinición con respecto a un tema central: la integración o la autonomía de las dos empresas prestadoras del servicio eléctrico. Es claro que la vacilación gubernamental sobre este asunto obedecía al hecho de que no sólo estaba en juego la permanencia o reorganización de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC), sino también -cuestión fundamental- la existencia de las organizaciones sindicales asentadas en ambas empresas.

TEXTO:

El camino andado por la administración salinista rompió finalmente ese impasse que inició en los años setenta. Mediante el convenio suscrito en marzo de 1989 por los representantes legales de la CLFC, por un lado, y el SME, por otro, se abrió la posibilidad de redefinir la normatividad jurídica de la empresa, lo que llanamente significa acabar de una vez y por todas con la condición de la CLFC como "empresa en liquidación" según la definió en 1975 la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica. Dicho convenio, después de reconocer la irracionalidad jurídica de la empresa y sus efectos perniciosos para la prestación eficiente del servicio y la preservación de los términos de la contratación colectiva, constituyó el paso inicial de un proceso doble: primero, la conformación de la CLFC como organismo descentralizado con personalidad jurídica, denominación y patrimonio propios, independiente de la CFE y, segundo, la vigencia del SME como organización sindical titular del contrato colectivo de trabajo, eliminándose así de tajo la reiterada amenaza de fusión con el SUTERM.

Esta definición gubernamental representa sin duda la principal novedad en el desarrollo reciente del sector eléctrico. Empero, han continuado otras tareas dirigidas a la modernización de la industria, como el incremento de la oferta de energía, una incipiente diversificación de las fuentes energéticas, la búsqueda del mejoramiento de los indicadores de operación, la implementación de algunas innovaciones tecnológicas, el ajuste de los esquemas tarifarios y la redefinición de las políticas de financiamiento, entre otras. En lo que sigue presentaremos de manera por demás escueta la trayectoria de algunas de esas acciones con el afán de señalar los alcances y limitaciones que evidencia

en la actualidad la tan llevada y traída -además de necesaria- modernización de la industria eléctrica.

Los Programas de la Modernización

En el curso de los últimos once años las autoridades federales han diseñado tres programas rectores dirigidos a la planificación integral del desarrollo de la industria eléctrica. La suerte que han corrido no puede comprenderse sin considerar la gran dependencia que guarda el sector eléctrico de la evolución de la economía en general y de las finanzas del Estado en particular.

Al iniciar la década pasada apareció el Programa Nacional de Energía 1980-1982, diseñado al calor de bonanza petrolera. Amén de indicar como objetivos globales algunas políticas de diversificación y ahorro de energía, el incremento de la productividad y el desarrollo regional, planteó como supuesto de base que las tasas de crecimiento del consumo eléctrico en los años ochenta rondarían en 13% anual. Por ello, los planes de desarrollo formulados indicaban que para 1990 la generación bruta debería alcanzar la cifra de 208 Twh. Sin embargo, una vez pasada la crisis del petróleo y desmentidas las expectativas del alto desarrollo económico del país, hubo necesidad de modificar radicalmente los supuestos de base y ajustarlos a una perspectiva más realista. Ya iniciado el sexenio de De la Madrid se presentó el Programa Nacional de Energéticos 1984-1988, organizado en torno a objetivos generales como los siguientes: diversificación, uso eficiente de la energía, extensión del servicio en el medio rural, conservación ecológica, etcétera. En dicho programa destacaron, debido a su imbricación con las reformas iniciadas por el anterior régimen, los objetivos de incrementar la productividad y el equilibrio financiero, la búsqueda de precios reales mediante el crecimiento paulatino de costos y precios, y el desarrollo de plantas industriales integradas, flexibles y competitivas. El logro de tales metas fue poco menos que una quimera, como consecuencia de la profunda crisis económica que caracterizó a ese período y de las limitantes financieras que enfrentó el Estado.

En el régimen salinista las actividades de la industria eléctrica se encuentran normadas por el Programa Nacional de Modernización Energética 1990-1994, el cual se caracteriza no por la enunciación de una amplia gama de objetivos extremadamente generales, inconexos y ayunos de una perspectiva realista, peculiaridades éstas de los planes de los años ochenta, sino por la definición de cuatro líneas de acción prioritarias: incremento de la productividad y calidad, ahorro y uso eficiente de energía, diversificación de las fuentes de energía y financiamiento del desarrollo y expansión de la oferta. [1] Estas líneas prioritarias se fundamentan en las previsiones que indican que en los noventa se requerirá duplicar la capacidad de generación, en un contexto en que la disponibilidad de algunos insumos, como el agua y petróleo, serán cada vez más escasos. De ahí el imperativo de buscar fuentes alternas de generación y el uso racional y eficiente de los recursos a la mano.

Por lo que se refiere a la economía del sector, el acento se pone en la política tarifaria y en el financiamiento del sector. Así, se plantea que las tarifas deben acercarse a los costos

marginales y a los precios internacionales en un período de 5 a 10 años. Por otro lado, se sostiene que si bien el Estado continuará controlando la producción y distribución de energía eléctrica, es posible y recomendable abrir la participación privada en materia de inversión. Para avanzar en este segundo objetivo, se busca modificar las bases de los concursos y simplificar los procedimientos en material legal de los contratos para impulsar concursos con financiamiento al 100% por parte de los contratistas. El esquema que se utilizará para este tipo de inversión será el de arrendamiento con cesión del derecho de propiedad a favor de las empresas del sector al término de la amortización. Se busca que estos lineamientos, que ya son vigentes en proyectos termoeléctricos, se amplíen a los hidroeléctricos, geotermoeléctricos y también para proyectos de transmisión y transformación, que se concursarán mediante paquetes "llave en mano". [2]

Dinámica de los medios de generación

Independientemente de los planes gubernamentales, la industria eléctrica ha mantenido una dinámica de crecimiento que, aunque menor a la experimentada en los años setenta, ha logrado satisfacer la demanda del fluido. En la década de los setenta la capacidad de generación nacional creció en un promedio anual del 10%, mientras que en los años ochenta ese crecimiento anual se ubicó alrededor del 7%. La generación bruta de energía, por su parte, muestra un ritmo de crecimiento que supera, en pequeña proporción, la capacidad instalada. Así, la generación bruta aumentó un 85% en la década anterior (8.4% anualmente), al pasar de un gran total de 61,868 Gwh a 114,317 Gwh (Cuadro 1). El crecimiento desigual entre la capacidad instalada y la generación bruta es más pronunciado a partir de 1982, lo que habla de un uso cada vez más intensivo del equipo, en particular del termoeléctrico. Esta situación se corresponde con la tendencia de las inversiones en el sector, pues dadas las restricciones presupuestarias -que en la CFE se tradujeron en una reducción de más del 53% en términos reales entre 1982 y 1988-, y ante la demanda creciente, la respuesta ha sido la sobreutilización de las instalaciones.

Cuadro 1. Sector Eléctrico: Producción por Tipo de Generación. 1980-1990[H-]

Los incrementos en la capacidad de generación no han corrido parejos en las dos empresas del sector. Al momento de la nacionalización CFE poseía el 72% de la capacidad instalada, y para 1987 ya rebasaba el 96% del total nacional. En este sentido actuaron las políticas de inversión en el sector, ya que al ser considerada la CLFC como empresa en liquidación, se evitó, por un lado, toda expansión y, por otro, la modernización de sus equipos e instalaciones. De hecho, la CLFC se ha convertido paulatinamente en una empresa revendedora del fluido eléctrico: si del total de energía que distribuyó en 1981, sólo el 15% lo generó la propia CLFC, para 1988 ese porcentaje se redujo al 5%.

Los medios de generación del sistema eléctrico en su conjunto mostraron en los años ochenta algunos cambios con respecto a las tendencias precedentes, y aunque no son aún notables, si perfilan lo que pudiera corresponder con el desarrollo de la generación de energía eléctrica en los próximos años. La generación que se realiza mediante el uso de hidrocarburos varió de 44,213 Gwh a 75,190 Gwh entre 1980 y 1990. Ese aumento de

más de 30 mil Gwh representa 1.3 veces toda la energía hidroeléctrica generada en 1990. El desarrollo preferente de centrales generadoras que operan mediante hidrocarburos fue la tónica de la década pasada, en grado tal que la energía generada por esa vía alcanzó el 65.8% respecto al total nacional, correspondiendo 53.6% al combustóleo, 11.4% al gas natural y 0.8% al diesel. Los años ochenta también fueron el escenario en que se desarrolló la generación termoeléctrica con fuentes energética diferentes a los hidrocarburos. A fines de 1981 inició su operación la central de Río Escondido, que opera con carbón, y que generó en 1990 un total de 7,660 Gwh, que representaron el 6.7% del total nacional. La generación geotérmica aumentó en el período considerado de 915 a 5,124 Gwh, lo que significó un ahorro de 23 mil barriles de petróleo crudo diariamente tan sólo en 1990. Finalmente, en 1990 entró en operación comercial la central nucleoelectrica de Laguna Verde, en medio de una amplia protesta, generando no obstante 2,937 Gwh, que representaron el 2.6% de la energía eléctrica nacional. La generación hidroeléctrica, por su parte, aunque aumentó en 6,598 Gwh en la década considerada, disminuyó su participación porcentual de 27.1% a 20.4% (Cuadro 1).

Hasta el momento no han ocurrido sino cambios mínimos en la estructura de los medios de generación; sin embargo, las tendencias que apenas se avizoran adquirirán perfiles más definidos en los años noventa. En los planes de desarrollo inmediato, se plantea que la generación mediante hidrocarburos disminuya su participación porcentual de 65.8% a 42.2% en la actual década, es decir, se espera un decremento de 23.6%; sin embargo, la generación bruta de esta modalidad aumentará en más de 20 mil Gwh en los próximos nueve años. La generación hidroeléctrica, por su parte, continuará disminuyendo su participación respecto al total, hasta llegar a 15.3% a fines de la década, aunque su generación bruta aumente de 23,338 a 34,588 Gwh. Los desarrollos más notables en este aspecto corresponderán en los años por venir a la generación eléctrica mediante carbón, que casi se triplicará, y a la fincada en las denominadas plantas duales, que aparecerán en escena en el curso de este año y que dependerán básicamente de carbones importados o de una combinación de carbón o combustóleo. Se pretende que al finalizar la década las centrales duales participen con más de la cuarta parte de la generación total.

Actualmente el sistema eléctrico nacional cuenta con 540 unidades generadoras cuya capacidad efectiva supera los 25 mil Mw. Empero, tal capacidad se concentra en las centrales de la última generación (con menos de veinte años de antigüedad), en las cuales se incluyen 32 unidades hidroeléctricas y 170 termoeléctricas, que constituyen la columna vertebral del sistema eléctrico pues aportan el 78% de la capacidad total efectiva (Figura 1).

Figura 1. Capacidad Efectiva (Mw)[H-]

En la fase de la generación del fluido, así como en el conjunto del sector, es difícil sostener la presencia de cambios tecnológicos abruptos, tal como ocurre en otros ámbitos. En la industria eléctrica nos encontramos -más que con revoluciones tecnológicas- ante una evolución de largo aliento que permite acrecentar paulatinamente los niveles de eficiencia sin implicar el desplazamiento súbito de un patrón tecnológico. Por esta razón encontramos en el sector la coexistencia de plantas de gran antigüedad junto a aquéllas

que alcanzan inclusive los toques internacionales de eficiencia. En forma paralela a la instalación de nuevas centrales generadoras, provistas de las innovaciones tecnológicas más recientes, se han llevado a cabo tareas dirigidas a la rehabilitación y modernización de las instalaciones. Entre las actividades de desarrollo tecnológico destacan las siguientes: detección y evaluación de zonas de corrosión en alta y baja temperatura en generadores de vapor, optimización de temperatura de metal en gases corrosivos a alta temperatura y altos flujos térmicos, modelado del fenómeno de flameo, evaluación de aditivos y recubrimientos de metales para generadores de vapor, optimización de la combustión en las calderas y nuevos métodos para la medición de contaminación en aisladores. [3] Mención especial merece la formación en la CFE de una base de datos denominada SPAREN (Sistema para Análisis de la Red Eléctrica), destinada a la explotación de la información más relevante de la operación: flujos de carga, fallas, estabilidad, despacho económico, confiabilidad y costos de producción, entre otros. Cabe mencionar que algunas de las tareas de desarrollo tecnológico se relacionan estrechamente con la búsqueda de una operación más respetuosa de la ecología.

Teniendo en mira el uso más racional de los energéticos, principalmente en el sector industrial, se expidió en mayo de 1991 el Reglamento de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica en Materia de Autoabasto. Mediante este ordenamiento se busca apoyar la llamada cogeneración del fluido a partir del aprovechamiento del calor que generan algunos procesos industriales y que comúnmente es subutilizado. En este caso se parte de la constatación de que el consumo energético de la industria nacional sólo incluye un 13% de energía eléctrica. El 83% restante corresponde en gran medida al consumo de hidrocarburos, cuyo poder energético se puede reciclar mediante, por ejemplo, turbinas de gas, aprovechadas en ciclos combinados con turbinas de vapor. [4] De esta manera se reduce el desperdicio de energía y se le transforma en fluido eléctrico para satisfacer las demandas de consumidores individuales. Además, los excedentes se pueden interconectar a la red de la CFE para su posterior comercialización. Esta modalidad de generación ya opera en cuatro centrales de PEMEX, ubicadas en San Martín, Cd. Pemex, Escolín y Tula, que en 1990 entregaron excedentes a la CFE del orden de 200 Gwh, con potencia de 27 Mw.

Las tarifas

Otra de las tareas de la modernización del sector eléctrico es el que remite a la política tarifaria. A pesar de los incrementos recientes en el precio del servicio, no se ha logrado el objetivo de acercar el costo y el precio del fluido. No obstante, en 1990 la relación costo/precio llegó a un valor promedio anual estimado de 0.81, y al finalizar ese año se llegó a una relación de 0.83 como resultado de los cuatro aumentos tarifarios. Es pues clara la tendencia hacia una homologación entre el costo marginal y el precio de venta; así, el precio medio facturado global en 1990 fue de 150.44 pesos/Kwh, lo que representó un incremento real de 1.61% respecto al año anterior, cuando el precio medio fue de 116.95 pesos/Kwh. No obstante, el éxito de la política tarifaria se encuentra mediado por sus efectos macroeconómicos y por el descontento social que puede provocar.

Por su importancia resaltan tres medidas asociadas a la política tarifaria. En primer lugar, la propuesta de establecer las llamadas tarifas marginales, que buscarían reflejar en el precio al usuario las diferencias del costo que resultan de los ciclos de alta y baja demanda. [5] En segundo, la sustitución del cargo de la demanda base de la facturación por el de la demanda máxima registrada estimuló la racionalización energética mediante el aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada. [6] Por último, la implementación de tarifas horarias optativas para usuarios en alta tensión (66 Kv o más), que a cambio de precios preferenciales para los consumos fuera de las horas pico, penaliza fuertemente aquellos consumos que ocurren durante las horas de demanda máxima. Esta última política incluyó en 1990 a 60 usuarios que se ubican en la tarifa 12, esto es, la que engloba a las grandes industrias y los grandes servicios de bombeo de aguas potables y negras, y que sumaron en ese año un total de 275 usuarios. Asimismo, se proyecta extender las tarifas horarias a los consumidores de la tarifa 8 (gran comercio y pequeña y mediana industria) a partir de los lineamientos que al respecto se habrían definido en el último trimestre de 1991.

Cuadro 2. Energía Eléctrica. Precios Medios Reales por Tipo de Servicio. (Pesos de 1980/Kwh)[H-]

Otras medidas en materia tarifaria hablan de la supresión de la tarifa 4 (molinos de nixtamal y tortillerías) y su incorporación a las tarifas de servicio general 2 (hasta 25 Kw de demanda) y 3 (más de 25 Kw de demanda); la reestructuración de tarifas del servicio doméstico durante el verano en zonas de clima cálido; y la eliminación del llamado 'pago de usuario' en la tarifa 9 (bombeo para riego agrícola), aplicándose en su lugar una nueva tarifa. A pesar de estos cambios en la estructura de las tarifas, se mantienen importantes rezagos en la relación costo/precio, ubicados en el orden del 0.45 y 0.2, en los servicios residencial, agrícola e industrial. Cabe mencionar que éste último, aunque sólo representa el 0.35% del total de los usuarios, consume más del 55% del fluido eléctrico.

Modernización y relaciones laborales

La ansiada modernización de la industria eléctrica no puede pensarse sin la modificación de algunos aspectos de la normatividad de la contratación colectiva y de las prácticas que se han vuelto costumbre y tradición en los trabajadores del ramo. En estos aspectos, encontramos una clara diferencia en lo que ocurre en las dos empresas consideradas.

En la CFE se sabe que algo debe cambiar, que el mejoramiento de los índices de productividad y calidad pasan necesariamente por la redefinición de las relaciones laborales y las prácticas instituidas. Sin embargo, no hay claridad al respecto. Una revisión apresurada del contrato colectivo del SUTERM muestra que la empresa tiene un amplio margen para diseñar los procesos de trabajo. En este aspecto la capacidad de intervención sindical es casi nula. Aunque el contrato del SUTERM sostiene la concertación entre sindicato y empresa para implementar cambios tecnológicos u organizativos, se reconoce el derecho de ésta para moldear las relaciones laborales. Sin embargo, las superintendencias de las plantas de la CFE se enfrentan continuamente con la oposición obrera y sindical cuando pretenden movilizar a los trabajadores de acuerdo

con las necesidades reales de la producción. [7] En la versión preliminar del Programa Estratégico del Sector Eléctrico (CFE 1991) se sostiene que "el contrato colectivo de trabajo del SUTERM contiene cláusulas que repercuten en la productividad de la empresa y restan flexibilidad a su organización"; en particular, se habla de la prevalencia de un sistema escalafonario que, aunque acorde con la legislación laboral, está en función únicamente de la antigüedad, "sin considerar la capacidad y productividad de los trabajadores". Se sostiene, además, que no se dispone de procedimientos que permitan realizar la evaluación del desempeño personal. Desde el punto de vista gerencial, el escalafón ciego "obliga a cambiar personal que ha adquirido experiencia y capacitación en su puesto, lesionando con ello la productividad". [8]

Desarrollo Tecnológico en el Sector Eléctrico. Principales Proyectos. 1990-2000[H-]

Sin menospreciar los elementos de rigidez que conlleva el escalafón por antigüedad, el principal dique al mejoramiento de la productividad del trabajo en CFE se ubica en una cultura del trabajo consolidada que, por medio de las prácticas informales, no reguladas por convenios, manuales de operación u otros instrumentos, en ocasiones 'aceita' y en otras bloquea las decisiones gerenciales. La propia CFE reconoce que en la aplicación del contrato colectivo

"se observan problemas que se originan por la falta de precisión en algunas cláusulas, lo que conduce a utilizar criterios que muchas veces no son lo suficientemente objetivos y tampoco resultan ser homogéneos en el ámbito institucional. En consecuencia -sostiene la CFE-, esta situación, cuya mayor incidencia es en las áreas foráneas, lejos de ser una medida eficiente en la solución de los problemas laborales, no favorece las relaciones entre autoridades y trabajadores sindicalizados". [9]

Estos 'poros' en la normatividad, especialmente cuando se refieren al trabajo de mantenimiento en centrales generadoras, se pretenden solucionar mediante la concertación con un sindicato que ha desdeñado tradicionalmente el espacio productivo como uno de sus ámbitos privilegiados de acción. En este sentido, el SUTERM no tiene propuestas concretas para enfrentar, desde un punto de vista sindical, los afanes de la modernización. La empresa, por su parte, ha avanzado, aunque mínimamente, en la elaboración de nuevos perfiles de puesto y en el aprovisionamiento de elementos que le permitan regular con menor margen de error las tareas de mantenimiento. En este último sentido se tienen avances que permitirán a las superintendencias contar con medios estadísticos para el soporte de bancos de información relacionados con el análisis de las fallas de equipos, los requerimientos de refacciones, el seguimiento de los distintos tipos de mantenimiento y con herramientas especializadas que acortarán los tiempos de mantenimiento. De especial importancia es la elaboración de un sistema de tiempos y movimientos que abra la posibilidad de una supervisión más rígida, que facilite el mantenimiento predictivo y permita optimizar la gestión de los recursos humanos. Es evidente que la implementación exitosa de estos proyectos no depende sólo de los términos de la concertación con la dirigencia sindical, sino que se encuentra supeditado a la capacidad gerencial para trastocar usos y costumbres fuertemente arraigados. Mientras tanto, la cúpula sindical del SUTERM, ante su evidente inmovilidad, parece estar

dispuesta a negociar y/o acatar las decisiones previamente cocinadas en las esferas gerenciales.

Por lo que toca a la CLFC y el SME, una vez aseguradas la permanencia de la empresa y del sindicato, se ha avanzado en los proyectos de modernización a través de la formación de dos comisiones mixtas, formadas de manera paritaria (5x5) y destinadas, la primera, al estudio y desarrollo de propuestas concretas para definir las bases financieras y la estructura administrativa de la nueva empresa que sustituirá a la CLFC; la segunda comisión, está abocada al diseño de un marco general de productividad que permita mejorar los indicadores de operación "de tal suerte que se logren índices equivalentes a los del resto del sector eléctrico nacional" (SME 1990). La creación de estas dos comisiones fue en más de un sentido iniciativa del SME. Hasta septiembre del año pasado, después de más de 115 reuniones, se habían logrado algunos acuerdos para hacer de la CLFC una empresa sana, eficiente y abierta a los desarrollo tecnológicos, pero al llegar el momento decisorio de las conclusiones que se presentarían el Ejecutivo Federal por vía del titular de la SEMIP, se truncaron las negociaciones.

A lo largo del proceso de negociación que han enfrentado estas comisiones ha permanecido una certeza: la viabilidad de la nueva empresa no es sólo productiva, sino financiera, lo que es decir: la profundidad de los cambios productivos no tendrá lugar antes de la constitución de la nueva empresa. Aunque no se conocen los detalles de los acuerdos a que han llegado las comisiones referidas -situación que corre a contrapelo de la tradición en el SME de discutir ampliamente las decisiones que afectan a todos sus agremiados-, la estrategia adoptada por el sindicato ha permitido abrir un vasto espacio para la negociación bilateral empresa-sindicato -aunque se mantenga la idea de que entre ambos actúa el Presidente Salinas, "amigo de los electricistas"-.

En un contexto nacional donde las reestructuraciones productivas se han impuesto violentando las estructuras sindicales, donde la voz cantante la han llevado las instancias gubernamentales o gerenciales, donde la actividad de los sindicatos se ha reducido a la denuncia o resistencia estéril, donde las organizaciones sindicales se caracterizan por la incapacidad de formular estrategias viables, parece pertinente pensar que la construcción de espacios para la negociación bilateral puede rendir buenos frutos para los trabajadores en estos tiempos que puján para alcanzar la modernidad.

CITAS:

[*] Maestría en Sociología del Trabajo, UAM-Iztapalapa.

[1] SEMIP, Programa Nacional de Modernización Energética, Sindicato Mexicano de Electricistas, Avances Contractuales 1990-1992, 1990, pp. 36-37.

[2] C.F.E., Programa Estratégico del Sector Eléctrico, 1991, pp. 5-12.

[3] C.F.E., Informe anual, 1990, pp. 3-1.

[4] Sosa Pavón, Fernando, "El caso de la energía eléctrica", en Mariano Bauer y Leopoldo García-Colín (coords.), Energía en México. El arranque del siglo XXI, El Colegio Nacional-UNAM, 1989, p. 52.

[5] Es decir, el costo marginal del fluido es mayor durante las horas pico, debido a que se incorporan en esos períodos una serie de plantas generadoras de arranque rápido, menor eficiencia y mayor costo de operación. Se supone que si esos incrementos en el costo marginal se reflejan en el precio al usuario, éste tendrá incentivos para ajustar su demanda a las circunstancias de la generación.

[6] Muñoz, Manuel de Diego, "Demanda máxima registrada, disposición de CFE, que rinde frutos al sector industrial", Estrategia Industrial, año V, núm. 60, 1988, pp. 8-9.

[7] Melgoza, Javier, "Modernización e integración del sector eléctrico". El Cotidiano, año 4, núm. 21, 1988.

[8] Melgoza, Javier, "Modernización e integración del sector eléctrico". El Cotidiano, año 4, núm. 21, 1988, pp. 3-7.

[9] Melgoza, Javier, "Modernización e integración del sector eléctrico". El Cotidiano, año 4, núm. 21, 1988, pp. 3-7 subrayado nuestro.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Servicios

AUTOR: Marco Antonio Leyva Piña [*]

TITULO: Ferrocarriles, vía Libre al Cambio Estructural

EPIGRAFE:

Para una locomotora llamada Marcia.

ABSTRACT:

La modernización ferroviaria no es nueva en el imaginario colectivo de los ferrocarrileros. Desde Obregón se ha insistido en transformar a los ferrocarriles en modernos. Diferentes estrategias y tácticas se han concebido y aplicado históricamente. En algunos períodos históricos se avanzó y en otros se retrocedió, sin embargo, pese a todos los esfuerzos realizados por diferentes actores ferrocarrileros, incluyendo al Estado, los ferrocarriles mexicanos son un caos y están en ruina pero se niegan a morir. Esta lucha por la sobrevivencia, ante la competencia agresiva de otros medios de transporte, es un acto colectivo enraizado en el pasado y es el principio de un comienzo histórico que se teje por las acciones de todos los actores ferrocarrileros. No se puede seguir concibiendo a los ferrocarrileros como eternamente engañados y manipulados por los líderes charros o por el Estado; ellos piensan, sienten y actúan aunque los movimientos no correspondan con lo esperado por las grandes teorías.

TEXTO:

Crisis ferroviaria

El 10 de mayo de 1991 se firmó el "Convenio de Concertación de Acciones para la Modernización Integral del Sistema Ferroviario Mexicano".

En este documento se menciona que Ferronales es una empresa financieramente sana a partir de 1987. El restablecimiento de las finanzas de Ferronales no se basa en un mejoramiento en la producción del servicio, más bien tiene su origen en un convenio (8 de marzo de 1985) en donde el Gobierno Federal se comprometió a asumir durante el período de 1985-1987 pasivos de Ferronales por un importe de 626.7 millones de dólares.
[1]

Sería interesante constatar el saneamiento financiero de Ferronales pero desde 1983 la empresa cambió el formato de sus estadísticas y a partir de 1984 no presentó más información de ingresos y de gastos. Sin embargo, esta insuficiencia de información económica no evita la duda sobre el resurgimiento de Ferronales; los datos sobre carga y

pasajeros transportados pueden ayudar a plantear como hipótesis la crisis financiera ferroviaria.

Desde 1952, el autotransporte de carretera desplazó a los ferrocarriles en la transportación de carga y pasajeros. Para 1985 el autotransporte participó con el 74% del total de la carga transportada, en tanto que el ferrocarril no alcanzó ni la quinta parte del mismo total. [2]

El tráfico ferroviario disminuyó en los últimos años. Con relación a la transportación de carga es a partir de 1982 cuando se inicia el declive, en 1980 ferrocarriles transportó 60,592 toneladas en contraste con 50,960 toneladas en 1990. Son diferentes factores que explican el decremento de los volúmenes de carga transportados, por ejemplo el estancamiento de sectores de la economía que conformaba parte de la demanda ferroviaria, incremento de las tarifas que no se correlacionan con un mejor servicio, la desregulación de las tarifas del autotransporte.

El transporte de pasajeros disminuyó en forma sostenida en la última década, en 1980 se transportaban 23,680 millones de pasajeros y en 1990 sólo se logró movilizar a 17,149 millones de personas.

Si la situación financiera de Ferronales depende de la transportación de carga y por otro lado, de los recursos estatales podemos pensar que los pesares financieros de esta empresa aún persisten y se expresan en la producción del servicio.

Ferrocarriles transcurre por una severa crisis de productividad la cual es posible reconstruirse a través de:

- a) Utilización del equipo de rodante.
- b) Productividad en la operación.
- c) Productividad del personal.

La dieselización de los ferrocarriles se concretó plenamente hasta 1968, gradualmente se constituyó un patrón tecnológico bastante heterogéneo en donde coexisten tecnologías de inicios de siglo hasta tecnologías de punta, estas últimas son la excepción.

Ferronales tiene tecnología obsoleta y baja productividad, el siguiente cuadro permite apoyar lo anterior.

Cuadro 1. Vías y Equipo Existente[H-]

El crecimiento de la vía es poco significativo. En 1930, la longitud de vía principal era de 11,427.8 km. y en la actualidad es de 20,351 km. En 60 años, la extensión de la vía se incrementó pero no comparable al desarrollo de las carreteras. Aun así, la vía que se tiene en la actualidad no es la misma que la de 1930 que se armaba con riel de calibre de 40-56 libras.

Según estadísticas de Ferronales se tienen 15,481 km. de vía con riel de 100-115 libras y el uso de durmientes de concreto tiende a incrementarse. Esto nos hace pensar que las bases de una vía moderna se inician sostenidamente.

El problema vital con respecto a vías es su conservación. La empresa tiene previsto el mantenimiento y reconstrucción de 1,000 km. de vía anuales que si se comparan con los 20,351 km. de longitud total nos presenta un panorama pesimista, faltan muchos años para tener una vía moderna con conservación eficaz.

La situación de la vía es aún más pesimista en la medida que se contemple más información, por ejemplo la tercera parte de los puentes y la mitad de las alcantarillas son provisionales o de baja capacidad de carga, esto es un límite para incrementar velocidades y volumen de carga. [3]

En los últimos cinco años de la década de los ochenta se presenta una disminución en la existencia de locomotoras. Esta situación se complica por la inexistencia de un plan de mantenimiento preventivo acertado, en el programa de cambio estructural se indica que 400 locomotoras están fuera de servicio por lo que existe baja disponibilidad de las mismas. El parque de locomotoras tiene una edad promedio de 15 años, lo que indica que se está en los límites de su tiempo productivo. [4]

También es notorio el descenso de carros de carga y de coches de pasajeros. Existe un rezago sustancial en el mantenimiento preventivo y reparación del equipo de carga y pasajeros, se encuentran 7,000 carros y 500 coches fuera de servicio. [5] La ineficiencia operativa es palpable, ya que por un lado la mitad de los carros que se trasladan en la línea van vacíos aunados a una baja disponibilidad de los mismos, y por el otro lado hay una altísima presencia de carros extranjeros en la red nacional, lo cual se transforma simultáneamente en fuertes pérdidas económicas por el pago de la renta de los carros extranjeros.

El personal de Ferrocarriles constituye un fuerte cuello de botella para la productividad y calidad del servicio. La evolución de la fuerza de trabajo presenta un crecimiento lento y sostenido. El comportamiento de la plantilla de personal fue el siguiente:

Cuadro 2. Personal Ocupado[H-]

El crecimiento de la fuerza de trabajo en Ferronales contrasta con las tendencias observadas en otros ferrocarriles del mundo. Los ferrocarriles norteamericanos, japoneses, franceses y españoles han disminuido su plantilla de personal, en algunos casos, hasta en 2/3 partes. Los ferrocarriles argentinos y brasileños también han adelgazado su plantilla de personal. [6]

Cuadro 3. Productividad del Personal[H-]

En Ferrocarriles existe un exceso de personal cuyo costo rebasa las 2/3 partes del gasto corriente. [7] El exceso de personal está vinculado con una baja productividad.

Ferronales para convertirse en una empresa productiva se ha propuesto resolver su exceso de personal por medio de introducción de tecnología de punta, supresión de actividades y servicios no necesarios, y por el programa de jubilación voluntaria que no es más que el despido encubierto. La estrategia modernizadora nacionalista propuesta en la administración pasada se dejó a un lado y emerge la del cambio estructural.

La perspectiva del cambio estructural

La estrategia modernizadora del cambio estructural pretende consolidar a los ferrocarriles como empresa lo que significa incrementos en la productividad, ofrecer un servicio de calidad, autosuficiencia financiera. Rentabilidad y productividad constituyen las vías por los que se desplazará el tren moderno. A continuación presentaré un resumen apretado de los puntos más interesantes del programa de cambio estructural.

Vía y estructuras

En la modernización de las vías el aspecto prioritario radica en la conservación de vías que se enfrenta a métodos obsoletos de mantenimiento de vías y baja disponibilidad de maquinaria de vía. [8]

El objetivo del programa se basa en la mecanización y reorganización de las cuadrillas de mantenimiento de vía, lo que se realizará con base en la introducción de nueva tecnología conocida como "HYRAIL" que está integrada con: taladros hidráulicos de riel, llaves de impacto, esmeriles, cortadoras hidráulicas, clavadoras hidráulicas, calzadora hidráulica de durmiente, gatos hidráulicos, equipo de corte de oxi-acetileno y equipo para aplicación de soldadura aluminotérmica. [9]

Estas unidades mecanizadas funcionarán con 9 elementos: 1 mayordomo, 6 operarios sistemales, 1 chofer-mecánico calificado y 1 soldador de riel. [10] El trabajo se seguirá desarrollando en cuadrilla y como en la forma tradicional. Estas unidades podrán desplazarse por carretera.

Ferronales pretende la adquisición de 64 unidades Hyrail en un límite de cuatro años. De lograrse este objetivo se estaría en condiciones de mecanizar a 100 cuadrillas que cubriría cada una, tramos promedio de 100 km. de vía. En consecuencia, se estaría en condiciones de sustituir a 612 cuadrillas de sección, que representa el desplazamiento o despido de 6,800 trabajadores de vía de un total de 10,773 efectivos que desarrollan el trabajo tradicional de conservación. Esto significa un ahorro de 44,400 millones de pesos por año. [11]

Este programa además de ahorrar fuerza de trabajo, disminuye los tiempos de reparación y conservación de vía con menor personal, el esfuerzo físico disminuye y las habilidades tienden a incrementarse, se diversificarán las funciones sin que esto implique llegar al umbral del obrero universal.

Telecomunicaciones

Se pretende la comunicación entre estaciones y centros ferroviarios con moderna tecnología como la fibra óptica y el uso de satélites. Con el Sistema Central de Información y Control de Operaciones, que se basa en la modernización y extensión de Telecomunicaciones y de Computación, se controlará con eficacia a 60 mil unidades que se desplazan en vías mexicanas. Se incrementará el control de los patios, trenes, locomotoras, carros y tripulación, distribución de unidades vacías, programación de itinerario de los carros y la formulación automática de guías de embarque. [12]

En el sistema mencionado ocupa un lugar especial el Sistema de Control de Tráfico Centralizado (CTC), que es similar al utilizado en el Metro, y controla el movimiento de trenes a lo largo de 1,472 km. por medio de pantallas. [13] Este sistema afecta directamente a los despachadores cuya carga de trabajo tiende a incrementarse, ya que pueden controlar mayor cantidad de trenes. La supervisión del trabajo se hace más eficaz ya que cada una de las órdenes se registra en la computadora. La eficacia en el control de tráfico de trenes también incide en otras ramas de trabajo tienden a disminuir ocupaciones como la de celadores y telegrafistas, garroteros y ayudantes de maquinistas.

El uso extensivo de computadoras modernas como la IBM-4381-RGO y un equipo 9121-90 que es de tecnología de punta permitirá una administración más eficiente. Se prevé la agilización en la elaboración de nóminas, pólizas, depreciaciones, estadísticas, indemnizaciones y cotizaciones. Es evidente que con esta estrategia tecnológica el personal de oficinas tiende a reducirse, se estima una racionalización del personal de esa área de trabajo en 5,900 trabajadores desplazados para 1995.

Talleres

En los talleres no se contemplan cambios tecnológicos importantes, la estrategia modernizadora en esta área de trabajo se circunscribe al establecimiento de un programa de mantenimiento preventivo, a la reorganización administrativa que contempla como relevante lo siguiente:

- a) Redefinición geográfica de los talleres. Se seleccionaron 10 talleres para mantenimiento, lo que implica el cierre de talleres, casas de máquina y patios de inspección improductivos. Se estima el desplazamiento de 6,000 trabajadores para el año 1995.
- b) Asignación de locomotoras a regiones y trenes de gran itinerario. Lo que permitirá que el personal de talleres tenga mayor conocimiento y especialización con relación a un tipo de locomotora. Asimismo se podrá asegurar con eficiencia el suministro de materiales y stock de refacciones, eterno problema ferrocarrilero.
- c) Modernizar y reorganizar los procedimientos de trabajo, programación y control de la producción. Este punto clave toca al proceso de trabajo ferroviario. Sin embargo, no se tiene información detallada de cómo se va a aplicar esta racionalización del trabajo en los

talleres. De alguna forma además del incremento de la productividad se intenta enfrentar el problema de la indisciplina y negligencia laboral.

El cambio estructural en Ferronales se está realizando en lo fundamental en la racionalización de la fuerza de trabajo, con menor ímpetu en el cambio tecnológico y están ausentes las transformaciones en la organización del trabajo.

Reestructurar la fuerza de trabajo significa además de disminución de la plantilla de personal, cancelación y congelamiento de plazas, reducción de temporales o extras que llegan hasta 12,000 y revisión de puestos. Además, la existencia de exceso de personal afecta al tiempo extra, este último tiende a reducirse. En concreto, para el año 1995 se tiene programado el reajuste de 28,100 trabajadores de una plantilla de 83,870 trabajadores. [14]

En las medidas para resolver la crisis financiera se han propuesto diferentes políticas comerciales, tarifarias y financieras. Un punto interesante por la polémica que ha desatado es la privatización de la empresa. La iniciativa privada empieza a participar en Ferronales en la creación de infraestructura como es el caso del Ferropuerto de la Laguna, en vías se promueve que los usuarios del ferrocarril participen en la construcción de espuelas e instalaciones de carga y descarga, en la nivelación de la vía, en la reparación de maquinaria de vía, se ha incrementado la flota privada de carros de carga. Se prevé que ciertos servicios se privaticen como es el caso del Piggy back.

Relaciones laborales y respuesta ferrocarrilera

En la estrategia del cambio estructural se reconoce que "se negociarán modificaciones al contrato colectivo de trabajo para propiciar la productividad, respetando los derechos de los trabajadores". [15]

El modelo contractual ferroviario es producto de las relaciones capital-trabajo-Estado y de la naturaleza artesanal del trabajo ferroviario, las que al modificarse forman nuevas articulaciones que inciden en la dinámica sindical. El Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) ferroviario sufrió modificaciones interesantes a partir de 1988, sin embargo, siguió manteniendo su rasgo fundamental: es un contrato en el cual las reestructuraciones productivas son secundarias en contraposición al acento que se pone en la defensa del empleo, del salario y en la utilización de la fuerza de trabajo.

El CCT ferrocarrilero en esencia es rígido y muchas de sus cláusulas son un obstáculo para el incremento de la productividad y calidad del servicio. La intención de Ferronales es flexibilizar las relaciones laborales, estrategia que tiene menor costo económico en comparación con la introducción de tecnología de punta.

Presentamos algunas cláusulas del CCT que se vinculan con la productividad y calidad del servicio.

Ingreso del personal. Control exclusivo del sindicato por medio de la recomendación del Secretario de la Sección Sindical o General. La relación familiar con un ferrocarrilero es indispensable. Esta atribución del sindicato incide en prácticas de corrupción, las cartas de recomendación se venden, lo que permite desde el ingreso formar actitudes de relajación laboral y de control sindical.

Puestos de confianza. Pocos puestos de confianza son de elección libre por parte de la empresa en contraposición con una mayoría que están condicionados por la antigüedad. Hay puestos en los que se solicita hasta 5 años de antigüedad. La alta participación del sindicato en la designación de puestos de confianza se manifiesta en la cláusula 19: "La empresa conviene en no ocupar en los puestos de confianza a trabajadores que sean antagónicos al sindicato".

Permisos. Están fuertemente condicionados por la antigüedad, por ejemplo "hasta 140 días por cada año de servicio y en esa proporción para períodos menores de un año. También se otorgan permisos hasta de 30 días cuando se trata de enfermedades de familiares o para atender comisiones sindicales. Existen permisos de seis años para atender puestos políticos".

Los ascensos. La movilidad inter e intrarrama y el cambio de residencia, de turno y departamento están determinados por la antigüedad y existe un fuerte control sindical. Ante esto el obrero universal es un sueño.

Disciplinas, despidos y cláusulas de exclusión. La filosofía que guía a este bloque de cláusulas es la corrección de las faltas en que incurran los trabajadores. Las sanciones y castigos tienen el carácter de educativos con la finalidad de mejorar el servicio. En consecuencia, se evita el despido y sólo bajo hechos graves se aplica. (Contrato Colectivo de Trabajo)

En la cláusula 79, se señalan las causas que motivan despido de personal, además de contener la normatividad de la ley de trabajo se destacan las particularidades siguientes:

a) Por tener acumuladas en su hoja de servicios más de 105 marcas demeritorias efectivas. Un despido por estas circunstancias es difícil pues hay cobertura para mostrar un comportamiento disciplinado. En la cláusula 101 se expone: "por cada 30 (treinta) días de buenos servicios, se cancelarán 20 (veinte) marcas demeritorias. La estrategia de premios y castigos".

b) Por falta de asistencia al trabajo por más de seis jornadas consecutivas sin previo aviso, lo que rebasa lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

c) Cuando los trabajadores con 20 (veinte) años o más de servicios sean despedidos por las faltas señaladas en la cláusula 79, se tomarán en cuenta su antigüedad y buenos servicios para dictar, en su caso, su reinstalación en los términos de la cláusula 106. (Cláusula 81)

d) La cláusula 106 es sorprendente, se refiere a "...cuando un trabajador haya sido despedido justificadamente en los términos de la cláusula 79, volverá al servicio bajo condiciones específicas". Los trabajadores que son despedidos con justificación hasta en cuatro ocasiones pueden ser reinstalados.

e) Los procedimientos de investigación para determinar la responsabilidad o no de los trabajadores son complejos. La cláusula 93 contiene un procedimiento de 19 pasos que puede obstruir cualquier aclaramiento sobre causales de recesión que se establecen en la cláusula 79.

Este tipo de cláusulas propició la generación de relaciones de tipo clientelar y ofreció cobertura al relajamiento en las relaciones laborales. Desde el ingreso a ferrocarriles hasta la jubilación, el trabajador está inmerso en un mundo laboral regulado por la transa que se convierte paulatinamente en una concepción del trabajo que es antagónica a la lógica productivista.

El sindicato no tiene proyecto alternativo ni decisión significativa ante la modernización. La cláusula 180 es la única que representa un escollo a la flexibilización autoritaria de Ferronales. Indica que "la Empresa no podrá llevar a cabo reajustes de puestos, de personal o salarios sin realizar las gestiones y acuerdos con el sindicato". En consecuencia, la reestructuración ferroviaria tiene vía libre y la flexibilización del CCT ferroviario será un hecho a corto plazo.

Tanto el sindicalismo oficial como las fuerzas sindicales independientes en ferrocarriles carecen de alternativas modernizadoras, los oficiales, el grupo Héroe de Nacozari, se suben al tren de la empresa mientras que los independientes están fragmentados y con visiones tecnologicistas de la modernización, por ello niegan a la reestructuración productiva en Ferronales y pregonan que ésta sólo consistió en pintar de azul al equipo existente.

Sin embargo, existen brotes de resistencia individual, y a veces grupal, ante la modernización ahorradora de fuerza de trabajo. La empresa publicó que el 23 de mayo de 1991 se interrumpió la elaboración de la nómina y del fondo de ahorro como consecuencia de una falla en una de las computadoras en la región Pacífico. [16] Este acto fue investigado y se encontró como responsables a un grupo de 10 trabajadores de confianza, categoría de trabajadores que están amenazados por la modernización. El sabotaje también se expresó en la administración de Caso, los radios de mano que permitían la comunicación entre la tripulación eran descompuestos por los trabajadores, práctica que terminó cuando al área de trenes se le concedió incremento salarial a causa de la modernización.

Según el Secretario de una sección sindical sí hay resistencia individual y dispersa ante la modernización. Los trabajadores al sentirse amenazados con el despido han incurrido en prácticas de sabotaje, por ejemplo quitan a las locomotoras sus farolas, cortan el cable de motores de tracción, se roban manijas del freno automático. A pesar de la resistencia individual que pudiera existir, aún está muy lejano el día en que los ferrocarrileros

presenten una alternativa al proyecto de modernización impuesto por la Empresa. Democracia sindical y autonomía en el proceso de trabajo pueden constituir las vías por las cuales se desplace la locomotora moderna.

CITAS:

[*] Licenciado en Sociología, UAM-I, maestría en Ciencia Política.

[1] Uno más uno, 15/dic./1983, México. Excélsior, 10/mayo/1985, México.

[2] Islas, M. Víctor, Situación actual y perspectivas del transporte en México ante la apertura comercial. Informe preliminar, El Colegio de México, 1991, pp. 5 y 6.

[3] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[4] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[5] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[6] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[7] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Modernización y Cambio Estructural 1991-1994, s/f, pp. 13-14.

[8] Ferrocarriles Nacionales de México. Programa de Modernización y Cambio Estructural 1991-1994, s/f, p. 8.

[9] Ferrocarriles Nacionales de México. Modernización del sistema de conservación de vía con unidades mecanizadas HYRAIL, enero de 1991, p. 8.

[10] Ferrocarriles Nacionales de México. Modernización del sistema de conservación de vía con unidades mecanizadas HYRAIL, enero de 1991, p. 2.

[11] FNM, Comparativo económico de la conservación mecanizada de vía con respecto a la conservación manual, s/f, pp. 1-2.

[12] FNM, Vía. Boletín de información interna de Ferrocarriles Nacionales de México, No. 3, julio, 1991, p. 7.

[13] FNM, Series Estadísticas, 1991.

[14] FNM, Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[15] FNM, Programa de Cambio Estructural 1991-1994, Resumen Ejecutivo.

[16] FNM, Vía, Boletín de información interna de FNM, No. 2, junio, 1991, pp. 3 y 8.

NUMERO: 46

FECHA: Marzo-Abril 1992

TITULO DE LA REVISTA: Flexibilidad Laboral

INDICE ANALITICO: Modernización por Ramas: Sector Servicios

AUTOR: César Vázquez Talavera [*]

TITULO: La Aviación: Una Reconversión en los Aires

ABSTRACT:

La modernización económica impuesta desde las más altas esferas gubernamentales, gestada no sólo como respuesta a la crisis de los ochenta sino como parte medular del proyecto de nación, ha modificado puntualmente al conjunto de los sectores productivos del país, adoptando en cada uno de ellos formas y contenidos propios a su situación específica. La aviación comercial se ha incorporado de lleno, en la agonía de la década de la crisis, a este proceso.

La transformación del aerotransporte tuvo como pivote la reestructuración de su segmento más dinámico y moderno, el constituido por las dos empresas que a lo largo de tres décadas han mantenido el predominio en este sector: Aeroméxico y Mexicana de Aviación.

TEXTO:

Dedicadas al traslado de pasajeros y de carga por largas extensiones territoriales dentro y fuera del país, cubriendo las plazas de mayor importancia y con equipo de navegación de grandes dimensiones, estas líneas aéreas influyen en forma determinante en el mercado. Por lo cual, su reestructuración ha incidido en forma decisiva en el resto de las empresas que integran el sector.

Estas últimas aunque no compiten con el servicio proporcionado por Aeroméxico y Mexicana, el servicio troncal, sí dependen de él; ya que, unas, las alimentadoras, se orientan a enlazar al usuario a las plazas cubiertas por alguna de las dos grandes empresas y otras, las regionales, a su vez trasladan pasajeros a centros de transbordo de cualquiera del resto del servicio. Así, de formas y tiempos diversos, ambos tipos de líneas han empezado a resentir los cambios sufridos por el servicio troncal.

La crisis y el monopolio estatal del servicio troncal

La reestructuración de la aviación comercial si bien forma parte de la estrategia modernizadora gubernamental, también fue una respuesta a la crítica situación que prevaleció en el sector a lo largo de los ochenta.

Entre 1979 y 1981, Aeroméxico y Mexicana apostaron a las expectativas creadas por el milagro petrolero y emprendieron, en mayor medida la segunda de ellas, un ambicioso

plan de expansión que incluyó la renovación de una parte considerable de su flota, financiado con empréstitos fundamentalmente del extranjero.

De tal forma que al sentirse los primeros efectos de la crisis nacional y mundial, las empresas se encontraron en una situación financiera extremadamente sensible. Lo cual aunado a la drástica contracción del mercado y al aumento desorbitante de los gastos de operación concomitante a los planes de expansión, las llevó abruptamente a una profunda crisis económica en 1982.

Este último año marcó un parteaguas en la evolución de la aviación comercial, pues además de ser el inicio del período de crisis también significó la conversión del servicio troncal en su totalidad a la esfera estatal, al adquirir el gobierno federal el 53% de las acciones de Mexicana, como una acción para salvarla del completo debacle. De Aeroméxico, el Estado detentaba su propiedad desde 1959.

El control estatal del aerotransporte troncal no impidió ni que la crisis impactara en toda su magnitud a las empresas, ni que su curso adoptara rumbos distintos en cada una de ellas.

Mexicana, después de observar una ligera recuperación, resintió nuevamente una drástica caída en 1986. Para este momento, la línea tuvo 14,340.2 millones de pesos en pérdidas en operación y sus pasivos totales ascendieron a 449,002.2 millones de pesos, 257.4% y 14.8% (a precios constantes), respectivamente, más que el año anterior. Para 1987, su situación económica empezó a denotar una leve mejoría e inclusive logró obtener utilidades en operación, aunque muy por debajo de las conseguidas entre 1983 y 1985. Un elemento fundamental que le permitió a Mexicana frenar el deterioro de su situación fue el acrecentamiento de su presencia en el mercado internacional (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Indicadores Básicos de Mexicana de Aviación. 1981-1987[H-]

Por su parte, el empeoramiento de las finanzas de Aeroméxico fue cada vez más agudo. Para 1987, registraba pérdidas en operación por 133,050 millones de pesos, 64.1 % (a precios constantes) más que las de 1986; año en el cual sus pasivos totales ascendieron a 232,904 millones de pesos, teniendo un incremento anual del 16.1% (a precios constantes). Su participación en el mercado nacional quedó prácticamente estancada y en el internacional con una tendencia pronunciada a la declinación (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Indicadores Básicos de Aeroméxico. 1981-1987[H-]

Empero, el período crítico de las líneas aéreas no sólo fue resultante de una crisis financiera y de mercado, sus raíces tuvieron mayor profundidad. De hecho, Aeroméxico y Mexicana se encontraban en una crisis global, en la que el conjunto de sus componentes productivos se encontraban resquebrajados.

Los principales indicadores de productividad de las empresas alcanzaron su punto más bajo en 1982. En los años siguientes se observó una ligera recuperación, sin embargo, a partir de 1985 se desplomaron de nueva cuenta (ver Gráficas 1, 2 y 3).

Gráfica 1. Pasajeros Transportados por Trabajador[H-]

Gráfica 2. Pasajeros-Km. Recorrido por Trabajador[H-]

Gráfica 3. Kilómetros Recorridos por Trabajador[H-]

Los altos costos fijos y demás gastos de operación, inherentes a este tipo de actividad, exigían un incremento de las horas-vuelo productivas por avión, a fin de reducirlos al máximo. Lo cual en momentos de contracción del mercado era inalcanzable.

Asimismo, la gestión empresarial en lugar de sentar las bases para paliar esta problemática, la estimuló aún más. Prueba de ello fue que en lugar de mantener un crecimiento cero en la plantilla laboral, por el contrario, la acrecentó durante la crisis. Al grado que para 1987, Mexicana contaba con 312,2 trabajadores por avión, 16% más que en 1981, y Aeroméxico con 291.2, 7% superior al existente en ese año.

Sin embargo, las respuestas empresariales tuvieron también diferencias sustanciales. Por un lado, Mexicana, salvo un breve período, fue conducido establemente por el mismo director que la dirigía desde años antes a su estatización, Manuel Sosa de la Vega, buscando incidir en el segmento del mercado más redituable, el internacional; por el otro, Aeroméxico sufría los vaivenes burocráticos, de 1980 hasta su quiebra vio pasar a tres directores, todos ellos dejando inconclusos sus planes de contingencia para atender el estado crítico de la empresa.

Lo anterior evidenció que el monopolio estatal no fue un elemento racionalizador de las directrices empresariales en el sector. En momento alguno buscó armonizar el mercado con el objeto de dar coherencia a las rutas y plazas cubiertas, que permitiera eliminar la competencia infructuosa entre las líneas aéreas y así éstas pudiesen enfrentar en las condiciones menos desfavorables la crisis.

Más bien, la política estatal dejó incólume la orientación que a lo largo de tres décadas habían seguido las dos grandes líneas aéreas: la caótica e ineficaz operación de Aeroméxico y servicio siempre encauzado a la rentabilidad de Mexicana.

La reestructuración

La aguda crisis por la que atravesaba la aviación comercial se engarzó simétricamente con la estrategia económica que perfilaba el gobierno de Miguel de la Madrid y que ha continuado hasta sus últimas consecuencias Carlos Salinas de Gortari. Situación que dio una coyuntura propicia para que se impulsara en este sector un proceso de reestructuración, que además de buscar la resolución de su crisis también lo adecuara al proyecto económico modernizador del Estado.

Así, desencadenado en el mes de abril de 1988 con la declaración de quiebra de Aeroméxico y el retiro de Mexicana del mercado accionario, el proceso de reestructuración siguió tres ejes: la redefinición de la intervención estatal, el establecimiento de un nuevo esquema de funcionamiento de la aviación comercial en su conjunto y el replanteamiento de las relaciones laborales.

a) La redefinición de la intervención estatal. Acorde con la política reprivatizadora y de su renuncia a injerir directamente en las actividades productivas, el Estado concluyó su presencia como propietario en el sector aéreo.

La reprivatización de las empresas del aerotransporte troncal adoptó formas diametralmente opuestas. Mientras que en Aeroméxico se llevó a cabo mediante un abrupto cambio, en Mexicana se efectuó por medio de una transición paulatina.

Para la primera de ellas, se optó por su desaparición y la formación de una nueva empresa. Antes de lo cual, sufrió las restricciones de subsidios y la disminución al máximo del apoyo gubernamental, factores decisivos para la acentuación de su crisis.

La declaración de quiebra y la liquidación de Aeroméxico se realizó con un propósito fundamental: establecer la única forma viable para que los inversionistas privados se interesaran en su adquisición.

Su venta era prácticamente imposible pues era una empresa con excesivos costos de operación debido en buena medida a disponer de una flota heterogénea, parte de la cual estaba casi destinada a la inutilización por su envejecimiento y que le implicaba cuantiosos gastos de mantenimiento y refacciones, pasivos sumamente altos y sin la posibilidad de obtener recursos frescos para la inversión, aunado a una estructura ineficiente y contratos colectivos onerosos.

Después de eliminados tales escollos, el 1º de octubre de 1988 fue creada la nueva empresa, Aerovías de México S.A. de C.V. (conservando el nombre comercial de Aeroméxico), con la participación mayoritaria del grupo Dictum (55% de las acciones) y minoritaria de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (25%) y Bancomer (20%).

La nueva línea aérea inició sus actividades con una flota, depurada del equipo envejecido, integrada por 29 aviones y una plantilla cercenada en sus dos terceras partes, 4,460 trabajadores. Asimismo, los nuevos propietarios no tuvieron que mantener los compromisos contractuales de la extinta Aeroméxico y firmaron nuevos contratos colectivos con su personal sindicalizado. Al corto plazo, Aerovías se planteó la expansión de sus operaciones, para lo cual contempló la ampliación inmediata de su equipo aéreo, con la adquisición de un DC-10-30 y 8 MD-88.

Por su parte, Mexicana de Aviación, después de ser retirada del mercado de valores, fue preparada con una serie de medidas para su privatización. De las cuales destacaron la

modificación de su cuadro de rutas a fin de eliminar las rutas improductivas, la supresión de plazas sindicalizadas y de confianza, la modificación puntual de los contratos colectivos y la reestructuración de su deuda con el apoyo del gobierno federal.

Posterior a un intento fallido, el 22 de agosto de 1989 se concretó la venta de la mayoría de las acciones que poseía el gobierno federal a un grupo de inversionistas integrado por los hermanos Name, D.B.L. American Development Asociation L.P., Elías Bacal, Roberto Cannizo, Carlos Abedrop y el grupo Xabre S.A. De esta manera, el 15 de septiembre de ese mismo año se formalizó la creación de la Corporación Mexicana de Aviación S.A. de C.V. y se determinó el reemplazo en la dirección general de Sosa de la Vega por Guillermo Martínez. La culminación de la venta de Mexicana abrió un nuevo capítulo en la aviación comercial, marcado por el predominio del capital privado y el retorno de las inversiones extranjeras en el servicio troncal.

b) El establecimiento de un nuevo esquema de funcionamiento de la aviación comercial. El servicio proporcionado por las líneas troncales reprivatizadas ha tenido como premisa fundamental la optimización de su presencia en el mercado. Para lo cual, sus nuevos propietarios han establecido una estrategia sustentada en la expansión de su servicio internacional y el retiro de las rutas nacionales improductivas, a fin de orientar exclusivamente sus operaciones hacia las rutas de mayor alcance territorial y a las plazas de más demanda, que permita incrementar los vuelos productivos y la capacidad aprovechada de la flota.

La consecución de dicha estrategia depende principalmente de dos factores para que la hagan posible. En primer lugar, el fortalecimiento de la flota disponible con el objeto de garantizar la eficiencia en el servicio, su realización ha sido considerada tanto por Mexicana, que ha contemplado un ambicioso plan para adquirir 30 aeronaves Airbus A-320, y por Aerovías, que tiene considerado la incorporación de una aeronave DC-10-30 y 8 MD-88. Y en segundo lugar, una política tarifaria liberada con la cual los precios del servicio se ajusten a las condiciones del mercado, esta política es una realidad a partir de 1991.

La reorientación de las operaciones de las grandes empresas, en mayor medida la sufrida por Aeroméxico, implicó la apertura del mercado pues rutas y plazas dejaron de estar consideradas por ellas. Así, se abrió la posibilidad para que el servicio alimentador estimulara su participación en el mercado, ya sea con las nuevas líneas y/o con las existentes, a fin de cubrir las rutas y plazas liberadas.

La evolución que ha tenido el sector, se aproxima en términos generales a este esquema de funcionamiento, mas en él se han manifestado formas novedosas.

La primera, no obstante que Mexicana se presentaba en un principio como la empresa más apta para consolidarse en el mercado, esto no ha sido así. Por el contrario, su ambicioso plan de expansión no consideró el envejecimiento prematuro de parte de su flota, que a la postre ha mermado considerablemente la calidad de su servicio. En

cambio, Aerovías ha logrado una consolidación tal en el mercado, que su prestigio, basado en la calidad y puntualidad de su servicio, ha trascendido internacionalmente.

Y la segunda, si bien el aerotransporte alimentador ha repuntado e incluso se han creado nuevas empresas, el control ejercido por las líneas troncales tiende a acrecentarse. Al grado que las líneas alimentadoras más importantes son filiales de Aerovías y de Mexicana o mantienen vínculos estrechos con éstas. Ajustando con ello el servicio a las necesidades de las grandes empresas, en detrimento del usuario. Lo anterior se explica no sólo en términos de la interdependencia de los mercados, sino fundamentalmente a que las dos líneas troncales están utilizando a las alimentadoras con el objeto de aprovechar al máximo su infraestructura aeroportuaria, que les permita disminuir sus costos de operación.

c) El replanteamiento de las relaciones laborales. Los trabajadores de la aviación comercial troncal a lo largo de tres décadas habían conseguido establecer y consolidar las normas que regulaban sus condiciones de trabajo. Los pilotos, a través de ASPA, los sobrecargos, de ASSA, y el personal de tierra, del SNTTAM en Aeroméxico y del SNTAS en Mexicana, mantenían contratos colectivos que consideraban disposiciones que reconocían las especificaciones de la labor de cada tipo de trabajador así como prestaciones de índole económico sumamente ventajosas.

La reestructuración de las líneas aéreas troncales trajo consigo la modificación de las relaciones laborales, anulando las conquistas sindicales y estableciendo nuevas reglas para su regulación. Las cuales centraron sus objetivos en incrementar los niveles de productividad de la fuerza de trabajo y reducir los costos de producción.

El replanteamiento de las formas de regulación de las relaciones capital-trabajo se ha delineado en los contratos colectivos de trabajo celebrados en 1988 y 1989. Su impacto no ha sido uniforme en el conjunto de los trabajadores, mientras que en Aerovías el replanteamiento alcanzó toda su magnitud con la firma de nuevos pactos colectivos, otorgando inclusive en el caso del personal de tierra la titularidad a una organización, el Sindicato Nacional de Trabajadores al Servicio de las Líneas Aéreas Similares y Conexos, distinta a la representación sindical reconocida por la extinta Aeroméxico; en Mexicana de Aviación se realizó por medio de cambios puntuales al clausulado de los contratos.

La regulación de las normas laborales siguió tres lineamientos básicos: la flexibilización de la fuerza de trabajo la ampliación del tiempo laborable y la disminución del salario global (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Principales Cambios a los Contratos Colectivos de los Trabajadores Aéreos[H-
]

El primero de estos lineamientos, la flexibilización, atacó el perfil de los contratos colectivos que hasta entonces los trabajadores habían logrado legitimar, cuyos aspectos constitutivos se definían por el reconocimiento de la estabilidad en el empleo, el respeto

al lugar y las funciones de trabajo y, sobre todo, la determinación bilateral de los cambios a las condiciones de trabajo, cuestión que había jugado un papel determinante en las relaciones laborales pues permitía a los trabajadores salvaguardarse de las transformaciones permanentes organizacionales y tecnológicos de las empresas.

La crisis de productividad de las empresas pusieron en tela de juicio este perfil. Para sus administraciones, el tipo de contratación colectiva no sólo resultaba inoperante sino era también un obstáculo para la consecución de sus planes.

Así, en los nuevos contratos colectivos prevalece la subordinación del trabajador a las necesidades del servicio de la empresa de tal forma que se garantice la optimización de su utilización, quedando en ellos definidas las condiciones de trabajo como materia exclusiva de las empresas.

El segundo de los vectores que adoptó el replanteamiento de las relaciones laborales consistió en la ampliación del tiempo que la fuerza de trabajo es empleada por las empresas. Las jornadas de trabajo se extendieron y los días-jornada aumentaron con el propósito de incrementar el tiempo laborable y, en consecuencia, mejorar la productividad en el servicio.

Finalmente, el último de los lineamientos estuvo dirigido a la eliminación de prestaciones económicas contractuales, tanto directas como indirectas, que le permitiera a las empresas disminuir los costos de operación.

¿Y los trabajadores?

Las organizaciones sindicales enfrentaron la reestructuración del sector en un plano de franca debilidad. La pulverización de la acción sindical prevaleciente desde años antes a la implantación de este proceso, les impidió a los sindicatos articular formas conjuntas de inserción en los cambios de las empresas, resignándose a ser un receptáculo de ellos. Su impotencia fue de tal magnitud que ni siquiera intentaron emprender medidas para evitar la desaparición del organismo sindical del personal de tierra de Aeroméxico, el SNTTAM.

La inmovilidad de las organizaciones sindicales no significó la inexistencia de inquietudes entre los trabajadores. Ya sea durante la implantación de las medidas reestructuradoras como después de ella, diversos contingentes del personal aéreo reaccionaron ante los cambios (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Acciones de los Trabajadores Aéreos[H-]

Fueron dos los rasgos característicos de las reacciones de la base trabajadora. Primero, el ambiente de inconformidad por las secuelas de la reestructuración del sector y, segundo, su canalización hacia el cuestionamiento del desempeño de los dirigentes sindicales. El rumbo seguido por las acciones respondió a la dinámica propia de los sindicatos así como

de las repercusiones específicas sufridas por cada uno de los segmentos de los trabajadores aéreos.

En el caso del personal de tierra, el empleado en Aeroméxico, afiliado al SNTTAM, buscó infructuosamente una fórmula organizativa que garantizara su derecho al reconocimiento de la titularidad de la contratación en la nueva empresa y el perteneciente a Mexicana, en particular los mecánicos afiliados al SNTAS, se plantearon la defensa del clausulado de su contrato colectivo.

Por su lado, los sobrecargos tradujeron su malestar en la necesidad de lograr un recambio de su dirigencia sindical, emprendiendo una labor de depuración interna.

Finalmente, en una situación menos desfavorable a la del resto de los trabajadores del sector, los pilotos se involucraron en un proceso de cuestionamientos de la postura de subordinación mantenida por sus líderes durante los cambios implantados en las líneas aéreas, dando como resultado la reorientación de la relación con ellas, sustentado en la reivindicación de la interlocución de ASPA ante las transformaciones del sector.

En la medida en que ha avanzado el proceso de reestructuración y superados los brotes de inconformidad de la base trabajadora, las direcciones de los sindicatos han empezado a articular una postura, en la que se reconoce la nueva situación de las líneas de la aviación.

Por un lado, las dirigencias que mantuvieron la titularidad de los contratos colectivos (ASPA, ASSA y SNTAS) después de la asimilación de las normas laborales implantadas, han dirigido sus esfuerzos a redefinir las relaciones con las empresas. Y por el otro, la del sindicato Independencia ha buscado delinear el perfil de su organismo gremial, ya que a diferencia de los otros no tiene experiencia alguna en las tareas sindicales. [1]

En la perspectiva de las direcciones sindicales los cambios contractuales fueron desfavorables para los trabajadores, en particular los relativos a la disminución de las prestaciones económicas, aunque necesarios para mejorar la productividad de las empresas.

Asimismo, en la evaluación de lo que hasta el momento ha sido el curso de las relaciones con las empresas, consideran que el tipo de conducción empresarial adquirido posteriormente a la reprivatización, ha abierto espacios para la participación de los sindicatos en los programas de modernización y mejoramiento de la calidad de las líneas aéreas, ya sea a través de una activa intervención como es el caso de los pilotos en la determinación de las características del equipo que Aerovías decidió adquirir o en el plano meramente informativo que permite a los sindicatos estar al tanto de los planes de modificaciones de las empresas.

Por último, los dirigentes de los sindicatos de la aviación concluyen que, ante el novedoso panorama resultante de la reconversión del sector, las organizaciones gremiales requieren replantear los fundamentos mismos de su existencia. En este sentido, se considera al sindicato como el vehículo para el mejoramiento de la productividad; que, a

cambio del reconocimiento salarial, organice a la mano de obra en la producción, fomentando en ella la preocupación por la calidad y el profesionalismo y desterrando las prácticas viciadas en el desempeño laboral.

Consideraciones finales

El proceso de reconversión ha modificado el perfil de las empresas aéreas y de sus trabajadores.

Aeroméxico, ahora Aerovías, y Mexicana de Aviación dejaron de estar bajo la propiedad estatal, sus nuevos propietarios han redefinido su estructuración de rutas y fortalecido su equipo aéreo, buscando obtener la mayor rentabilidad posible y ganar los mercados que ofrecen mayores beneficios.

En sus primeros meses, las líneas troncales han tenido resultados disímiles. Aerovías a partir de un ambiente empresarial más propicio al comenzar sus operaciones, liberada de los escollos financieros, de la flota obsoleta y de los incómodos contratos colectivos, ha conseguido altos niveles de eficiencia en su servicio. Por su lado, Mexicana se ha enfrentado a serios problemas en su productividad y en la calidad de sus operaciones, que la ha llevado a emprender nuevas acciones a fin de subsanarlas.

En cuanto al servicio alimentador, si bien su refuncionalización ha dado principio, ésta sólo ha beneficiado a algunas empresas, especialmente aquellas que mantienen estrecha relación con las troncales, permaneciendo otras en la misma situación endeble previa a la reestructuración.

Por otra parte, la eventual firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá plantea un panorama todavía más complejo para las empresas del sector. Además de los problemas encontrados en su inicial evolución, existen obstáculos adicionales para encontrarse aptas a la competencia que se avizora, como lo son los altos costos de los servicios aeroportuarios (aterrizajes, aeropuertos, servicios de tránsito y combustible) que les da una desventaja competitiva frente a las líneas extranjeras.

Asimismo, es factible que los cambios en la aviación no hayan concluido. Aún está pendiente la adecuación del marco normativo que posibilite la liberalización del sector y permita una mayor participación de las empresas norteamericanas y canadienses en el territorio nacional, cuestión que vendría a dar un cariz completamente diferente al sector.

La reestructuración de la aviación comercial no se ha restringido a la transformación de las empresas, sino que ha sido un proceso de alcances más profundos. Los trabajadores mismos como sujetos sociales están viviendo una mutación radical, que ha modificado su inserción en el proceso de trabajo, las relaciones con las empresas e incluso ha planteado la recodificación de la función de sus sindicatos. Así, las nuevas condiciones impuestas por la reestructuración delimitan una nueva concepción de trabajador aéreo, sustentada en:

1. La redefinición de las normas que regulan las relaciones capital-trabajo. La estabilidad en la posición en el trabajo y el empleo y la bilateralidad son salvajemente sustituidas por la flexibilidad y la unilateralidad empresariales.

2. La formación de una nueva identidad. En la que, primero, se establece a la productividad y calidad como guías de la actividad laboral; y, segundo, se refuncionaliza el rol del sindicato, considerándolo como el instrumento organizador de la fuerza de trabajo en el proceso productivo para conducirla hacia esas guías.

El predominio de las nociones empresariales en la formación del nuevo tipo de trabajador no es gratuito. Para su implantación fue determinante la adversa correlación de fuerzas y la incapacidad de los sindicatos para construir un proyecto alternativo, un proyecto que incluyera a los sindicatos como interlocutores protagónicos y partiera del respeto a sus conquistas laborales. Revertir lo perdido es una tarea que los trabajadores aéreos tienen por delante, cuya realización requiere del aprendizaje de las experiencias obtenidas y, fundamentalmente, del descubrimiento de novedosas formas de accionar.

CITAS:

[*] Licenciado en Sociología, UAM-I.

[1] Las fuentes para precisar las posturas de los dirigentes sindicales fueron las entrevistas a:

Manuel Campoaseo, Director del Centro de Estudios de ASPA, 15 de abril de 1991.

Patricia Benítez, Secretaria del Trabajo de ASSA, 16 de abril de 1991.

Tomás del Toro, Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores al Servicio de las Líneas Aéreas, Similares y Conexos "Independencia".