



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

***ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y FLEXIBILIDAD  
LABORAL:  
UN ESTUDIO SOBRE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA***

TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS  
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PRESENTA

JOSÉ JUAN MARTÍNEZ JUÁREZ

DIRIGIDA POR

MTRA. GUADALUPE RIVERA RAMÍREZ

**BIBLIOTECA CENTRAL UAQ**  
"ROBERTO RUIZ OBREGÓN"

Santiago de Querétaro, septiembre de 2002.

No. Adq. H67493

No. Título \_\_\_\_\_

Clas TS

D348.7

M385e

Ej.1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y FLEXIBILIDAD LABORAL:  
UN ESTUDIO SOBRE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA**

TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PRESENTA

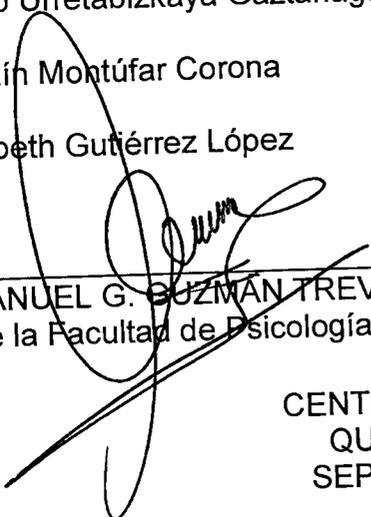
JOSÉ JUAN MARTÍNEZ JUÁREZ

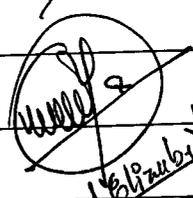
DIRIGIDA POR

GUADALUPE RIVERA RAMÍREZ

SINODALES

Mtra. Guadalupe Rivera Ramírez  
Presidente  
Mtro. Marco Antonio Carrillo Pacheco  
Secretario  
Dr. Eduardo Urretabizkaya Gaztañaga  
Vocal  
Mtra. Yazmín Montúfar Corona  
Suplente  
Mtra. Elizabeth Gutiérrez López  
Suplente

  
MTRO. MANUEL G. BUZMÁN TREVIÑO  
Director de la Facultad de Psicología

  
  
  
DR. SERGIO QUESADA ALDANA  
Director de Investigación y Posgrado

CENTRO UNIVERSITARIO  
QUERÉTARO, QRO.  
SEPTIEMBRE DE 2002

## RESUMEN

A lo largo de cinco capítulos se despliegan los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se efectúa la revisión teórica e histórica de la flexibilidad laboral, entendida como parte de las estrategias empresariales encaminadas a la apropiación absoluta del saber obrero. En la parte teórica se examina el estado del arte de las estrategias empresariales, centrado en los conceptos de competitividad y flexibilidad laboral.

El capítulo 2 ubica el contexto de la industria manufacturera en el estado de Querétaro; situación económica en materia de producción y empleo. En especial se observan las condiciones actuales del sector manufacturero, ya que de ahí emanaron los Contratos Colectivos de Trabajo, objeto del presente estudio.

El capítulo 3 polemiza sobre los intentos empresariales de imponer una nueva cultura laboral entre los trabajadores y modificar la Ley Federal del Trabajo para crear las condiciones que requiere la flexibilidad para entrar plenamente en la industria mexicana y mantener a los trabajadores en la frontera del control sobre el proceso de trabajo.

En el capítulo 4 se exponen los resultados directos que arroja el análisis de los contratos colectivos de trabajo de la industria manufacturera queretana. Los resultados se ordenan en dos apartados: Uno referido a los emplazamientos y movimientos que llegaron a la huelga, durante el periodo 1990-1999. En el segundo apartado se despliegan las respuestas obtenidas de los aspectos que inciden en la flexibilidad en los campos de las innovaciones tecnológicas, numéricas, funcionales y salariales.

El Capítulo 5 cierra la investigación con las conclusiones, las cuales apuntan a una reflexión respecto al futuro de la flexibilidad en Querétaro y el papel que les corresponde desempeñar a los empresarios, sindicatos y gobierno estatal para construir una flexibilidad progresiva.

Se incluye un capítulo 6, como apéndice de la tesis, donde se presenta el enfoque metodológico que permite el análisis de la flexibilidad contractual; las variables e indicadores utilizados para el examen de los contratos colectivos seleccionados y el diseño de la hoja de captura de la información.

(Palabras Clave: Competitividad, Contratos Colectivos, Flexibilidad laboral, Flexibilidad funcional, Flexibilidad numérica, Flexibilidad salarial, Innovación tecnológica).

## SUMMARY

The results obtained from this study are set forth in five chapters.

The first chapter explores a theoretical and historical review of labor flexibility which is understood as a part of the strategies of companies to totally appropriate workers' knowledge. The theoretical section examines the state of the art of company strategies, centering on the concepts of labor competitiveness and flexibility.

Chapter 2 establishes the context of the manufacturing industry in the State of Queretaro, its economic situation in the areas of production and employment. We take special note of the current conditions of the manufacturing sector since this is where the work Contracts, the subject of our Study, originated.

Chapter 3 discusses the companies' efforts to impose a new labor culture on workers and to modify the Federal Labor Law in order to create the conditions for flexibility which are necessary for affecting Mexican industry and keeping workers on the sideline regarding control over the work process.

Chapter 4 deal with the direct results of the analysis of work contracts in the manufacturing industry in Queretaro. These results appear under two headings: One refers to movements which led, to strikes between 1990 and 1999. The second shows the answers obtained from aspects affecting flexibility in the fields of technological, numerical, functional and salary-related innovations.

Conclusions are presented in chapter 5. These conclusions point towards reflection regarding the future of flexibility in Queretaro and the role to be played by entrepreneurs, unions and the state government in building a progressive flexibility.

There is a sixth chapter, an appendix to the thesis, which sets forth the methodological focus necessary for an analysis of contract flexibility; the variables and indicators used to examine the work contracts selected and the design used for data processing.

(KEY WORDS: Competitiveness, Work Contracts, labor flexibility, functional flexibility, numerical flexibility, salary-related flexibility, technological innovations).

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y FLEXIBILIDAD LABORAL: UN ESTUDIO SOBRE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<i>Motivos de la Investigación</i>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>9</b>
<i>Marco Teórico</i>	9
Estrategias empresariales	9
Competitividad	9
Estrategias empresariales	14
Fordismo, Estado de bienestar y flexibilidad laboral	20
Los Modelos Organizativos de Taylor y Ford	20
Productividad, salarios y Estado de bienestar	24
Sindicatos, rigidez y contratación colectiva	28
Flexibilidad laboral	30
Globalización de las economías	30
Hegemonía mundial de los Estados Unidos	33
El concepto de flexibilidad laboral	36
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>44</b>
<i>La Industria en Querétaro</i>	44
Un poco de historia	44
Antes de 1970	45
Producción y empleo	46
Después de 1970	48
Producción y empleo	49

1999 Año de cierre	51
Producción y empleo	51
Atracción de la inversión productiva	55
Fotografía de la Industria manufacturera en Querétaro	56
Infraestructura	56
Indicadores económicos	57
Fuerza de trabajo	59
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>61</b>
<i>Los hábitos fundamentales de los trabajadores</i>	61
Transformar los hábitos fundamentales de los trabajadores	62
Ley Federal del Trabajo	70
Propuesta de COPARMEX	73
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>78</b>
<i>Análisis de contratos colectivos</i>	78
Los contratos colectivos en Querétaro	80
Emplazamientos	80
Resultados del cuestionario	90
Innovaciones tecnológicas	90
Flexibilidad numérica	94
Flexibilidad funcional	99
Flexibilidad salarial	108
Aproximaciones a una conclusión	113
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>117</b>
<i>Conclusiones</i>	117
Las perspectivas de la flexibilidad laboral en Querétaro	117

<b>APÉNDICE METODOLÓGICO</b>	<b>125</b>
<i>Orden de la investigación</i>	<b>125</b>
1ª Vertiente de la Investigación	<b>125</b>
2ª Vertiente de la Investigación	<b>130</b>
<b>BIBLIO-HEMEROGRAFÍA</b>	<b>132</b>

# ***INTRODUCCIÓN***

## **MOTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En las últimas décadas se ha manifestado una tendencia en cuanto a las modificaciones en la contratación colectiva que, entre otras cosas, se debe a la necesidad de reestructuración productiva que las empresas han implementado. No se sabe hasta que nivel las modificaciones del aparato productivo han influido en los contratos colectivos. Es por ello que esta investigación se centra en el descubrimiento de los cambios tecnológicos en los contratos colectivos; cómo han sido modificados y si su tendencia se dirige a la flexibilidad en la contratación colectiva. Esto nos motivó a la realización del presente estudio, construyendo el conocimiento sobre los cambios que se producen en la entidad, producto de las rápidas transformaciones industriales. Querétaro en un lapso menor a 20 años dejó de ser un estado con sabor a provincia, para entrar en la dinámica de la velocidad y el cambio de las bases sociotécnicas de la industria; el vigoroso crecimiento de los asentamientos industriales cambia el rostro social. La mancha urbana que hoy se extiende desde San Juan del Río hasta la ciudad de Querétaro, pasando por los municipios de Pedro Escobedo, El Marqués y Villa Corregidora es sinónimo de la contradictoria modernización nacional.

Un elemento que nos impulsó a la realización del estudio se produjo cuando preguntamos a algunos líderes sindicales sobre el significado de la flexibilidad en la contratación colectiva, no sabían lo que esto significaba, ello nos habla de la poca información que se tiene del concepto en la contratación colectiva y de lo que ello representa; de hecho, no existe ninguna investigación similar que se haya realizado en la entidad, somos en este caso, los primeros. Pensamos que la información sobre Querétaro, arrojará un mayor conocimiento de la situación que se vive en nuestro estado en cuanto a la contratación colectiva.

También despertó en nosotros el interés por generar propuestas alternativas a la dureza de las transformaciones tecnológico-industriales: la despersonalización, de los individuos, los conflictos surgidos por las formas agresivas de introducción de

métodos de trabajo o por la manera en que se disminuye el poder de algunos de los actores sociales, obliga a quienes trabajamos para las ciencias sociales a proponer alternativas humanizadoras, que impidan la diseminación de actitudes socialmente destructivas y nos permitan pensar en tiempos menos agrestes.

La contratación colectiva es un nervio social sumamente sensible porque en ella se juegan relaciones laborales y humanas. Para el empresario el contrato colectivo es un instrumento indispensable para organizar las actividades productivas y detenta un vínculo importante en las relaciones personales con los trabajadores; de ahí que contar con un contrato colectivo que no genere conflictos con los obreros sea vital en sus posibilidades de alcanzar niveles óptimos de calidad y competitividad. Para el trabajador, el contrato colectivo es la opción más cercana para establecer condiciones mínimas de trabajo, condiciones que lo hagan sentirse seguro y bien remunerado, condiciones que le permitan sentirse como persona y no mero objeto dependiente de mecanismos técnicos y decisiones ajenas que muchas veces le resultan lesivas, que ofrezca señales de confianza en la realización de su trabajo. En consecuencia, para los actores principales del proceso de trabajo, el contrato colectivo es el ingrediente que pondera intereses de las partes y puede beneficiar a ambos o perjudicar a alguno de ellos.

En función de lo anterior, estudiamos los contratos colectivos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de la industria manufacturera para el periodo 1990-1999. Los contratos de la rama de alimentos y bebidas; electrónica, electrodoméstica y comunicaciones; metal-mecánica y autopartes; papel y madera; plásticos y hule; química; textil y del vestido fueron revisados para situar los niveles y tipos de flexibilidad que se delinean para el caso queretano.

Nos trazamos como objetivo central analizar, en el estado de Querétaro, los cambios en las relaciones industriales y laborales en la década de los noventa en México: Los aspectos principales de las relaciones laborales que interesan son:

1. Estructura económica de la entidad, distribución del empleo y salarios. Reestructuración productiva.
2. El debate sobre la Ley Federal del Trabajo. La propuesta empresarial.

3. Cambio en las relaciones laborales hacia la flexibilidad del trabajo en la localidad. El instrumento principal de análisis será el cambio en la contratación colectiva local en los noventa.
4. Principales conflictos obrero patronales en los noventa, causas y soluciones en la localidad.

Presentamos las empresas seleccionadas para la revisión de los contratos colectivos, todas ellas de la industria manufacturera.

<b>Plásticos y Hule</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>SINDICATO</b>
ABC PLASTIESPUMA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE ABC PLASTIESPUMA DE SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO
B'TICINO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE B'TICINO DE MÉXICO
PLÁSTICOS ALTEC, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE PLÁSTICOS ALTEC
PLÁSTICOS TÉCNICOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE PLÁSTICOS TÉCNICOS MEXICANOS
PLASTRUCTURAS, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, TALLERES, MAQUILADORAS, NEGOCIACIONES MERCANTILES Y COMERCIOS, SIMILARES ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
POLYDUCTO, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE POLYDUCTO DEL BAJÍO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

<b>Papel y Madera</b>	
ENVASES PLEGADIZOS GAMMA, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE ENVASES PLEGADIZOS EN EL ESTADO DE QUERÉTARO
GRÁFICAS MONTE ALBAN, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE GRÁFICAS MONTE ALBAN
MADERAS Y MUEBLES SAN PEDRO	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE MADERAS Y MUEBLES SAN PEDRO
ENVASES DE QUERÉTARO, S.A. DE C.V. EN 1993 CAMBIA DE RAZÓN SOCIAL A: TETRA PAK QUERÉTARO, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE ENVASES DE QUERÉTARO". EN 1993 CAMBIA A: SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE TETRA PAK QUERÉTARO.

<b>Química</b>	
COMPAÑIA INDUSTRIAL CERILLERA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE COMPAÑIA INDUSTRIAL CERILLERA
DALE QUÍMICA, S.A. DE C.V. EN 1995 CAMBIA DE RAZÓN SOCIAL A: AIR PRODUCTS RESINAS, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES ÚNICO DE DALE QUÍMICA DE SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO. EN 1995 CAMBIA A: SINDICATO DE TRABAJADORES ÚNICO DE AIR PRODUCTS RESINAS DE SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO
LUBRICANTES FUCHS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE NEGOCIACIONES MERCANTILES Y COMERCIOS DE AUTOSERVICIO, TALLERES, MAQUILADORAS DE INDUSTRIAS EN GENERAL, SIMILARES, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
POLAROID DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, TALLERES, MAQUILADORAS, NEGOCIACIONES MERCANTILES Y COMERCIOS, SIMILARES ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
SIKA MEXICANA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE SIKA MEXICANA

## Metal-Mecánica y Autopartes

ACERLAN, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
ARNESES ELÉCTRICOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE ARNESES ELÉCTRICOS AUTOMOTRICES, PLANTA II
BOMBAS ALEMANAS, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE BOMBAS ALEMANAS
CABLESA, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
CALDERERA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE CALDERERA DEL CENTRO DE SAN JUAN DEL RÍO
CARLISLE, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
CLIMATE SYSTEMS MEXICANA, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE CLIMATE SYSTEMS MEXICANA DEL ESTADO DE QUERÉTARO
COMPANÍA MEXICANA DE FABRICACIONES ELECTROMECÁNICAS, S.A. DE C.V.	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE COMPANÍA MEXICANA DE FABRICACIONES ELECTROMECÁNICAS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
CORDAFLEX, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE CORDAFLEX DEL ESTADO DE QUERÉTARO
DURCOMEX, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE DURCOMEX
ERIEZ EQUIPOS MAGNETICOS, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
GRAMMER MEXICANA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE GRAMMER MEXICANA
INDUSTRIAS ALDER, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS ALDER DEL ESTADO DE QUERÉTARO
INDUSTRIAS DEL HIERRO, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS DEL HIERRO DEL ESTADO DE QUERÉTARO
KOSTAL MEXICANA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE KOSTAL MEXICANA
KSB BOMBAS CENTRÍFUGAS, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
INDUSTRIAS ASTRAL, S.A. DE C.V. EN 1998 CAMBIA DE RAZÓN SOCIAL A: MABE DE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS ASTRAL. EN 1998 CAMBIA A: SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE MABE DE MÉXICO, PLANTA REFRIGERADORES, QUERÉTARO
MICROFUSIÓN DE INOXIDABLE, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE MICROFUSIÓN DE INOXIDABLE
NEW HOLLAND DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE NEW HOLLAND DE MÉXICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO
REME, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE REME DEL ESTADO DE QUERÉTARO
SINTERMEX, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
SWEQUIPOS, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
TECNOMAC, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE TECNOMAC DEL ESTADO DE QUERÉTARO
TRANSMISIONES Y EQUIPOS MECÁNICOS, S.A. DE C.V." (TREMEC).	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE TREMEC
XOLOX, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALICA, FUNDICIONES, MAQUINADOS, MANUFACTUREROS, MAQUILADORAS Y DE SERVICIOS, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO

## Textil y del Vestido

CAVASTTRACHI, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE LA COSTURA, CONFECCIÓN Y SIMILARES DEL ESTADO DE QUERÉTARO BENITO JUÁREZ
CORPORACIÓN INTERNACIONAL GAMMA, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE LA COSTURA, CONFECCIÓN Y SIMILARES DEL ESTADO DE QUERÉTARO BENITO JUÁREZ
NEWCO, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE LA COSTURA, CONFECCIÓN Y SIMILARES DEL ESTADO DE QUERÉTARO BENITO JUÁREZ
PROMOTORA INTERNACIONAL DE PANTALONES, S.A. DE C.V.	SINDICATO DE OBRERAS Y OBREROS JOSEFA VERGARA
TIMÓN OCCIDENTAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE OBRERAS Y OBREROS, MAQUILADORAS Y TRABAJADORES EN GENERAL, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO MÁRTIRES DE RÍO BLANCO

### **Electrónica, Electrodoméstica y Comunicaciones**

CONSTRULITA, S.A. DE C.V.	SINDICATO ÚNICO DE EMPLEADOS, CHOFERES Y TRABAJADORES DE COMERCIO, OFICINAS PARTICULARES, PEQUEÑAS INDUSTRIAS, SIMILARES, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO.
---------------------------	---

### **Alimentos y bebidas**

DESHIDRATADORA LA CASCADA, S.A. DE C.V	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE DESHIDRATADORA LA CASCADA
HARINERA QUERETANA, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA, TALLERES, MAQUILADORAS, NEGOCIACIONES MERCANTILES Y COMERCIOS, SIMILARES ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
INDUSTRIAS LACTEL, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE MOLINEROS DE HARINA, PRODUCTOS ALIMENTICIOS SIMILARES Y CONEXOS DE QUERÉTARO
RANCHO EL COLORADO" EN 1996 CAMBIA DE RAZÓN SOCIAL A: "AGROINDUSTRIAS APAL, S.A. DE C.V.	SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DE ESTABLEROS AGRÍCOLAS, SIMILARES, ANEXOS Y CONEXOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO
ZWANENBERG DE MÉXICO, S.A. DE C.V."	SINDICATO ÚNICO DE TRABAJADORES DE ZWANENBERG DE MÉXICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO

<b>TOTAL</b>	<b>51 EMPRESAS</b>	43 están localizadas en el municipio de Querétaro y 8 en el de San Juan del Río.
--------------	--------------------	--

## Presentación de los resultados de la investigación

A lo largo de cinco capítulos desplegamos los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se efectúa la revisión teórica e histórica de la flexibilidad laboral, entendida como parte de las estrategias empresariales encaminadas a la apropiación absoluta del saber obrero. En la parte teórica se examina el estado del arte de las estrategias empresariales, centrado en los conceptos de competitividad y flexibilidad laboral; mientras que en la parte histórica, se revisan las tendencias actuales del capitalismo contemporáneo a partir del fenómeno de la globalización y el predominio norteamericano sobre el mundo entero.

Se expone la idea de que los constantes cambios en la economía mundial, inclinan la balanza hacia la exploración y desarrollo de innovadoras formas de organización del trabajo y perfilan escenarios inéditos en las relaciones del trabajo y el capital.

El capítulo 2 ubica el contexto de la industria manufacturera en el estado de Querétaro; situación económica en materia de producción y empleo. En especial se observan las condiciones actuales de la industria manufacturera ya que de ahí emanaron los CCT objeto de la presente investigación. Tratándose de información

económica de Querétaro, consideramos necesario ofrecer una somera visión retrospectiva del desarrollo de la entidad, las tendencias de crecimiento y las contradicciones sociales inherentes al progreso de tipo capitalista.

El capítulo 3 polemiza sobre los intentos empresariales de imponer una nueva cultura laboral entre los trabajadores y modificar la Ley Federal del Trabajo para crear las condiciones que requiere la flexibilidad para entrar plenamente en la industria mexicana y mantener a los trabajadores en la frontera del control sobre el proceso de trabajo.

Un dato interesante es que se abordan algunos aspectos psicológicos relacionados con las formas de comportamiento y la comunicación que se producen en ambientes organizacionales donde los trabajadores acuden en calidad de objetos, observadores y ejecutores de propuestas diseñadas en otros lugares. Esta temática forma parte de un trabajo de investigación que, de forma paralela, estamos realizando<sup>1</sup>.

En el capítulo 4 se exponen los resultados directos que arroja el análisis de los contratos colectivos de trabajo de la industria manufacturera queretana. Los resultados se ordenan en dos apartados: Uno referido a los emplazamientos y movimientos que llegaron a la huelga, durante el periodo 1990-1999. El segundo apartado se despliegan las respuestas obtenidas sobre los aspectos que inciden en la flexibilidad, desplegada en los campos de las innovaciones tecnológicas, numéricas, funcionales y salariales.

Cerramos la exposición de la investigación con las conclusiones, las cuales apuntan a una reflexión respecto al futuro de la flexibilidad en Querétaro y el papel que les corresponde desempeñar a los empresarios, sindicatos y gobierno estatal para construir una flexibilidad progresiva.

Incluimos un capítulo, como apéndice de la investigación, donde presentamos el enfoque metodológico que nos permite el análisis de la flexibilidad contractual; las

---

<sup>1</sup> *“Estrategias Empresariales y Flexibilidad Laboral: Un Enfoque Desde la Psicología y la Sociología del Trabajo”*

variables e indicadores utilizados para el examen de los contratos colectivos seleccionados y el diseño de la hoja de captura de la información. Los 18 aspectos que componen el cuestionario para situar el nivel de flexibilidad de la industria manufacturera en Querétaro se agrupan en cuatro grandes rubros: innovación tecnológica, flexibilidad funcional, numérica y salarial.

Estamos ciertos que el trabajo será incompleto, hemos dejado cuestiones interesantes de lado por consideraciones académicas de ubicarlas en trabajos posteriores. Tal es el caso de lo que tiene que ver con los mecanismos de comunicación al interior del proceso de trabajo, aspecto que, en nuestra opinión es trascendente en la configuración de formas flexibles de organización al permitir una libre comunicación entre trabajadores, mandos medios y superiores de las empresas. Seguramente tenemos olvidos y enfoques erróneos. Sobre esto, esperamos que la crítica constructiva nos ayude a visualizarlos para depurarlo y que nuestra investigación se constituya en una herramienta de trabajo útil a los sectores involucrados (empresarios, trabajadores, gobierno y académicos).

# ***CAPÍTULO 1***

## ***MARCO TEÓRICO***

### **Estrategias Empresariales**

#### **Competitividad**

Frente al desarrollo tecnológico vivido a lo largo de las tres últimas décadas del siglo XX, vemos que los cambios experimentados por la sociedad y en lo particular por las empresas, radican en enfrentarse a un mundo donde se habla de globalización de las economías, de neoliberalismo, de una mayor apertura comercial, de integración de las economías generando bloques comerciales entre países. Nos queda la idea de una concentración de capitales, de un afán por apropiarse de una porción del mercado cada vez mayor, sin importar las consecuencias sociales que inciden negativamente en el individuo.

Las luchas comerciales implican una renovación constante del aparato productivo por parte de las empresas encargadas de ajustar sus estrategias ante un mundo cambiante que obliga a un mayor conocimiento de las condiciones en que se encuentra el propio mercado, y, aunado a ello, el diseño de productos flexibles que se ajusten a un mercado múltiple, heterogéneo y modificable que exige su satisfacción en un corto tiempo.

Estas luchas comerciales se expresan en la competencia, requieren por tanto que las empresas estén preparadas para hacerle frente, desde el bosquejo de nuevos productos, cambio tecnológico, organización del trabajo, recursos financieros. Necesitan, además, del diseño de estrategias empresariales que garanticen la existencia de la organización con niveles de rentabilidad eficientes y con un mayor grado de competitividad. Pero no sólo eso, en la actualidad, no basta apuntalar a la tecnología, como elemento de competencia, debe recurrir a otros elementos. La empresa está impelida a tomar en cuenta las certificaciones de calidad que cada día se convierten en un criterio determinante para mantenerse vivas en el mercado tanto interno como externo.

La competitividad como elemento de análisis implica el estudio de los organismos que operan tanto en el aspecto interno como externo y, por ello, puede ser definida a niveles micro y macroeconómicos. En el nivel microeconómico, es lo que acontece al interior de un país en el cual las empresas luchan por una mayor participación en el mercado interno, donde se establecen las bases de la competencia dentro de la rama productiva en que se desenvuelven; se aprovechan las posibles ventajas comparativas entre unas y otras y que demuestra la eficiencia interna de la empresa, en cuanto a la adecuada combinación y optimización de los recursos con que cuenta para producir bienes y servicios de elevada calidad a bajo costo y colocarlos en el mercado con niveles de rentabilidad óptimos, sustentando una posición competitiva en el plano nacional y, para algunas, en el internacional. En el ámbito macroeconómico, la competitividad está en relación con las estrategias que el Estado postule para la incursión al comercio exterior con niveles de productividad y competitividad inmejorables en donde no siempre las ventajas comparativas tradicionales (mano de obra y recursos naturales) entre países es el elemento fundamental para su penetración, ya que el nivel de competitividad está marcado por el desarrollo tecnológico, las inversiones, la infraestructura y con las características estructurales que las empresas tengan para sostener los estándares de eficiencia y calidad vigentes en el mundo. En otras palabras, la competitividad está dada entre países, los cuales se disputan la colocación de sus productos en el mercado externo.

La competitividad significa que cualquier organismo generador de bienes o servicios tenga la capacidad para mantener, innovar o mejorar con los mismos estándares por periodos sostenidos de tiempo una creciente participación en el mercado o del entorno económico en el que se mueven frente a sus más próximos competidores. Enright, define a la competitividad para la empresa como *"la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores"*... y más adelante, *"la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en*

*comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios"* (Enright, Michael et. al.; 1994: 65-66).

En el ámbito de un país, la competencia exige a los gobiernos un mayor esfuerzo para garantizar el crecimiento sostenido del mismo. No es suficiente el planteamiento de la política económica interna que implican las proyecciones de tasa de inflación, política cambiaria, salarial, disminución de la tasa de desempleo, tasa de crecimiento económico, etc., sino la forma en cómo la nación se incorpora al mercado mundial a partir de un adecuado modelo exportador, en donde la capacidad productiva juega un papel determinante para la incorporación a un mercado mundial cada vez más competitivo y globalizado. Así, la estabilidad económica y política, el abatimiento de la inseguridad, la capacidad productiva, la balanza comercial, la política monetaria, son, entre otros, elementos determinantes para el apuntalamiento de las políticas económicas que marcarán el éxito o fracaso del crecimiento de un país. Por ello, la competitividad de un país será la capacidad que tenga para introducir los bienes o servicios que en él se generan en los mercados mundiales con un alto grado de productividad y calidad, viéndose reflejado en ingresos que ayudarán al crecimiento económico del mismo y repercuta en un mejor nivel de vida de sus habitantes.

Pero la competitividad es considerada también desde dos ópticas, la competitividad costo y la competitividad estructural, la primera implica una serie de elementos que permiten tener mayores ventajas con respecto a otros países. En ésta se incluyen:

1. Utilización de fuerza de trabajo barata. Ante las diferencias salariales entre naciones permite tener mayores ventajas frente a otros, donde su uso presupone un mayor costo. Ésta se encuentra en aquellos países que instrumentan políticas basadas en salarios bajos. Muchas economías de los llamados países en desarrollo o en economías del tipo de la República Popular China o de los países del ex bloque socialista, sustentan su competitividad bajo este principio.

2. Niveles de Calificación. Se plantea como uno de los impulsores de la productividad del trabajo, la relación entre mayores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y el uso de tecnología cada vez más avanzada, da como resultado, una mayor rentabilidad en las economías y sectores productivos. Sin embargo, para la instrumentación de este factor, se necesitan programas específicos de capacitación tanto en la geografía estatal como empresarial, así como la creación ex profeso de centros de capacitación destinados al cumplimiento del propósito.
3. Abastecimiento y calidad de materias primas. Este factor conlleva un régimen claro en la generación de cualidades que permitan el suficiente abasto de materias primas con el mismo grado de calidad y con una respuesta rápida de colocación en el mercado, de tal suerte, que no surjan problemas de escasez del producto que impidan el flujo constante de producción.
4. Niveles de productividad. Este elemento está íntimamente relacionado con el aspecto salarial, ya que la determinación de éste depende de los incrementos en la productividad, a su vez, la medición de la productividad depende de las transformaciones del cambio tecnológico. Quintana (Reforma; 2000) dice al respecto: *“Si vemos la productividad desde un punto de vista dinámico, veremos que una buena parte del crecimiento de la economía se explica por aumentos en la productividad, de hecho la productividad del trabajo en realidad es un simple indicador de la cantidad y calidad del capital que se emplea en una industria o en la economía. Si el producto es más alto, entonces, es probable que también lo sea el nivel del capital invertido o la organización de los procesos”*.

Otras variables que algunos autores incorporan dentro de la competitividad costo son: transporte, infraestructura, tipo de cambio. Piezas que no dependen directamente de la empresa, sino que obedecen más bien a políticas macroeconómicas generadas por el estado. Cabe aclarar que en este rubro hay autores que enmarcan a estos factores dentro de la competitividad estructural.

Por su parte, la competitividad estructural como lo define Chesnais (2001) sería:

*"La competitividad internacional de una economía nacional está construida sobre la competitividad de las firmas que operan dentro de, y exportan desde, su territorio, y es, en gran medida, una expresión de la voluntad de competir y del dinamismo de las firmas, de su capacidad de invertir y de innovar, tanto como consecuencia de su propia I&D como de la apropiación exitosa de tecnologías foráneas; pero la competitividad de una economía nacional va más allá del simple resultado de la competitividad promedio de sus firmas; hay muchas maneras en que los atributos y la performance de una economía doméstica visualizada como una entidad con características propias, afectará, a su vez, la competitividad de las firmas".* Para Hatzichronoglou (López, 2000), la competitividad estructural se refiere a la *"...especialización en la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización (host) todo lo cual constituye el estado de suministro de bienes y servicios"*.

Como puede deducirse de los planteamientos anteriores, la competitividad estructural está situada dentro del ámbito macroeconómico, lugar donde la economía de un país es medida a partir de los indicadores que permiten observar su crecimiento económico, como la capacidad productiva para competir en el mercado mundial de manera sostenida y colocar, en condiciones ventajosas, mercancías en él; la infraestructura, indicador relevante para medir el desarrollo; la captación de inversión tanto externa como interna, motor de la productividad y la acumulación. Muchas de las empresas han visto que la inversión en investigación y desarrollo, forma parte de la estrategia que les permitirá adelantarse a la competencia, eso se ve reflejado en la creación de nuevos productos, las preferencias del consumidor y hacia donde se dirige el mercado. De hecho, la información que se genera a partir de la inversión en estos rubros, es una apuesta hacia el futuro de la empresa y conforma la materia prima para la planeación, modificación o creación de las estrategias.

Estos dos ingredientes constitutivos de la competitividad, dan la capacidad para participar favorablemente en el mercado mundial aprovechando las ventajas específicas del país y de sus empresas. La eficiente combinación de todas estas variables reflejará el nivel de competitividad de un país en el ámbito económico y

comercial, asimismo, y en teoría deberían ser, elementos que contribuyan a incrementar el nivel de vida de la población.

El cambio tecnológico, contiene transformaciones en el aparato productivo y en la organización del trabajo, así, las transformaciones que suceden en el proceso productivo incidirán sobre el grado de absorción de fuerza de trabajo que requiere cierto nivel de capacitación. Para algunos, el éxito económico de las empresas –y por consiguiente del país- dependa de cómo emplean fuerza de trabajo cada vez más calificada en correspondencia con tecnología sumamente avanzada. No obstante, esto sólo sucede en el mejor de los casos y funciona para aquellas empresas que están en condiciones de renovar constantemente el aspecto tecnológico y el diseño de un programa adecuado de capacitación para sus empleados. Sin embargo, la realidad demuestra que existen empresas que funcionan de manera diferente y que se adecuan a sus propias condiciones, por lo que esa correspondencia no necesariamente es un modelo a seguir para todas las empresas, ya que existen procesos de producción basados en alta tecnología y con un uso de fuerza de trabajo de baja capacitación, o bien, en el caso de procesos que son intensivos en el empleo de fuerza de trabajo y baja tecnología y que no requieren de elevada capacitación. Las heterogeneidades de los procesos de trabajo exigen un análisis preciso de las condiciones interiores de los procesos productivos, por lo que el diseño de las estrategias empresariales es la pieza fundamental que posibilita la combinación adecuada de los modelos a seguir y garantiza los niveles de rentabilidad esperados.

### **Estrategias empresariales**

El análisis de las estrategias empresariales se ve inmerso en un sin número de determinantes que no resulta fácil precisar y delimitar; ello se debe a que el ámbito empresarial es heterogéneo, y no lo es únicamente por el hecho de definir el concepto en términos teóricos, sino porque también obliga a realizar análisis pormenorizados de ramas y empresas en particular para poder tener una aproximación de lo que ocurre en el espacio empresarial. Las estrategias empresariales se convierten en el elemento que puede disponer del futuro de la

empresa, constituyen una decisión frente a la incertidumbre, la definición de objetivos a realizar y la concreción de la política empresarial a seguir.

Es importante aclarar que el marco de referencia de las estrategias empresariales debe estar determinado por varios factores, entre los que sobresale la competitividad. Por lo tanto, una estrategia no se diseña en abstracto, cosa que resultaría demasiado peligroso para el funcionamiento de la empresa, se efectúa con un propósito en particular y en donde el entorno económico juega un papel clave. La globalización, el neoliberalismo, la integración de mercados, son sólo marcos de explicación de lo que está aconteciendo en el mundo económico siendo las empresas los principales actores como entes productivos. Por otra parte, el desarrollo tecnológico, la capacidad productiva y la organización del trabajo, entre otras, son variables que entran en juego para delinear estrategias específicas; de la eficiente combinación de estos elementos resultará la permanencia de la empresa, pues ya no basta con la determinación correcta de los costos de producción y que se traduce en una política de precios como anteriormente se hacía, pues se ha visto que ante la apertura comercial de las economías, las formas en que se produce y consume han cambiado notablemente sobre todo en los últimos años, ahora existe, un consumo más complejo que requiere de un grado mayor de reclamo en cuanto al producto y al servicio, además de la presencia de mercados que exigen nuevos productos. Surgen nuevos competidores, que incluso, para ciertos sectores de ingresos elevados, el precio ha dejado de ser el elemento determinante para la adquisición del producto. Muchas de las grandes empresas sustentan su desarrollo en primera instancia, en el trazo de estrategias que les permitan obtener una mayor rentabilidad, en segunda instancia, fomentan una política de costos bajos.

El origen de la estrategia empresarial remite al significado del verbo griego *stategos* que se basa en el hecho de planificar la destrucción del enemigo empleando los recursos necesarios para ello. Sócrates tenía la idea de que las actividades de un empresario eran equiparables a las que realizaba un general que comandaba su ejército, ya que ambos tenían la tarea de planificar y emplear aquellos recursos que fueran necesarios para el logro de los objetivos planteados.

Para Enrique de la Garza *"El problema de la estrategia empresarial remite al símil militar de planeación y organización general de una empresa para vencer al enemigo"* (De La Garza; 1998). En La Teoría del Juego de Neuman y Morgenstern (1990), la estrategia se define como un conjunto de actos que realiza la empresa, los cuales son seleccionados con relación a una situación determinada. Para Chandler A. (1962) la estrategia es una serie de elementos que determinan las metas primordiales de las empresas en el largo plazo así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos que sirven para alcanzar las metas propuestas.

Con lo anterior, se puede deducir que las estrategias son un conjunto de decisiones que adoptan las empresas y que conforman sus herramientas de competencia, herramientas que tienen la característica de ser flexibles y modificables tanto en el corto como en el largo plazo, tomando en cuenta el mercado, el ambiente competitivo en que se desenvuelven y con la información contable para dar respuesta rápida y adecuada frente a los momentos de incertidumbre.

El principio de una estrategia es alcanzar el logro de los objetivos propuestos por la empresa optimizando al máximo los recursos con los que se cuenta, así una estrategia demostrará su eficacia si es capaz de alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo de esfuerzo. Es evidente que alcanzar los objetivos y mantenerlos, deja entrever un constante esfuerzo de revisión y monitoreo, tomando en cuenta las características tanto endógenas como exógenas de lo que está sucediendo en el entorno económico. Por ello, la apreciación y evaluación permanente de las condiciones endógenas y exógenas de una empresa adquiere una importancia capital.

Hemos dicho, que las estrategias empresariales no se preparan en abstracto, tienen que hacer frente a condiciones específicas, donde la competitividad adquiere notoriedad. Militarmente se estaría pensando en doblegar la voluntad del adversario, en términos empresariales se estaría calculando en tener una mejor posición en el mercado que los competidores más próximos, posición que tiene

que ver de manera directa con una mejor producción y elaboración del producto, en otras palabras, producir en mejores condiciones que el adversario.

Para ello, se requiere cumplir con ciertos prerrequisitos para el buen diseño de la estrategia en cuestión. Por una parte, está el conocimiento interno de los medios con que cuenta la empresa como la tecnología, organización del trabajo, recursos humanos y materiales, así como la capacidad de tomar decisiones,; por otra parte se encuentran los conocimientos externos, v.gr., las características de las empresas competidoras, el conocimiento del mercado nacional y extranjero en cuanto a la demanda y necesidades que el mercado pide.

Podría plantearse la pregunta ¿todas las empresas cuentan con una estrategia específica para el buen funcionamiento de la misma? A primera vista la pregunta resulta superflua. Sin embargo no lo es. No es casual que exista una gran cantidad de investigaciones que en el ámbito mundial se la han hecho con el fin de determinar si existen estrategias que permitan el desarrollo eficiente de las empresas. Más en concreto lo que importa es saber cuáles son los factores que intervienen como herramientas que los empresarios utilizan para diseñar una táctica que les permita la optimización de recursos, la optimización de la rentabilidad y que garantice la existencia de la misma. Por ejemplo, puede pensarse que el empresario elige las estrategias que rendirán los beneficios esperados por la compañía, deduciendo, por tanto, que todas aquellas empresas inmersas en un contexto económico similar adoptarán las mismas estrategias y en consecuencia obtendrán los mismos resultados.

Sin embargo, resulta que no es así, no todas las empresas obtienen el mismo nivel de rendimientos esperados y por consiguiente, unas obtienen mejores resultados y mayor participación en el mercado que otras, ¿Qué es lo que hace diferente la estrategia para empresas que actúan en el mismo entorno económico? Bajo tales presupuestos habría que plantear que para programar una estrategia no sólo bastan los conocimientos teóricos que los empresarios pudieran tener o contratar profesionales para tal efecto, también intervienen una serie de factores que tienen como eje rector a la subjetividad; la toma de decisiones frente a los

momentos de incertidumbre, por ejemplo, implica una racionalización teórica y lleva implícita la percepción de la situación que el sujeto tiene de la problemática en cuestión.

En las empresas, la percepción de las problemáticas o circunstancias por las que atraviesan, es vista desde diferentes puntos de vista, cada uno de los actores tiene una manera particular de observar y decidir cómo hacer frente a los problemas que se les presentan, la visión del gerente general no tiene porque ser compartida con el gerente de producción o el de recursos humanos, el ponerse de acuerdo depende del consenso y discusión de los actores involucrados donde la comunicación tanto horizontal como vertical permitirá un buen funcionamiento de la organización.

*“Tomar conciencia de los supuestos subjetivos que están detrás de las proyecciones es muy útil al momento de evaluar el riesgo... En realidad la regla general es que las personas nos manejamos con información "asimétrica". Esto significa que tomamos decisiones con distinta información. Pero, de todas maneras, aunque cada uno de nosotros tenga la misma información la tendemos a ver e interpretar de distintas maneras. Estas diferencias de opinión acerca de los acontecimientos futuros se pueden ver diariamente en las decisiones que tomamos cotidianamente y fundamentalmente dentro de las empresas. Si las apreciaciones acerca del futuro fueran para todas las personas igual entonces una computadora podría decidir qué inversiones son las más convenientes”. (Juan C. Cachanosky “Las decisiones empresariales y las predicciones en economía”. Documento electrónico).*

Los hombres encargados de la gestión empresarial están inmersos en una serie de circunstancias que les permiten llevar a cabo la elección de las acciones que serán impulsadas; cabe decir que la elección es en sí una decisión con intervención tanto de factores materiales, como de la subjetividad de los actores que llevan al plano de los hechos lo proyectado. En otras palabras, los actores actúan de acuerdo a patrones de conducta que en correspondencia a sus experiencias personales acumulan a lo largo de su vida y que incidirán en las

acciones elegidas. De este modo, la personalidad, los valores, la ética, la cultura, la religión, los hábitos, la motivación, se integran a la vida laboral e inciden, para bien o para mal, en la productividad. Por ello, toda decisión es subjetiva. Esto encaja dentro de la dimensión de la subjetividad, ya que se trata de necesidades percibidas y sentidas por los actores y que se encuentran determinadas por los cambios y el entorno en donde se desenvuelven.

Respecto a la subjetividad, Enrique De la Garza apunta lo siguiente:

*“...es un proceso que da sentido, significado, comprensión de una situación y al analizar la modernización de la empresa, encontramos que existen varias subjetividades en juego que no necesariamente son coincidentes, ya que se trata de la forma en que los diferentes actores dan sentido a lo que está pasando, no solo las gerencias, sino también lo mandos medios, el sindicato, los trabajadores. Existe una interpretación diferenciada en cada uno de ellos de lo que pasa en la empresa y los procesos de modernización... Es a través de la subjetividad, que los actores definen lo que consideran correcto e incorrecto acerca de los cambios que se están sucediendo, son formas de pensar, de hacer y de comprometerse o de rechazar el cambio”. (De la Garza, Enrique: “Diversidad en las estrategias de modernización empresarial en México” Documento WEB escrito por Edna Ovalle Rodríguez; documento electrónico)*

El empresario es un actor que decide cual estrategia seguir para que su organismo tenga la posibilidad de participar en los mercados, pero sólo aquellos que han diseñado estrategias adecuadas podrán hacerle frente a las expectativas inciertas del futuro que enfrentan y tendrán la capacidad de incursionar en mercados maduros, con mayor competitividad y posibilidades de triunfo. El éxito o fracaso, siempre está ligado a la anticipación en los momentos de incertidumbre, si la estrategia no es la adecuada o se implementa de manera deficiente, sencillamente pierde. La rentabilidad de la empresa está en razón de la forma en que se anticipe a sus competidores y a los requerimientos y demandas que el mercado exija, en donde el consumidor será siempre una variable que

constantemente está cambiando y es en sí la finalidad a la cual está orientada la producción.

## **Fordismo, Estado de bienestar y flexibilidad laboral**

### ***Los modelos organizativos de Taylor y Ford***

Las transformaciones del proceso de trabajo que durante la segunda mitad del siglo XIX experimenta el desarrollo capitalista como consecuencia de la segunda revolución industrial, muestran dos cambios significativos que incidirán sobre el proceso de trabajo: desarrollo tecnológico y organización del trabajo. En cuanto al primero, el desarrollo tecnológico aplicado al proceso de trabajo característico de esta etapa da como resultado una manera particular de producción que combina la extracción del plusvalor absoluto y relativo, esta forma está basada en la mecanización del trabajo o *“principio mecánico que incorpora en su forma de funcionamiento las características cualitativas de los trabajos concretos previamente asumidos por la destreza de los obreros”* (Aglietta: 1979).

Respecto al segundo, la organización del trabajo debía adecuarse a las nuevas tecnologías, la necesidad del capital por construir una correspondencia en el aspecto técnico entre trabajo y capital darían la base para el modelo de acumulación que el capitalismo gestará para su desarrollo. *“Solamente a principios del siglo XX va a alcanzar el maquinismo su punto culminante, desde el punto de vista de los métodos de organización del proceso de trabajo para la producción máxima de plusvalía (absoluta y relativa), con el taylorismo y el fordismo, procesos de trabajo cuyos elementos quedan disgregados y re-coordinados en, con inclusión de las primeras formas de automatización.”* (Palloix, 1980).

Así, en el último tercio del siglo XIX, el *“saber hacer”* parte esencial del trabajo obrero, empieza a ser absorbido por el capital a partir de la cristalización de los estudios realizados por Frederick Taylor (1856-1918). Se trataba de darle al capital las herramientas necesarias que permitirían eliminar al máximo las rebeldías y holgazanerías de los trabajadores que según la concepción de Taylor imperaban

en el grueso de los obreros.<sup>1</sup> El obrero considerado como “*obrero bestia*” según esta concepción, debería ser el prototipo del nuevo obrero, capaz de tener valía sólo demostrable frente al trabajo. Taylor insiste en la sistematización del trabajo pues no existen estudios que permitan medir el tiempo perdido que sucede en la jornada laboral, *el saber hacer* no debe ser un arma que esté en manos de los trabajadores. Como parte del proceso de trabajo, éste debe ser patrimonio de quien contrata, así el patrón deberá tener control absoluto sobre todo el proceso de trabajo. No hay duda, que los estudios de Taylor apuntalan a brindar al capital aquello que le hacía falta, el control absoluto sobre el proceso de trabajo. Aglietta (1979: 91) define al “*taylorismo como el conjunto de relaciones de producción internas en el proceso de trabajo que tienden a acelerar la cadencia de los ciclos de movimientos en los puestos de trabajo, y a disminuir el tiempo muerto de la jornada de trabajo*”.

Los trabajos de Taylor apuntan no sólo a eliminar los tiempos muertos donde los trabajadores desempeñan su trabajo, sino en considerar los tiempos perdidos como consecuencia del aspecto técnico del propio trabajo, como el tiempo destinado al traslado de la materia prima en proceso de transformación, labores de mantenimiento, reparación, tiempos de espera como resultado de actividades discontinuas específicas de la configuración del sistema de máquinas, etc. Llevados al extremo, los estudios de Taylor culminan con la determinación de los micromovimientos del proceso de trabajo. Con Taylor el capital tiene la posibilidad de separar las actividades de ejecución con las de planificación, lo que se conocerá como “*Organización Científica del Trabajo*” el “*saber hacer*” ahora formará parte del control patronal. El Taylorismo se consolida en los primeros años del Siglo XX, dejando claras las actividades de planeación y ejecución, con ello se

---

<sup>1</sup> A este respecto, Harry Braverman (1981: 121) apunta lo siguiente: “*Descompono en dos partes las causas de esta flojera: ‘Esta holgazanería o flojera procede de dos causas. Primera, del instinto natural y la tendencia de los hombres a tomar las cosas con calma, lo cual puede ser llamada flojera natural. Segunda, de un pensamiento más intrincado y razonado, causado por sus relaciones con otros hombres, lo cual puede ser llamado flojera sistémica’.* Taylor hizo rápidamente de lado la primera para concentrarse en la segunda: ‘*La pereza natural de los hombres es seria, pero con mucho, el más peligroso de los demonios a causa del cual, ambos, obreros y patronos, están sufriendo, es la flojera sistémica que es casi universal bajo los esquemas ordinarios de administración y que es el resultado de un cuidadoso estudio de parte de los obreros de los que ellos piensan que promoverá sus mejores intereses*’.”.

consigue una mayor optimización de los recursos y del trabajo, se consigue también, que el empleo sea en lo sucesivo de menor calificación <sup>2</sup>. El Fordismo será el continuador de este proceso de racionalización del proceso de trabajo, la aparición de los métodos implementados por Henry Ford a principios del siglo XX, darán al capital un mayor control sobre el trabajo; las innovaciones tecnológicas aplicadas, significarán un considerable avance del aspecto técnico del proceso de trabajo, la cadena de producción y la línea de montaje permitirán la producción en masa y altos inventarios, una disminución considerable en el periodo de aprendizaje del trabajo obrero como resultado de la parcialización del trabajo. La tarea se vuelve cada vez más simple y repetitiva y una cada vez mayor segmentación del trabajo. Esto conlleva a una simplificación del trabajo humano eliminando en su mayoría al trabajo especializado del obrero profesional y profundizando la utilización de trabajo simple. Todo mundo trata *de suprimir la necesidad de la destreza* en todos los empleos de la mano de obra (Coriat, 1982: 45). El fordismo es un claro ejemplo de la tesis de Marx de que la división técnica del trabajo está determinada por la intensificación de la división social del trabajo. (Aglietta, 1979: 93).

La cadena entre otras cosas representa, el triunfo del capital sobre el trabajo, los tiempos y movimientos dependerán del ritmo que se le imprima a la cadena, con ello, el trabajo humano queda supeditado a las condiciones que el proceso imponga. La parcialización del trabajo profundizará la división del trabajo al interior de la fábrica, los obreros se concretarán a una serie de gestos repetitivos y monótonos, donde la especialización tenderá a su disminución.<sup>3</sup> *“En realidad, tal «reducción» del trabajo complejo sólo pudo obtenerse gracias a un desarrollo sin*

---

<sup>2</sup> Michel Aglietta (1979: 91) menciona lo siguiente: *“El taylorismo alcanzó su auge en los Estados Unidos, en las industrias de transformación de metales, a partir del final del siglo XIX. Es una respuesta capitalista a la lucha de clases en la producción, cuando el proceso de trabajo está constituido por varios segmentos, cada uno de los cuales responde al principio mecánico, pero cuya integración se basa siempre en relaciones directas entre diferentes categorías de trabajadores.”*

<sup>3</sup> *“Nota común a toda la producción capitalista, considerada no sólo como proceso de trabajo, sino también como proceso de explotación de capital, es que, lejos de ser el obrero quien maneja las condiciones de trabajo, son éstas las que le manejan a él; pero esta inversión no cobra realidad técnicamente tangible hasta la era de la maquinaria. Al convertirse en un autómata, el instrumento de trabajo se enfrenta como capital, durante el proceso de trabajo, con el propio obrero; se alza frente a él como trabajo muerto que domina y absorbe la fuerza de trabajo viva.”* Marx, Carlos (1975: 350).

*precedentes del maquinismo*". (Coriat, 1982: 45). Esta reducción que cada vez más se traducirá en una descalificación del trabajo, permitirá al fordismo construir una figura de obrero-masa lo que llevará a ejercer un mayor control sobre el proceso de trabajo.

La base tecnológica sobre la que descansa el fordismo es la cadena de producción semiautomática. Esta será la forma particular de producción generalizada en la industria y la manera en cómo el capital extraerá el plusvalor relativo. La cadena integra en su interior los principios del taylorismo donde queda de manifiesto la separación del trabajo de planificación del de ejecución, permitiendo con ello, la intensificación del proceso de trabajo al unir los distintos segmentos que conforman al proceso de trabajo, los puestos de trabajo quedan supeditados a la cadencia que la cadena imprime al proceso, al controlar los tiempos y movimientos secuenciales que deberán ser realizados a un tiempo previamente planificado. Al disminuir los tiempos de operación de determinada tarea, la cadena permite reducir el tiempo de producción del producto final y un considerable ahorro de fuerza de trabajo, con ello se incrementa la productividad del trabajo expresada en una masa de mercancías que se lanzarán al mercado con menos valor. La masa de medios de producción que se articulan en torno a la cadena es puesta en movimiento con un menor empleo de fuerza de trabajo, el grado de explotación de la fuerza de trabajo se ve incrementada de manera considerable como consecuencia de la imbricación del aspecto técnico con el organizativo del trabajo.<sup>4</sup> En otras palabras, la cadena logra una mejor integración de la composición orgánica del capital, expresada ésta, en el incremento del capital constante a costa del variable, dando con ello una mayor extracción del plusvalor. Trasladado al plano social, la producción en masa de medios de consumo y la estandarización de los productos serán las variables constantes que

---

<sup>4</sup> "el volumen creciente de los medios de producción comparado con la fuerza de trabajo que absorben expresa siempre la *productividad creciente del trabajo*. Por consiguiente, el *aumento* de ésta se revela en la *disminución de la masa de trabajo, puesta en relación con la masa de medios de producción movidos por ella*, o sea, en la disminución de magnitud del factor subjetivo del proceso de trabajo, comparado con su factor objetivo... Este cambio operado en la composición técnica del capital, *este incremento de la masa de medios de producción, comparada con la masa de la fuerza de trabajo que la pone en movimiento*, se refleja, a su vez, en su composición de valor, en el *aumento del capital constante a costa del capital variable*." Ibidem, pp. 525-526.

estarán presentes en todos los sectores productivos, permitiendo con ello, la integración de las ramas de la economía basadas ahora, en la organización del trabajo fordista. El fordismo es, pues, el principio de una *articulación del proceso de producción y del modo de consumo*, que instaura la producción en masa, clave de la universalización del trabajo asalariado. (Aglietta, 1979: 94).

El Fordismo representa una superación con respecto al taylorismo, no sólo se manifiesta en el aspecto técnico del proceso de trabajo, sino que se traslada al ámbito social al producir una norma de consumo inducida por la producción en masa y el incremento salarial.<sup>5</sup> El impacto del fordismo se manifestará en un nuevo régimen de acumulación, cuyas reglas estarán basadas en la mecanización del proceso de trabajo, en la intensificación del trabajo humano, y en una nueva etapa de regulación económica que el Estado reglamentará, basado en la políticas de carácter keynesiano.

### ***Productividad, Salarios y Estado de Bienestar***

La productividad del trabajo generada por el fordismo crece mucho más rápido de lo que el mercado puede absorber, los incrementos salariales no son suficientes para corresponder a esa producción. Ford se da cuenta de la importancia que ha adquirido la producción en masa como resultado de su sistema implementado, la producción por tanto, requiere de un mercado que pueda responder a la masificación de los productos. De ahí que una de las respuestas que encuentra Ford es el incremento salarial a sus obreros con el fin de que esto sirva como modelo para que el trabajo asalariado sea uno de los soportes de esa producción. Esta medida no es resultado de la buena voluntad de Ford para con sus obreros, sino más bien es resultado de las contradicciones que al interior de su empresa generó como consecuencia del incremento en la intensidad del trabajo a la que fueron sometidos los obreros y al incremento de la tasa de explotación de la fuerza de trabajo como resultado de esa intensidad.

---

<sup>5</sup> “El fordismo es una superación del taylorismo, por cuanto designa un conjunto de importantes transformaciones del proceso de trabajo íntimamente ligadas a los cambios en las condiciones de existencia del trabajo asalariado que origina la formación de una norma social de consumo y tienden a institucionalizar la lucha económica de clases en la negociación colectiva”. Aglietta, Michel. (op. cit.: 93).

En términos salariales, el fordismo se manifiesta como resultado de una evolución en que los avances técnicos por un lado y, por otro, con la lucha y descontento de la fuerza de trabajo que atravesó por varias etapas. Antes de las innovaciones aplicadas por Ford en su fábrica, los trabajadores recibían bonos por productividad y desempeño, además de contar con el escalafón salarial. Con los avances tecnológicos que instrumenta Ford hacia 1908, se abandona esta manera de incentivar al trabajador, los bonos y la escala salarial desaparecen, para dar cabida al pago por hora regulada que en ese entonces era de un total de 2,34 dólares por día, salario promedio establecido en la zona. Evidentemente, estas acciones generaron disgusto en los trabajadores que las consideraron lesivas a sus bolsillos. Poco a poco estas medidas se expresarán en un gran descontento de los obreros y empezarán a abandonar el trabajo, pues la intensidad a la que son sometidos con las innovaciones tecnológicas no corresponden al pago salarial, además al ser eliminados los incentivos a la producción, los trabajadores buscarán emplearse en otras industrias, donde al menos, la intensidad no era tan profunda como en su antiguo trabajo. El abandono del trabajo será una de las principales crisis que enfrentará Ford pues según él llegó a alcanzar niveles escandalosos del 308% para 1913, aunado a la amenaza de la incorporación de sus trabajadores de planta al *Sindicato de Obreros Industriales del Mundo*. Estos dos factores obligaron a replantear sus políticas al interior de la fábrica. Para 1914, Ford hace público el incremento salarial de 5.00 dólares diarios. Esta medida resuelve sus principales conflictos. Así, Ford logra que su planta vuelva a tener suficientes solicitudes de trabajo y escoger al personal más adecuado. Por otro lado, elimina la amenaza de que sus trabajadores de planta se incorporen al sindicato.

El incremento salarial le permite a Ford establecer hacia sus trabajadores una disciplina semejante al ámbito militar. El control que ejerce Ford se expresará en la reglamentación de un código ético para los obreros que deseen permanecer en la fábrica. La disciplina deberá no sólo manifestarse en la línea de producción sino que rebasará los ámbitos extra fabriles. Ford exige para sus trabajadores un modelo de vida intachable que deberá mostrarse en la vida familiar, sexual y

cultural. La ausencia de alcohol y de mujeres fuera del matrimonio, entre otras cosas, será la regla a seguir en la fábricas Ford.

El patrón de acumulación de capital planteado por el fordismo, se expresará en una dinámica cuyos ejes giraron en torno a la productividad-consumo e inversión-crecimiento (Iranzo, 1990). Así, la reinversión de las ganancias motivadas por el incremento en la productividad del trabajo fue el motor de la inversión, del mismo modo que el incremento salarial se tradujo en un mayor poder adquisitivo del trabajo asalariado, manifestándose a su vez, en un consumo al alza.<sup>6</sup> En apariencia, el fordismo garantizaba con la combinación de estas dos variables su proceso de acumulación. Sin embargo, el modelo presentó varios problemas que debieron resolverse antes de consolidarse como patrón de acumulación, pues entre otras cosas, generó un desorden económico que hizo crisis a finales de la década de los 20 como resultado de la sobreproducción y la ausencia de la participación estatal. Por otra parte, requería el apoyo del estado para fortalecer a escala social la nueva forma de producir y consumir, y de amortiguar el poder que en términos de fuerza el movimiento obrero había adquirido.

La crisis del 29, iniciada con la caída de la bolsa de valores de Nueva York,<sup>7</sup> dejó una amarga experiencia en la vida social y productiva. Motivada por la especulación, la sobreproducción y la ausencia de reglas que regularan la economía, la crisis puso en serio predicamento la existencia de este régimen de producción. La quiebra de empresas y del sistema financiero, así como el desempleo y el enorme costo social implicado en ello, obligaron al Estado a convertirse en interventor de la economía. Las acciones que paulatinamente recompondrán la situación estarán basadas en las políticas de pleno empleo y

---

<sup>6</sup> “El fordismo implicaba que los logros de la productividad resultado de esos principios de producción sean acompañados, por un lado, del crecimiento de las inversiones financiadas por las ganancias y, por el otro, del crecimiento del poder adquisitivo de los asalariados”. Leborgne, Danielle; y Lipietz, Alain. (1992: 20).

<sup>7</sup> “En tal período de crisis, una de las reacciones primeras de las empresas e incluso de los gobiernos es tratar de gastar generando déficit a fin de atravesar la crisis con éxito. Esto puede tener el efecto de encubrir la profundidad de la crisis e incluso revertirla temporalmente por medio de los efectos del crédito bancario, y así crear un boom ficticio. Esto fue lo que pasó en el capitalismo desarrollado a fines de los años 20, especialmente en la Bolsa de Valores donde la gente podía especular tomando prestado con el respaldo de acciones que podían comprar gracias a los márgenes de ganancia que daba la operación. Esto se puede hacer con tremendo éxito cuando el mercado se va para arriba, pero es fatal cuando el mercado se cae.” Shaikh, Anwar (1996: página electrónica).

crecimiento con inflación inspiradas en la teoría keynesiana. La intervención estatal fue determinante para la salida de la crisis, pero por otra parte, significó la oportunidad de contar con un Estado más activo en la vida política y económica de la sociedad abandonando con ello su antigua pasividad, pues a partir de su intervención, se reglamentará el control sobre los sindicatos, los movimientos de huelga y los contratos colectivos. El crack económico permitió ver al fordismo como esquema productivo generalizado a escala social que requería de medidas macroeconómicas en su proceso de consolidación, medidas que sólo el Estado podía proporcionar. La política económica instrumentada por el Estado se circunscribe a los postulados de la teoría keynesiana. El keynesianismo basado en la regulación de la economía permitió sustentar el patrón de acumulación utilizado por el capitalismo para su crecimiento.

El Estado regulacionista se define por una serie de acciones implementadas a escala social, donde el control ejercido sobre los sindicatos a partir de incorporarlos a la órbita de la institucionalización, permitió la reglamentación de los contratos colectivos y las huelgas; estas medidas estuvieron sustentadas en una política económica que promovió la demanda y el pleno empleo, con lo cual se garantizó la estabilidad en el trabajo y se mermó el poder sindical, por otra parte, esta forma de regulación se concretó en el llamado Estado de Bienestar, surgido como una de las acciones impulsadas por el bloque dominante para recuperar el poder de consumo deteriorado por la crisis del 29, reconstruir la economía y permitir un régimen de acumulación de largo alcance basado en el fordismo, cuya consolidación se plasmará una vez terminada la Segunda Guerra Mundial.

En el llamado Estado de Bienestar se estableció un salario único sustentado en el equilibrio entre el salario nominal y el costo de la vida, lo que permitía mantener constante el poder adquisitivo y el consumo de la población trabajadora; además la formación de instituciones sociales y asistenciales como el seguro social, seguro de desempleo, educación y vivienda, permitían la reproducción de la fuerza de trabajo en mejores condiciones. Al promover políticas de este corte, se garantizaba disminuir la fuerza del movimiento obrero en términos sindicales, ganado frente a la racionalización del trabajo impuesta por el fordismo al interior

del proceso de trabajo. Así, la relación salarial regulada por el contrato colectivo ahora como forma institucionalizada por el Estado, quedaba a expensas de la dirección estatal y, por lo tanto, una mejor manera de controlar a la clase trabajadora. En otras palabras, en el Estado de Bienestar se sintetizan, a partir de las políticas keynesianas, el control sobre la fuerza de trabajo basado en la regulación de sus manifestaciones sociales como el sindicato y la contratación colectiva. En términos macroeconómicos, la teoría keynesiana sería el sustento material para que la sociedad capitalista, fincada en el paradigma del fordismo, encontrará una adecuada vía para su desarrollo. En el Estado de Bienestar se asume como modelo de vida el *american way of live*, modelo que trasciende las fronteras estadounidenses para imponerse a escala mundial en donde el automóvil, la vivienda y los aparatos electrodomésticos, serán las mercancías de consumo masivo que la población tenderá a consumir para mantener ese espíritu nacido del fordismo y asumido como suyo por la sociedad que hace de la comodidad su particular estilo de vivir.

### ***Sindicato, rigidez y contratación colectiva***

El desarrollo del modelo taylorista-fordista requirió de una forma particular para eliminar los posibles conflictos forjados al interior del proceso de trabajo, no es casual que Taylor y Ford lograran por caminos diferentes instrumentar un control férreo en la fábrica. Por ejemplo, la disciplina laboral será una de las piezas claves que Ford implementará al interior del trabajo. Sin embargo estas medidas sólo pueden funcionar a partir del consenso y pactación con la clase trabajadora, manteniendo un sindicalismo dócil que rompiera con aquel sindicato combativo triunfador de las principales conquistas obreras -reducción de la jornada, mejoramiento de las condiciones laborales, incremento salarial, etc.-. Pero además, el modelo taylorista-fordista requería de una política institucional garante del desarrollo del proceso de acumulación de capital a escala social. La participación del Estado será la piedra angular que garantizará este patrón de acumulación. Así, la formación de un nuevo tipo de sindicalismo basado en la corporativización donde el estado regule la participación sindical, donde la contratación colectiva esté basada en la rigidez y donde queden establecidas las

negociaciones colectivas entre patrón y sindicato, serán las políticas que en materia de trabajo, permitirán el consenso, el control y el desarrollo del modelo de acumulación del taylorismo-fordismo y que darán al estado de bienestar su permanencia a lo largo de varias décadas.

Por tanto, era indispensable el reconocimiento de este nuevo tipo de sindicalismo, pues sólo así podría lograrse un mayor control sobre el trabajo, ya que el consenso para incrementar la producción debía pactarse en los mejores términos. La contratación colectiva nace en este contexto, como una figura que amortigua la contradicción entre capital y trabajo regulada por el Estado y se presenta como la forma que tienen patrones y obreros de llegar a negociaciones y acuerdos posibilitantes de mejores condiciones en la producción. No es difícil detectar que en esta nueva forma de contratación, se encuentra una manera de legitimar a escala institucional la explotación del trabajo. En esencia, la legitimación de la explotación es una modalidad encubierta que el Estado del Bienestar emplea para la clase trabajadora, a cambio de un mejor salario y satisfactores sociales que permitan mantener una fuerza de trabajo en condiciones de aportar su mayor esfuerzo al capital.

La contratación colectiva basada en estos principios permite al capital contar con una serie de cláusulas favorables al flujo continuo de la producción, al regular los incrementos salariales a ciertos ciclos de tiempo. El capital puede planear los costos en términos de costo de la fuerza de trabajo a largo plazo, además de ser un salario único para toda la rama, eliminando la rotación de la mano de obra y eliminar los costos de preparación del obrero, con lo cual el capital certifica la permanencia de una fuerza laboral capacitada dentro de la fábrica. La jornada puede planearse de acuerdo a las condiciones de la producción, sobre todo en lo referente a la necesidad que el capital tenga de implementar horas extras. La eliminación de los índices de accidentabilidad son dados a partir de políticas de seguridad e higiene para evitar los posibles paros y los costos que ello implica a la producción. La contratación de fuerza de trabajo que realice labores de supervisión y que está reglamentada como personal de confianza, necesarios para garantizar la disciplina al interior del proceso de trabajo. Como puede verse estas

son sólo algunas medidas que en la contratación colectiva quedan pactadas entre patrón y sindicato.

## **Flexibilidad laboral**

### **Globalización de las economías**

Es evidente que los procesos sociales no pueden sustraerse a las tendencias marcadas por el desarrollo contemporáneo, la alta competitividad en las economías globalizadas, obliga a repensar los procesos para que respondan a los requerimientos de formación profesional y a las exigencias del cambiante mercado de trabajo.

Existe una extensa bibliografía sobre el tema de la globalización y las transformaciones sociales ocurridas en la última década; los ángulos de estudio son múltiples, abarcan desde lo estrictamente técnico-económico, hasta los aspectos sociales y culturales. No está en nuestras posibilidades, ni es intención de la investigación, abundar en ello. Destacamos solamente lo directamente vinculado al objeto de estudio, esto es, la planta productiva y las condiciones de las bases sociotécnicas: bases tecnológicas, organizacionales y laborales que distinguen a una industria.

Dieterich (1995: 107-109), señala que el siglo XXI presenta cuatro características que no pueden dejar de reconocerse. En primer término, tenemos que la calificación científica y profesional de la fuerza de trabajo es, ya, la herramienta competitiva fundamental, superando las ventajas competitivas tradicionales: los recursos naturales y los recursos históricamente acumulados; la importancia de la calidad en la formación del capital humano acrecienta la importancia de las instituciones productivas y educativas. Como todo proceso social, se mueve contradictoriamente porque los requerimientos de la industria son de una alta calificación científica pero en número reducido. El aparato productivo rechaza a personal altamente calificado porque no tiene lugar para ellos; ocurre también, que ciertas especialidades declinan y surgen otras, produciendo un movimiento vertiginoso en las áreas del conocimiento. En países poco desarrollados, las

estructuras educativas carecen de capacidad de respuesta rápida y la estructura industrial es ineficiente a la hora de flexibilizar las bases sociotécnicas para ingresar a esos espacios de competencia en condiciones favorables.

La segunda característica que debemos reconocer es que las condiciones del siglo XXI consolidaran dramáticamente la tendencia al desempleo y subempleo, se estima, para América Latina, que de la población económicamente activa, los desempleados y subempleados oscilarán entre el 30 y el 75% del total (Dieterich; 1995: 43). Gradual y sistemáticamente se profundiza la brecha existente entre el número de empleos formales generados y el crecimiento de la PEA. Si revisamos los últimos 20 años de la economía mexicana, independientemente de las etapas de crisis o recuperación, la creación de empleos formales no logra el mismo ritmo de crecimiento que el de la PEA. El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 reconoce que para absorber a los nuevos demandantes de empleo, la actividad económica debe crecer en casi el 5% anual, tasa de crecimiento que ha sido una quimera en los últimos 20 años.

La tercer característica de la sociedad contemporánea es la tendencia a la igualación salarial; las diferencias salariales entre naciones quedando marcadas por los niveles de productividad. En el futuro inmediato el profesionista sólo estará en condiciones de ofrecer una preparación de excelencia o la disposición a trabajar por un salario mínimo. En México ocurre que mientras la productividad del trabajo va en aumento, la productividad del capital no ha crecido en las últimas tres décadas De acuerdo con el boletín del FMED (2000: 3) en el periodo 1955-1970 la inversión debía crecer 1.4 puntos para alcanzar cada punto de crecimiento del PIB; entre 1985 y 1999 se requirió un crecimiento de 1.47 de la inversión para alcanzar un crecimiento del 1% del PIB. Esto significa que la productividad del capital es ligeramente menor que hace treinta años. Aún más, la productividad del trabajo ha mantenido una tasa positiva mientras que el régimen salarial va en sentido inverso, a mayor aumento de la productividad menor costo unitario de la mano de obra. En los anexos estadísticos del Informe Anual del Banco de México (mencionado por FMED) *“..se da a conocer que entre diciembre de 1998 y el mismo mes de 1999, la productividad del trabajador en las manufacturas no*

*maquiladoras creció 3.9 por ciento. En ese mismo lapso, el costo unitario de la mano de obra sólo creció 1.4 por ciento... durante la última década la productividad media del trabajo aumentó en 61.1 por ciento mientras que el costo unitario de la mano de obra disminuyó en 15.4%".* La explicación de la caída de los salarios reales está, no en la disminución de la productividad, sino en la política económica instrumentada por las cuatro últimas administraciones priístas.

La economía globalizada genera grandes diferencias salariales. Con datos de 1999, en EU a una empresa le cuestan 17.7 dls. la hora por cada trabajador, en Europa se eleva a 26.6 dls. la hora; en el sudeste asiático el costo varía entre 5 y 8 dls., mientras que en Europa Central y América Latina el costo oscila entre 1 y 3 dls. por hora. En México el costo promedio es de 1.30 dls. (FMED; 1998: 3)

La cuarta característica, radica en la cambiante estructura tecnológica, la cual modifica sustancialmente la figura laboral, estableciéndose en tres grandes grupos: un pequeño porcentaje trabajará en las manufacturas, otro pequeño porcentaje lo hará en lo que se conoce como empleos de conocimiento, knowledge work, la mayoría realizará su empleo en el sector de los servicios. Dicha situación es producto de una tecnología muy avanzada que convierte la actividad laboral en algo sumamente complejo y especializado, pero también establece la tendencia a simplificar la ejecución del trabajo. La sociedad va de las manufacturas al conocimiento, el crecimiento del empleo se registra favorablemente entre los llamados trabajadores de cuello blanco y altamente calificados, sea en el sector manufacturero o en el de servicios.

Globalización, internacionalización del capital, transnacionalización, aldea global, son términos de moda y forman parte de nuestro lenguaje cotidiano. Hablando en términos económicos estos conceptos significan la fuerte interrelación existente entre las naciones. Hoy más que nunca es indispensable el vínculo con los demás países para poder garantizar las condiciones materiales de vida de los ciudadanos. Los tiempos actuales cada vez se alejan de la mítica figura del ermitaño y de las sociedades autosuficientes y encerradas por murallas para impedir el tránsito de los extraños. Del mismo modo, los procesos de trabajo se

van adecuando, van flexibilizando sus bases sociotécnicas para mejorar, elevar su productividad y enfrentar en condiciones ventajosas la competencia.

La globalización, en resumen, se entiende como una cuestión principalmente económica; sin embargo incide en muchos otros campos de la sociedad y de la vida diaria del sujeto (Canclini; 1999). Mayor intensidad de los flujos comerciales (ya podemos comer sopa italiana traída directamente desde Italia, o japonesa o arroz vietnamita); las grandes corporaciones ocupan el lugar principal dentro de la sociedad, desplazando a pueblos y gobiernos, logrando modificar los procedimientos políticos, rebasando los contornos nacionales y tomando como referencia el contexto internacional (la fuerza de organismos internaciones, tipo FMI, son prueba de esta afirmación); las relaciones culturales se ven trastocadas, generando nuevas y cambiantes realidades. La globalización, como afirma Raúl Trejo (1995), es realidad, expectativa y percepción.

### **Hegemonía mundial de los Estados Unidos**

Con una población de 260 millones de habitantes (4% de la población mundial), e ingresos de 26 mil dólares anuales por persona, los Estados Unidos controlan el mundo: 26% del PIB mundial, 11% del PIB en exportaciones y 12% en importaciones. Los norteamericanos lograron imponer el modelo económico que más les conviene: el de la liberalización de los mercados mundiales y la colocación y venta de sus mercancías por todas partes.

¿Cómo lo hicieron? La respuesta es sencilla, la sociedad contemporánea se caracteriza por ser una sociedad consumista. Los productores necesitan del consumidor para seguir produciendo. En este sentido, los productores norteamericanos ante una población mundial de casi 6 mil millones de habitantes, no se conforman con venderles a solamente el 4% de la población, pues esto representa una gran limitación al crecimiento; de ahí que impulsen donde les conviene, una clara política de libre comercio: mientras más consumidores potenciales existan, mayores posibilidades de venta, producción y, por tanto, mayor ganancia. La creciente expansión de los mercados obliga a tener procesos de trabajo cada día más productivos y competitivos.

Desde 1994 la economía de EU mantiene tasas de crecimiento del 4%, con tasas de interés e inflación bajas y estables. Las causas radican en la inversión en tecnología, especialmente en el terreno informático. Otro factor es que los estadounidenses han crecido con la cultura del riesgo a la hora de invertir, con lo que aventajan a los demás en cuanto a investigación y desarrollo tecnológico. Adicionalmente, el comercio es un gran generador de empleos, según el Departamento de Comercio de EU, cada mil millones de dólares mantiene más de 15 mil empleos directos.

El que Estados Unidos sea la potencia mundial, tiene profundos significados para México; el Tratado de Libre Comercio, le ha representado al capital norteamericano grandes beneficios, tanto en sus exportaciones como en materia de empleo. En un mundo donde el poder global se determina por la capacidad de la economía y por quien vende más, nuestros vecinos del norte tienen un sitio importante en la historia del comercio. El gobierno mexicano ha venido impulsando, como parte principal del modelo de desarrollo, la apertura de los mercados; sin embargo, la realidad se empeña en demostrarnos que no logramos resolver la dependencia con los Estados Unidos, puesto que 88% de las relaciones comerciales están atadas a la dinámica norteamericana; solamente como dato comparativo, vemos que Japón, otra potencia mundial, simplemente participa con el 2%.

En México coexisten empresas de todos tamaños, la gran mayoría son micro empresas; sin embargo encontramos un selecto grupo que conforma la vanguardia empresarial. La revista Expansión (2000), da a conocer a las 500 empresas más importantes del país durante 1999. Los criterios de asignación tienen que ver con ventas, utilidades, capital contable y el activo total. Lo principal de estas empresas es su orientación a la exportación, área que les ha permitido crecer en los dos últimos años. En 1996 las exportaciones crecieron a un ritmo del 21%, en 1997 lo hicieron al 15%; de hecho, durante la crisis del 95 el comercio exterior fue de las pocas ramas productivas que registró saldo positivo. Con esto tenemos 500 empresas eficientes, con solvencia y liquidez. Aproximadamente el

50% tienen inversión extranjera en distintos porcentajes, considerando que muchas de ellas no proporcionan información sobre el origen de sus capitales.

De entre esas 500 empresas, las principales en ventas son: Petróleos Mexicanos, Carso Global Telecom, Teléfonos de México, Daimler Chrysler y General Motors ocupan los primeros cinco lugares de la lista. Figuran, además Ford Motor Company, Volkswagen, Grupo ALFA (con más de 40 empresas dentro del grupo), Cementos Mexicanos, Walt Mart de México, Soriana, y Grupo Modelo. Es notable la importancia de la industria automotriz que tiene 4 empresas, tres de ellas de capital 100% norteamericano, dentro del grupo de los 10; la presencia de Petróleos Mexicanos que sigue siendo la principal empresa a escala nacional. También Carlos Slim está presente con tres grupos. Otras empresas importantes son Televisa (lugar 25), Soriana ocupa el lugar 35. La tendencia económica que se observa es el crecimiento de las grandes corporaciones quienes absorben a los grupos pequeños.

En general encontramos que la industria juega un papel preponderante en el desarrollo económico del país; de ahí el interés en lograr que los procesos de trabajo se transformen cualitativamente para incrementar la productividad. Sin embargo, la productividad no puede fijarse exclusivamente en la optimización de factores, debe atender, posiblemente en el mismo plano de interés, las relaciones sociales entre los actores laborales. De aquí surge la necesidad de recambiar los procesos industriales para tornarlos en procesos flexibles. En México la firma del TLC dejó pendiente el asunto del libre tránsito de la fuerza de trabajo (De la Garza; 1998) y la situación industrial y económica no tiene grandes cambios. Rezago del mercado interno, rompimiento de las cadenas productivas, déficit de la balanza comercial, escasa contribución de la manufactura al empleo, caída de las inversiones productivas, terciarización y crecimiento incontrolado del sector informal, desequilibrios regionales y falta de inversión en ciencia y tecnología, son algunos de los resultados de nuestra apertura comercial.

## **El concepto de flexibilidad laboral**

El problema planteado en el aparato productivo mexicano es el cómo lograr la anhelada competitividad en el ámbito internacional, después de todo la firma de 27 tratados de libre comercio en el mundo no es para que se convierta en una cifra de la estadística nacional. El que las empresas sean competitivas radica en la forma de abordaje del problema. La crisis del proceso capitalista de producción se ha venido asociando, entre otros factores, a formas de organización del trabajo derivadas de sistemas rígidos incapaces de captar las combinaciones de diversas bases tecnológicas, organizacionales y de las relaciones laborales. Un error recurrente es el de pensar que el proceso de trabajo debe verse nada más desde su ángulo técnico, sin considerar otros espacios igualmente importantes. En México los empresarios siguen pensando a la antigua, no se han dado cuenta que el mundo se ha transformado y que requieren de procesos flexibles, donde la culpa no recaiga eternamente en el trabajador, sino que se constituya en un auténtico objeto de estudio, de análisis de las causas del problema y en cómo solucionarlo.

Se estima (FMED; 1998) que en el país hay 600,000 empresas constituidas. Menos de 3,000 son grandes y eficientes; 50,000 son medianas, cuentan con buenos estándares organizativos y buscan adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, como handicap en contra se puede señalar el problema de orden financiero y operativo. En el otro extremo, 547,000 son empresas pequeñas o micro, en ellas se concentra el empleo productivo, pero enfrentan infinidad de obstáculos para su funcionamiento, viven, prácticamente, en condiciones de sobrevivencia.

Los procesos de trabajo han transitado de los sistemas mecánicos a los electromecánicos y de ahí a los electrónicos. Pasamos de las modalidades análogas a las digitales. Hasta hace unos 20 ó 30 años la industria se caracterizaba por motores que impulsaban grandes herramientas. La tecnología actual está organizada en torno a microprocesadores, los cuales se convierten en los mecanismos de control de todos los sistemas que emplean interruptores y

computadoras. Sotelo (s.f.: 8) afirma: *“En términos históricos la Máquina Herramienta de Control Numérico (MHCN) se inventó a principios de los años 50, como producto de la conjunción de esfuerzos civiles y militares en los Estados Unidos. Con la asesoría del Massachussets Institute of Technology (MIT), en 1952 [...] era dado a conocer la primera máquina herramienta de control controlada numéricamente, en este caso una fresadora vertical”*.

La tendencia es hacia el cambio y adaptación de las grandes empresas, la globalización impone ritmos acelerados de desarrollo, mantenerse competitivos es sinónimo de capacidad de respuesta sobre los nuevos productos a colocar entre los demandantes. La empresa debe estar preparada para ofrecer una extensa y cambiante gama de mercancías; la producción en masa parece ceder el sitio de privilegio a quienes logran explotar nichos de mercado y eso se logra si la empresa es lo suficientemente flexible, con capacidad de fragmentarse internamente para dar repuesta a las exigencias del mercado. Escuchemos a Daniel Bell (2000: 56) *“Tan sólo en Silicon Valley, California, hay unas seis mil compañías que emplean entre cincuenta y quinientas personas y fabrican estos productos para el nicho. Netscape acaso sea el precursor del programa Java para navegar en Internet y Microsoft acaso impere en los sistemas operativos de las computadoras de escritorio, pero las aplicaciones se desarrollan en pequeñas compañías”*. En los hechos las grandes empresas y los países altamente desarrollados son los que marcan el camino a seguir y determinan las condiciones y posibilidades de existencia de las pequeñas y medianas empresas. Esto es particularmente importante para nuestro estudio de caso, ya que en el estado de Querétaro el panorama industrial está lleno de micro, pequeñas y medianas industrias que giran alrededor del gran capital.

Alcanzar estos niveles de desarrollo implica modificar las formas de organización del trabajo, cambios que se conocen bajo el nombre de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT). En un cuadro resumen (Pacheco, 1992: 4-6) se detallan las características de las NFOT, contrastadas con las formas que habían venido predominando en la industria, el taylorismo-fordismo. De él se desprenden las tres dimensiones (tecnológica, organizativa y regulación social) que forman

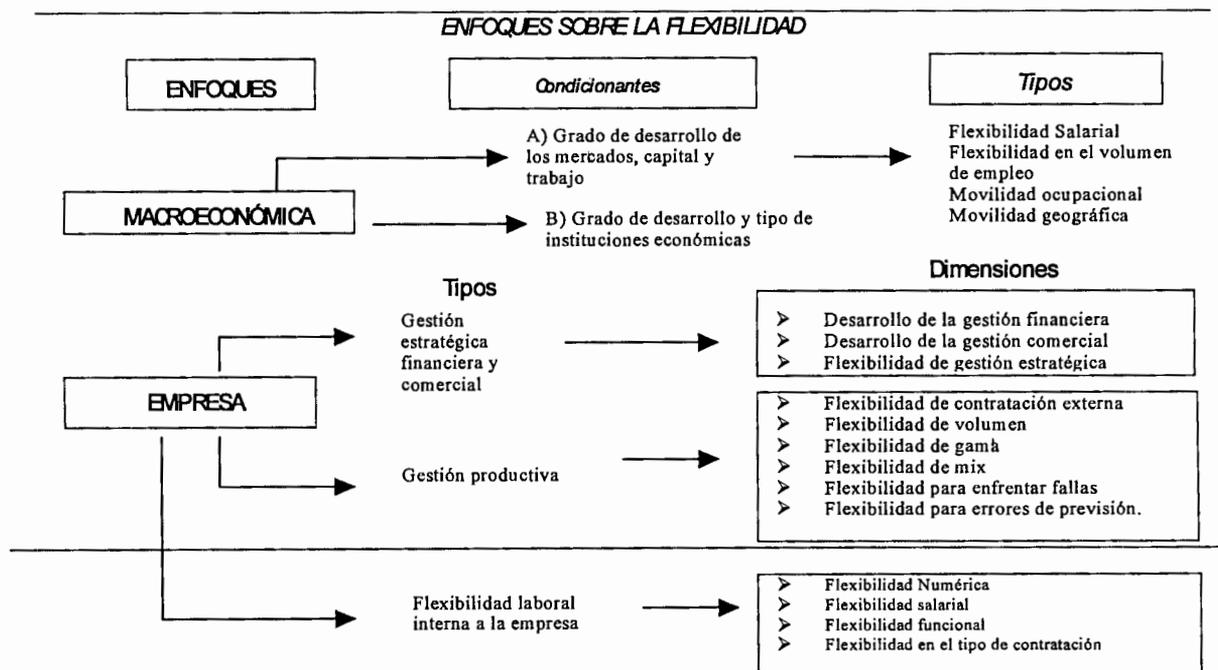
parte sustantiva de las bases sociotécnicas de la industria. Las *NFOT* se presentan como una respuesta, como una alternativa al taylorismo: Frente a sistemas rígidos, se busca la versatilidad y flexibilidad de los procesos industriales. La productividad y su otra cara, la calidad, buscan, como el agua, las pendientes para seguir su rumbo.

Desde luego, las formas de instrumentación en cada una de las naciones tiende a adecuarse a las características y dinámica propias de las plantas productivas, atendiendo a las legislaciones correspondientes y asimilando la cultura y vivencias particulares de los actores sociales inmersos en el mundo del trabajo. En México, lo reiteramos, se está convirtiendo en una lucha desigual, cargándose del lado de los grandes industriales las mayores posibilidades de imponer sus condiciones a una cada vez más debilitada organización sindical.

<b>TAYLORISMO/ FORDISMO</b>	<b>NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considera al trabajador como fuerza física, no interviene el trabajo mental.</li> <li>2. Se tiende a la especialización de los trabajadores</li> <li>3. Se inhibe la participación del trabajador, exigiéndole sumisión ante sus superiores.</li> <li>4. Se orienta a la producción de grandes lotes y por procesos.</li> <li>5. El control de calidad se efectúa por inspección, al final de cada etapa del proceso de producción.</li> <li>6. El único responsable de la calidad es el área de control de calidad.</li> <li>7. Altos inventarios especulativos.</li> <li>8. El funcionario de la empresa se orienta por el principio de "vender lo que se produce".</li> <li>9. Mantenimiento correctivo o preventivo, en el mejor de los casos.</li> <li>10. Sistemas contables basados en estados financieros a posteriori.</li> <li>11. Poca comunicación con proveedores y clientes.</li> <li>12. Todo el esfuerzo para producir más.</li> <li>13. Concepto estrecho de productividad. "hacer más con menos".</li> <li>14. Se tiende a complejizar el proceso de producción.</li> <li>15. Investigación y desarrollo enfocados al proceso.</li> <li>16. Esporádico análisis de la competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se considera al trabajador como fuerza física e intelectual.</li> <li>2. Se tiende a la formación de trabajadores polivalentes.</li> <li>3. Se estimula la participación creativa del trabajador, únicamente en asuntos técnicos.</li> <li>4. Se orienta a la producción continua de pequeños lotes, a través de "celdas de manufactura" (producción flexible).</li> <li>5. El control de calidad se efectúa a todo lo largo y ancho de la empresa durante la realización de cada proceso.</li> <li>6. Los responsables del control de la calidad son todos los trabajadores (calidad total y cero defectos).</li> <li>7. Cero inventarios a través del justo a tiempo.</li> <li>8. El funcionario de la empresa se orienta por el principio de "producir lo que se vende".</li> <li>9. El mismo operador realiza el mantenimiento de sus máquinas con un enfoque preventivo (mantenimiento total).</li> <li>10. Sistemas contables basados en las actividades en tiempo real (Activity Based Cost).</li> <li>11. Encadenamiento con proveedores y clientes.</li> <li>12. Todo el esfuerzo para satisfacer al cliente.</li> <li>13. Concepto amplio de productividad: mejora continua.</li> <li>14. Se tiende a simplificar el proceso de</li> </ol>

17. Robotización indiscriminada de los procesos.	producción. 15. Investigación y desarrollo orientados al diseño de productos pero no se descuida el proceso. 16. Análisis competitivo (Benchmarking). 17. Robotización selectiva.
--	--

La flexibilidad laboral es un concepto que ha venido ganando terreno, siguiendo a Álvaro Díaz (1996), se encuentra una amplia diversificación del concepto. Una primera dimensión es la flexibilidad macroeconómica referida a la capacidad de adaptación de todo un sistema a las condiciones cambiantes del mundo. La segunda dimensión se denomina empresarial y se aplica a la capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones de su entorno más próximo. Para el presente estudio, el acento está puesto en la flexibilidad interna de ella, tema que vincula las capacidades de la empresa para adaptar el número de trabajadores a las exigencias del proceso productivo (flexibilidad numérica), las adaptaciones salariales (flexibilidad salarial), la capacidad de modificar las funciones que realizan los trabajadores (flexibilidad funcional).



De igual modo y como algo novedoso en el ámbito de la flexibilidad, es la incorporación al debate de algunos aspectos psicológicos, tales como el comportamiento (en sus vertientes de las costumbres y hábitos de trabajo). De la forma en que se establecen los vínculos personales al interior de las relaciones laborales, dependerá el involucramiento y compromiso organizacional que los trabajadores tengan respecto de su entorno laboral. Es evidente que la introducción de esquemas flexibles en la empresa está íntimamente relacionado con las conductas adoptadas por todos los que deben participar en el cambio. Bajo situaciones de conflicto, enemistad o simplemente falta de interés, la incorporación de innovaciones tecnológicas u organizacionales se encontrarán con una barrera difícil de superar y, en las más de las veces, la sola mención de la necesidad de cambios internos, producirá inconformidad, críticas y airadas oposiciones de quienes sientan que esos cambios afectan su estabilidad laboral, sus condiciones de trabajo, régimen salarial y de prestaciones, sus espacios de movimiento o los vínculos amistosos con sus compañeros de línea de producción.

Es un hecho que los intentos de modernización industrial en nuestro país, llámese, reconversión industrial, modernización tecnológica o flexibilidad laboral, se han topado con la organización sindical, sus contratos colectivos y la respuesta individual de los trabajadores; de ahí la importancia de revisar el ángulo de las relaciones humanas en los escenarios queretanos de flexibilidad laboral.

Una línea de trabajo a recuperar, por considerarla estructurante del análisis, es la que Enrique de la Garza viene desarrollando. Destacan los trabajos siguientes: *“Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México”*; *“Las Transformaciones del Modelo Contractual en México”*; en colaboración con Bouzas, Alfonso *“Flexibilidad del Trabajo y Contratación Colectiva en México”*; *“La Flexibilidad del Trabajo en México: Una visión actual”*; De la Garza, Enrique y Bouzas, Alfonso (coordinadores) *“Cambios en las Relaciones Laborales. Enfoque Sectorial y Regional”*.

La globalización significó la apertura y desregulación de los mercados, la inestabilidad de la producción en serie por la necesidad de contar con productos

variados y en pequeña escala para ciertos nichos de mercado, lo que Coriat (1992) denomina “*economías de variedad y productos de ciclos cortos*”; la no-intervención estatal en la economía para dejar el juego libre a las fuerzas del mercado; a su vez, este proceso obligó a las empresas a delinear una nueva forma de competencia basada más en la calidad y productividad que en los costos de producción. Esta forma de competencia puso en situación de crisis las bases sociotécnicas de la industria<sup>8</sup> y motivó los estudios para reestructurar la planta productiva. En este contexto surge el concepto de flexibilidad laboral.

De la Garza: “*la flexibilidad no sería sino la adecuación gerencial del empleo, del uso de la fuerza de trabajo y del salario a las necesidades cotidianas de la producción de manera ágil y variable*” (Covarrubias; 1992: 12). Lo esencial en este proceso es de qué forma se dan los cambios, ¿Por la vía sencilla o la compleja? ¿Por el consenso o la coerción? Las formas que asuma la flexibilidad dependerán, primordialmente, de la concepción que se tenga de la productividad. Si se entiende como una imposición, como una decisión arbitraria y unilateral del patrón, la flexibilidad se asumirá como algo exclusivo de la empresa, elevando la productividad a costa de la disminución de los salarios reales, del número de trabajadores e incrementando el grado de explotación. Por el contrario, si se piensa en un sentido progresivo, donde los trabajadores no son meros objetos, entonces se concibe una flexibilidad de tipo equilibrante. Aquí, la productividad será resultado del involucramiento de los trabajadores en las iniciativas de cambio e incremento de la productividad, con impactos positivos en el régimen salarial, sin detrimento para los márgenes de ganancia pero respetando la diversidad de la cultura de los grupos que componen a la clase obrera.

Taylorismo-fordismo es una configuración técnico/organizacional no generalizable a todo proceso de trabajo y es un sistema rígido que no puede captar las combinaciones de diversas bases tecnológicas, organizacionales y de las relaciones laborales. En todo caso de lo que se trata es de vencer los obstáculos, de acabar con las rigideces existentes en las bases sociotécnicas. Surgen

---

<sup>8</sup> Por bases sociotécnicas entendemos las bases tecnológicas, organizacionales y de las relaciones laborales, por lo que no puede reducirse a un aspecto meramente técnico porque incorpora el espacio social de las relaciones humanas en el campo de los procesos de trabajo.

respuestas diversas, principalmente el posfordismo (que incluye la corriente regulacionista y la de especialización flexible) y las nuevas doctrinas gerenciales de la organización (De la Garza y Bouzas;1998). El denominador común es la búsqueda del cambio estructural de las bases sociotécnicas.

Se muestran esquemáticamente los obstáculos a la flexibilidad laboral:

<b>Rigidez en los procesos de trabajo</b>		
<b>Bases tecnológicas</b>	<b>Bases organizacionales</b>	<b>Bases laborales</b>
En el producto. Existe poca variabilidad en la producción en masa. Las líneas de producción se muestran con poco movimiento.	La empresa no puede modificar el número de trabajadores, ni aumentarlo, ni reducirlo. Se mantiene la división del trabajo de diseño y ejecución. Sistema de relaciones industriales, es decir las relaciones laborales y el sistema jurídico, de seguridad social y estatal.	Los salarios están atados a acuerdos previos con el sindicato. Los contratos colectivos de trabajo tienen un carácter protector. Las costumbres de trabajo gravitan de manera importante en el proceso de trabajo. No existe compromiso ni involucramiento con la actividad productiva.

Frente a estas rigideces, la flexibilidad presenta diversos calibres, integrantes de una respuesta a los obstáculos industriales de contar con empresas altamente competitivas, tanto en el plano local como en el internacional. Las tendencias contemporáneas cuentan con procesos productivos altamente tecnologizados y esquemas modernos de organización, provocan grandes polémicas respecto a la implantación de los sistemas flexibles. Las condiciones geográficas, la heterogeneidad en los niveles tecnológicos, el enmarque sociocultural y las características físico-emocionales de los trabajadores, obligan a dotar a los modelos de características propias en cuantos a los tiempos, ritmos e intensidades de la flexibilidad. Sin embargo, aún en este mar de la diversidad, podemos distinguir rasgos esenciales, que le dan unidad a los procesos de trabajo flexibles.

## Flexibilidad en los procesos de trabajo

Bases tecnológicas	Bases organizacionales	Bases laborales
<p>En el producto. Existe diversidad en la producción en masa. Tanto en el producto como en la presentación. Las líneas de producción se muestran con movimiento y capacidad de adaptarse a circunstancias nuevas.</p>	<p>La empresa está en condiciones de modificar el número de trabajadores, aumentarlo o reducirlo de acuerdo a las necesidades. Se pugna por el obrero polivalente. Modificación del sistema de relaciones industriales, se operan cambios en la legislación correspondiente al marco jurídico, de seguridad social y los pactos corporativos.</p>	<p>Los salarios se ajustan a la productividad y a la jornada de trabajo. Los contratos colectivos de trabajo presentan mayor libertad a favor de la empresa. Las costumbres de trabajo se ven sustancialmente modificadas, con tendencia a su desaparición.</p>

Posiblemente para el caso mexicano la flexibilidad en la contratación colectiva y la modificación de la legislación en materia laboral, sean los aspectos sobre los que más se ha trabajado. El país ha transitado del modelo contractual de la revolución mexicana al contractual flexible (De la Garza; 1989: 7-15). Los intentos por reformar la Ley Federal del Trabajo, la ley del IMSS, los nuevos patrones en los sistemas de retiros (AFORES), y la insistencia en la nueva cultura laboral, son medidas enfocadas a ensamblar este aspecto con las bases tecnológicas y organizacionales. En la misma línea las negociaciones contractuales han servido para adecuarse a los esquemas flexibles. El mercado, con sus movimientos en la oferta y demanda, se convierte en el fiel de la balanza determinante de lo que se debe hacer, independientemente de que sus efectos conduzcan al individuo por terrenos afectivos que lo mismo cruzan la de la agresión, que se retrotraen en la pasividad, frenando la capacidad de impide pensar y actuar.

Cierto es que en el país no se cuenta con una política industrial coherente, sin embargo la idea es transparente: la denominada nueva cultura laboral se resume en flexibilizar la normatividad de las relaciones individuales, descentralizar la administración y aplicación de la ley; promover nuevas reglas de funcionamiento y sobreexistencia. Incrementar la productividad por esta vía es uno de los grandes objetivos de la cúpula empresarial y del gobierno actual.

## ***CAPÍTULO 2***

### ***LA INDUSTRIA EN QUERÉTARO***

#### **Un poco de historia**

Lejos está ese 2 de febrero de 1916, cuando Venustiano Carranza eleva a rango de Capital Provisional de la Nación, a la Ciudad de Querétaro, lugar donde un año después se aprobaría la Constitución de 1917. Hoy estamos más cerca de la idea de Arthur C. Clark de las ciudades cibernéticas, dominadas por las computadoras y puestas al servicio del ocio humano. El pasado se nos presenta a diario para mostrarnos lo que hemos sido, para indicarnos lo que queremos ser y enseñarnos que la historia es la gran maestra de nuestro devenir.

Hablar de la industria queretana y sus procesos de transformación no es tarea sencilla. Si tomamos como punto de referencia los últimos cincuenta años, observamos un gradual pero pertinaz movimiento de las actividades del sector primario hacia el sector secundario y terciario, pasando por los procesos migratorios del campo a la ciudad y estableciendo las conexiones entre pobreza y abandono del campo y pobreza e imagen, y solamente imagen, de prosperidad en las ciudades. La historia del siglo XX en Querétaro es parte de las transiciones de la humanidad hacia estadios de desarrollo cada vez más desiguales. Hoy somos un estado eminentemente industrial; de acuerdo a la lógica de la teoría económica predominante, debería ser, ya, un espacio de calidad de vida elevada, donde los índices de bienestar social tendrían que mostrar un pueblo educado, pensante, sano, creativo y solidario. Las contradicciones inherentes a la sociedad contemporánea hacen de este nuevo milenio un enigma. Si para la economía el centro de la preocupación es el desarrollo armónico de una sociedad, tenemos innumerables interrogantes. Con un millón trescientos mil habitantes, 60% de ellos menores de 25 años, las esperanzas se fincan en la potencialidad de trabajo y

fuerza emocional para resistir los embates de la globalización y lograr establecer un modelo económico que vuelva a colocar al ser humano en el sitio de las relaciones económicas que les corresponde.

Revisar la industria del estado de Querétaro, tanto en su pasado, como en el presente, para proyectar escenarios futuros, obliga a establecer cortes de análisis: antes de 1970, después de 1970 y 1999 año de cierre. Ciertamente es un corte temporal algo arbitrario, pero es el tiempo en que la industrialización irrumpe con fuerza en la entidad y las ciudades levantan la mano y dicen adiós a los verdes campos e imponentes montañas, bienvenida la ciudad con su industria, desarrollo tecnológico y contradicciones sociales.

## **Antes de 1970**

En México el inicio de siglo fue turbulento, país de orientación campesina cuyas actividades económicas principales estaban en el campo, la revolución marcó el futuro de las generaciones posteriores. Al concluir ésta, los gobiernos se dieron a la tarea, no siempre de manera muy consciente, de reconstruir el país, quien mejor logra establecer las políticas de un proyecto de desarrollo nacional, es Lázaro Cárdenas, instrumentando una serie de medidas de política económica destinadas a: **1)** la ampliación del mercado interno; **2)** el desarrollo de la Reforma Agraria, **3)** el proceso de nacionalizaciones; **4)** la realización de obras de infraestructura. Con estas acciones Cárdenas dota al Estado de un papel activo, organizando y articulando las relaciones productivas y, con ello, modificando la estructura económica y poblacional, con el objeto de industrializar y modernizar todas las condiciones sociales. Los cambios suscitados a partir de dichas medidas, tuvieron su efecto en todo el territorio nacional, Querétaro no fue la excepción. Esos son los años del apoyo a la infraestructura industrial, vías de comunicación y transporte, urbanización de los espacios destinados a la instalación de las fábricas. En el periodo gubernamental de Ramón Rodríguez Familiar (1936-1940), se inicia la construcción de la carretera de terracería de Querétaro al Distrito Federal, con Agapito Pozo (1943-1949) se construye la primera zona industrial, llegan los primeros bancos; ya con Manuel González de Cosío (1961-1967), la

ciudad de Querétaro se transforma y ensancha para asimilar el crecimiento demográfico, para esas fechas más de 100,000 habitantes poblaban la ciudad.

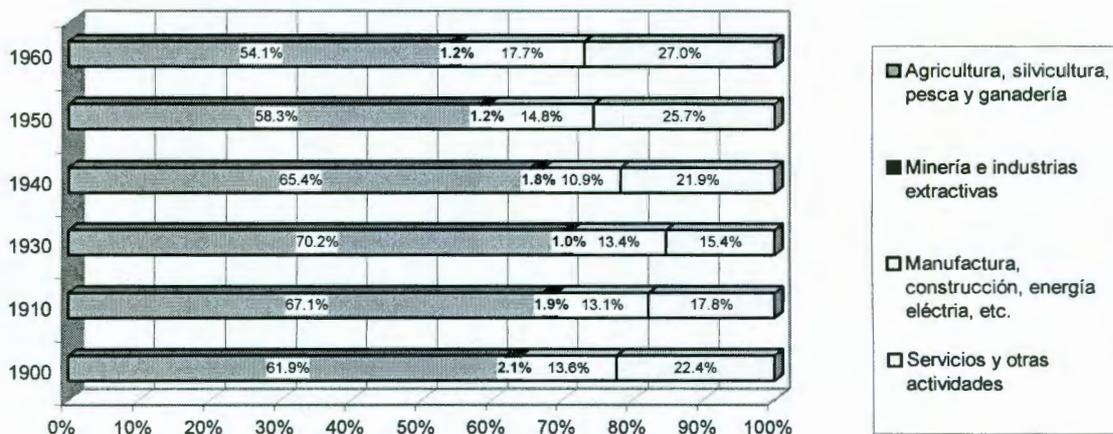
Se inicia la formación de una clase obrera proveniente del campo, son obreros de primera generación, sin antecedentes en la actividad laboral urbana, acostumbrada a los ritmos y tiempos dictados por él mismo, con poca calificación técnica, baja escolaridad y nula experiencia sindical. Esta situación dio lugar a una planta industrial que absorbió a la población rural convertida, por la fuerza, en asalariada. El sector empresarial encuentra condiciones propicias para imponer formas de organización del trabajo que privilegiaron los métodos tayloristas de separación de los procesos de diseño y ejecución, ¡el cerebro fuera del taller! moldeando a la clase obrera a su modo, especializados en una actividad concreta del proceso de trabajo y un manejo externo de los tiempos y movimientos. Se crea, en la entidad una figura obrera descalificada, de baja escolaridad, pasiva, acostumbrada a obedecer, con poca comunicación entre ellos mismos.

### ***Producción y Empleo***

En el ámbito nacional, durante los primeros 60 años el sector primario fue la principal actividad, auténtico motor de la economía mexicana y la que, en consecuencia, atraía a la fuerza de trabajo. El dinamismo del sector primario fue descendiendo progresivamente su participación en la generación de la riqueza y en la captación de mano de obra. De hecho, a raíz de las profundas transformaciones cardenistas, el campo sufrió del abandono de las inversiones y, con ello, la población emprendió el tránsito hacia las ciudades, tratando de incorporarse a la fuerza de trabajo industrial. El periodo 1940-1960, conocido como periodo de sustitución de exportaciones, es el que mejor expresa este proceso de urbanización del país, las manufacturas crecen en un 35% durante estos años, mientras el campo disminuye un 23%. Sin duda, las políticas económicas de los presidentes en turno, seguidas a cabalidad por los gobernadores en el estado, de ofrecer todo tipo de facilidades a los empresarios que instalaran fábricas en la entidad (terrenos a bajo costo y debidamente urbanizados, exención de impuestos por 10 ó 20 años), significaron el avance de

las ciudades y el auge de las actividades industriales. El siguiente cuadro muestra el desenvolvimiento del empleo a escala nacional.

### Distribución de la fuerza de trabajo por principales sectores



Fuente: Reynolds (1973: 87)

En nuestra entidad y de acuerdo con el estudio de Jaime Nieto (1986), a fines de la década de los 60, las actividades primarias representaban la principal actividad económica, ocupando al 69% de la población económicamente activa. 180,773 has sembradas, en su mayoría de temporal, de maíz, frijol, trigo, sorgo y alfalfa principalmente; en materia ganadera, contábamos con 223,000 cabezas de ganado vacuno, 106,881 de ganado porcino, 89,584 de ganado lanar y 121,280 de ganado caprino (Nuestro México, 1978).

La producción industrial tenía un peso poco significativo. Podemos decir que es a partir de 1960 cuando se inicia el camino ascendente de la industria, teniendo al año de 1970 como la fecha simbólica del despegue. En 1960 los establecimientos industriales eran 743, en 1965 se incrementan a 1,048, en 1970 1,414 establecimientos; predominaba la industria de los alimentos, absorbiendo el 34% de la producción. Sin embargo, para esos años se delinea el perfil industrial que habría de imponerse en los últimos 25 años del milenio. Para finales de la década de los 60, Querétaro había definido un nuevo eje de desarrollo, donde las actividades industriales cumplen un papel estratégico de primer orden. A partir de entonces, el valor de la producción, generación de la riqueza y de empleos,

participación en el PIB estatal, la misma actividad comercial y orientación del crecimiento económico, estarían marcados por el movimiento de la industria.

## **Después de 1970**

El modelo de crecimiento económico implantado se agotó al finalizar la década de los 60, los principales indicadores económicos decayeron en su dinámica y los conflictos sociales se agudizaron. El movimiento estudiantil de 1968, además de mostrar el endurecimiento del manejo político y la escasa sensibilidad de los gobernantes, también dejó en claro la impostergable necesidad de ajustar la estructura económica para que ésta respondiera a los nuevos requerimientos de la sociedad que demandaba un mayor número de empleos y mejores remuneraciones, acordes a su calificación profesional y distensara la difícil relación entre el gobierno y sus representados. El tránsito se dificultó por la crisis económica internacional de 1971 y por el deficiente manejo nacional de esa crisis que culminó con la estabilidad monetaria y nos enrolamos en la vorágine inflacionaria, omnipresente a partir de entonces.

Cuatro fenómenos se presentan en las transformaciones queretanas. Una es el multicitado proceso migratorio del campo a la ciudad; el segundo es el proceso de concentración en las grandes ciudades; de hecho, si consideramos a los municipios conurbados a las ciudades de San Juan y Querétaro, la población que habita en estas grandes manchas urbanas es del 74.9%%; el tercero es que pasamos de ser una población predominantemente infantil (0-14 años) en 1970, a una principalmente juvenil (15 a 29 años) en 1998 (Gobierno del estado de Querétaro, 1998). El cuarto fenómeno es el incesante crecimiento, con tasas superiores a la media nacional y que, por añadidura, refuerzan la concentración de habitantes en las ciudades, mientras más urbano es el municipio, mayor es su tasa de crecimiento. Estas características de la estructura poblacional delinean el proceso de modernización y los consecuentes cambios en las costumbres y comportamientos de los queretanos. En los últimos 30 años el crecimiento demográfico ha sido vertiginoso, nos multiplicamos por tres. La década de los 90 se ha caracterizado por un crecimiento acelerado de la población, tasas de 3.1%,

33.8 nacimientos por cada mil habitantes y 4.3 defunciones de niños menores de un año por cada mil nacidos vivos. Las principales causas de muerte están cada vez más asociadas a las condiciones de vida urbana: el primer lugar lo ocupan las enfermedades del corazón, el segundo lugar los accidentes, en tercero las enfermedades originadas en el periodo perinatal; pasando hasta el cuarto lugar la influenza y neumonía y en quinto las infecto intestinales. No solamente cambiamos nuestra forma de vida, sino también nuestra forma de morir.

### ***Producción y Empleo***

En 1975, con Antonio Calzada Urquiza siendo gobernador y acorde con los tiempos políticos de la planeación, se crea la Comisión de Planeación de Desarrollo Económico de Querétaro (COPLADEQ), hecho que viene a concretar las políticas públicas de apoyo sin condiciones al sector industrial. Para 1980, el estado de Querétaro cuenta con una PEA del 30.3%, aproximadamente 225,000 personas sostienen la estructura económica estatal. El sector primario absorbe el 29.6%, seguido del sector secundario con un 25% y el terciario con el 24.8%. Estas cifras nos muestran que las actividades de la ciudad (sectores secundario y terciario), son los de mayor dinamismo. Dentro del sector secundario se destaca la industria de la transformación y la construcción como las ramas líderes; en el sector terciario, el comercio y los servicios, aportan la mayor tendencia de crecimiento. La expansión es notable: 11 parques industriales distribuidos en la ciudad de Querétaro, San Juan del Río, Villa Corregidora, El Marques y Pedro Escobedo

Considerando a la industria, el número de establecimientos crece hasta alcanzar la cifra de 1,503 en 1980, lo relevante de esta información es que, en estos años, aunado al auge industrial, se produce también la concentración de los capitales en beneficio de las grandes empresas. De los 1,503 establecimientos mencionados, solamente 146 de ellos, el 9.7%, concentra el 80% del capital invertido. Querétaro, entonces, delinea un perfil, cuya exacta definición sobrevendrá en la década de los 90, el de una industria en pocas manos. Así como en los años 70 la industria de los alimentos tenía el peso principal, para 1980 es la rama metalmeccánica la

que reviste la mayor importancia económica, representando el 62% de la inversión, le siguen, en orden de importancia, la química, alimentos, la industria hulera, vidriera y agroindustriales. Asimismo, gran parte de la producción, el 67%, se orientó hacia el mercado externo.

De acuerdo con Martínez (1992), en la década de los 80 quedaron desplazados sectores productivos tradicionales, tal es el caso de la industria textil, editorial y metales básicos; consolidándose la especialización productiva en varias ramas manufactureras, mientras la industria de bienes de capital (maquinaria industrial, para la industria minera, transporte e implementos agrícolas, autopartes) se fortalece como el ramo líder en la entidad. Con ello, se concluye la etapa de consolidación de la industria queretana e inicia la fase de franca expansión.

Sin embargo, el rasgo de los trabajadores no cambia con la misma fuerza. Ciertamente se requiere un sector de trabajadores con mayor calificación para trabajos especiales en las ramas de vanguardia instaladas en el estado (como es el caso de la metalmecánica); por otra parte, se desarrollan procesos importantes de carácter político-sindical en los primeros años de la década de los 80<sup>1</sup>. Sin embargo, ambos aspectos se presentan aislados y las formas de organización del trabajo se mantienen dentro del esquema taylorista y lo que Enrique de la Garza llama flexibilidad primitiva.

La entrada del modelo neoliberal, la globalización y las crisis recurrentes son expresión de ajustes estructurales para adecuarnos a las condiciones que el nuevo orden mundial impone. Hasta antes de 1980, la característica principal de la economía mexicana era la del proteccionismo de la industria mexicana y la política del estado de intervenir en la economía a través de las empresas paraestatales y los apoyos fiscales a las empresas<sup>2</sup>. Hoy, con el libre mercado de mercancías,

---

<sup>1</sup> Celanese en 1980, Kellogg's en 1980-81, TREMEC en 1981 y Astral en 1983, son los movimientos sindicales relevantes que muestran una cierta tendencia a la politización de la clase trabajadora, pero que se quedaron en una etapa incipiente y no han tenido repercusiones en el ámbito de los movimientos sociales independientes. Un estudio documentado al respecto es el de Flores, Luis Fernando "Análisis de los factores de acción social de los obreros en Querétaro y su expresión organizativa" en "Movimientos sociales en Querétaro". Universidad Autónoma de Querétaro, México, 1985.

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, el decreto firmado por Luis Echeverría en 1972 donde se señalan los estímulos, ayudas y facilidades otorgadas a las empresas industriales. Entre las más relevantes están las reducciones de impuestos del 50 al 100% a quienes importen maquinaria y equipo, reducción de impuestos a los bienes inmuebles del activo fijo de las empresas; autorizaciones para depreciar rápidamente equipo; devolución de impuestos; créditos bancarios en condiciones especiales y con aval gubernamental; asesoría técnica y en materia de investigación.

capital y mano de obra, para bien o para mal, dejamos de ser un país eminentemente agrícola, para entrar al rubro de las naciones industrializadas, la población urbana terminó por imponerse a la rural; emergió con fuerza la clase media ilustrada que inundó las universidades y dotó a México de los cuadros técnicos necesarios para el crecimiento.

La transición de un modelo a otro conllevó, inevitablemente, al establecimiento de nuevas reglas del juego de la economía. Ahora estamos sujetos, como nunca antes, a los criterios de las economías internacionales. Muchas de esas nuevas reglas no dependen de la voluntad de nuestros gobernantes, deben ser aceptadas y acatadas, aunque sepamos de las graves consecuencias que puedan atraer.

### **1999 año de cierre**

La última década del siglo XX dejó una secuela de problemas sociales difíciles de borrar y estableció el conjunto de retos que como entidad habremos de afrontar. En materia económica, las condiciones de la globalización no están todavía claras y las políticas económicas fijadas por los gobiernos neoliberales parecen empecinadas en repetir el error de priorizar los indicadores macroeconómicos sin importar los devastadores efectos sociales.

### ***Producción y empleo***

En la actualidad la tendencia del empleo en México presenta dos características: **a)** predominio del subempleo, **b)** actividad laboral mal remunerada y que navega en los extremos: requerimientos de una calificación muy alta y requerimientos elementales de calificación en las actividades de ejecución y mantenimientos de la maquinaria y el equipo. La sociedad actual genera un amplio ejército de desempleados que presionan sobre la actividad laboral obligando a los trabajadores en activo a disminuir sus pretensiones económicas con tal de conservar el puesto. Inclusive hoy, con la facilidad tecnológica para producir mercancías en cualquier parte del mundo a costos mínimos, obliga a los trabajadores mexicanos a competir con los de otras naciones. Para satisfacer la necesidad de empleo en México, el país debe crecer a una tasa sostenida del 6%

durante los próximos 15 años y generar un millón de empleos anuales; meta muy complicada para las circunstancias actuales. Es previsible, por tanto, que el empleo informal siga creciendo en los próximos años, con las consecuencias que esto acarrea.

Contamos con una estructura industrial diversificada, moderna y altamente concentrada. Las principales actividades económicas son las del sector manufacturero de la industria, y las del sector terciario, o actividades comerciales y financieras, con una clara tendencia a que este sector se convierta en la principal actividad económica en el presente siglo, cambiando, desde luego, el perfil de la economía queretana. La manufactura contribuye con el 34.9% del Producto Interno Bruto Estatal, esto quiere decir que más de la tercera parte de la riqueza producida dentro del estado es resultado de las actividades industriales. Las actividades comerciales contribuyen con el 60.8% de la riqueza producida. El sector primario, las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y pecuarias, es el más atrasado de la entidad, su contribución al PIB es de apenas un 3%. En el referente nacional, Querétaro ocupa el 17° lugar por su contribución al PIB, al aportar el 1.76% del total nacional (cifras de 1999).

Concluimos el siglo con un rostro absolutamente diferente al que tuvimos cuando Porfirio Díaz declinaba, aunque con desigualdades semejantes: para 1999, el 67.6% de los hogares queretanos perciben ingresos no mayores a 5 salarios mínimos y lo más grave, el 37% de esos hogares ganan como máximo 2 salarios mínimos, 11.87% de la población mayor de 15 años es analfabeta y el 59.1% no tiene acceso a servicios públicos de salud.

QUERÉTARO

PRODUCTO INTERNO BRUTO, 1993-99

Año	Producto interno bruto total			Producto interno bruto per capita a/	
	Miles de pesos a precios de 1993	% En el total nacional	Lugar nacional	Pesos a precios de 1993	Lugar nacional
1993	16,224,911	1.4	21°	ND	NA
1994	17,544,776	1.5	20°	ND	NA
1995	17,013,044	1.5	19°	13,605	10°
1996	18,473,692	1.6	19°	ND	NA
1997	20,722,551	1.6	18°	ND	NA
1998	22,563,757	1.7	18°	ND	NA
1999 P/	23,658,155	1.7	17°	16,874	10°

P/; Preliminar. ND, No disponible. NA, No aplicable. a/: calculado con datos de población, para 1995, del Censo de Población y Vivienda, 1995 y, para 1999, del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Estados Unidos Mexicanos. Censo de Población y Vivienda. Resultados Definitivos. México, 1996.

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 1993-1999. México, 2000. <http://www.inegi.gob.mx/entidades/espanol/fqro.html>

Dentro del sector manufacturero, para 1999, se registraron 2,374 establecimientos, con claro predominio de la micro y pequeña industria: 1,807 micro, 327 pequeñas, 108 medianas y 132 grandes empresas; de ellas el 63% se concentran en el municipio de Querétaro, 17% en San Juan del Río, 8% en Corregidora, 6% en el Marqués, 2% en Pedro Escobedo y 4% en otros municipios. El 66.1% de toda la industria se concentra en las ciudades de Querétaro y San Juan del Río, creando los problemas de concentración poblacional y de servicios. En cuanto a las actividades comerciales, la situación se presenta de forma similar, de 36,513 establecimientos, 17,879 están en el municipio de Querétaro y el 78%

del total de los establecimientos comerciales están en la zona centro del estado.

El empleo presenta cambios importantes en los últimos años, mientras que la industria absorbe al 29.0% de la PEA, el sector terciario (comercio y servicios) contrata al 56.6%.

### **Población Económicamente Activa. 1960-1998**

**(Porcentajes)**

<b>SECTOR</b>	<b>1960</b>	<b>1980*</b>	<b>1998</b>
Primario	69.6	28.9	14.1
Secundario	12.3	25.6	29.0
Terciario	17.8	24.8	56.6

\* En este año el rubro de actividades insuficientemente especificadas alcanzó la cifra de 20.7%

Fuente: Para 1960 y 1980: Martínez, Lara y León "Modelos de industrialización en México: Tendencias y Alternativas. Querétaro" Universidad Autónoma de Querétaro, México 1995.

Para 1998: : INEGI "Encuesta Nacional de Empleo, edición 1998. México, 1999,

[http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados/qro/economia/agregada/agr\\_03.html](http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados/qro/economia/agregada/agr_03.html), 26/06/00

Concentración industrial a favor de las empresas con mayores recursos y concentración industrial en los municipios con mejor infraestructura se erigen en circunstancias determinantes del perfil industrial del estado. En los hechos, la política económica instrumentada ha generado tres grandes estrategias

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, ampliando y fortaleciendo el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- Crear mecanismos aceleradores del desarrollo de agrupamientos industriales de alta competitividad internacional y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.
- Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la

economía internacional.

Estos componentes contribuyen al movimiento de la base sociotécnica de la industria queretana para hacer de ella un sector dinámico y competitivo. Sin embargo se ha descuidado la parte humana del proceso.

## Atracción de la inversión productiva

Querétaro es un estado atractivo para el desarrollo tecnológico, la inversión productiva, calidad de vida, recursos humanos y el apoyo gubernamental a la inversión productiva. Factores que nos colocan como un estado sumamente cautivador para colocar los capitales y también atrae a fuertes corrientes migratorias. Según la información del "*Anuario Económico, Querétaro 2000*", ocupamos el tercer lugar entre los estados más atractivos (después de Baja California y Nuevo León); el quinto lugar en desarrollo tecnológico y como proveedores de servicios; somos el cuarto estado en donde el gobierno estatal fomenta la inversión productiva; el segundo lugar en recursos humanos y calidad de vida.

### Atracción Productiva de Estado de Querétaro en el ámbito nacional

	Lugar en el ámbito nacional
Atracción de la inversión	3°
Recursos humanos	2°
Calidad de vida	2°
Condiciones de la economía	8°
Desarrollo tecnológico	5°
Proveedores y servicios	5°
Condiciones del mercado	6°
Fomento del gobierno estatal a la inversión	4°

Fuente: ITESM, periódico Reforma, 11 de febrero de 1997 y Anuario Económico 2000. Gobierno del Estado de Querétaro. México. Documento PDF, capítulo Industria p. 16.

Sin embargo, como complemento contradictorio de nuestra realidad, encontramos al 63.3% de la población ocupada percibiendo ingresos menores a tres salarios mínimos. Adicionalmente, el 10.2% de la población económicamente activa no cuenta con ningún tipo de instrucción, el 13.5% tiene primaria incompleta y el 20.9% concluyó la primaria.

Las inversiones en infraestructura, sitúan a Querétaro en una posición de ventaja si se le compara con otras regiones, la creación de parques industriales demuestra el interés que representa para los capitales.

De hecho la infraestructura carretera y de servicios permite tener acceso rápidamente a los mercados nacionales y extranjeros, del mismo modo, su economía tiene buenas condiciones y una importante perspectiva de crecimiento, se cuenta con una amplia cobertura en términos de proveedores de bienes y servicios y de desarrollo tecnológico, lo que posibilita un buen funcionamiento de la economía local y regional. Por último, el gobierno estatal ha llevado a cabo una política de inversiones y de apoyo a los centros industriales y comerciales, suscitando un amplio rango de beneficios para quienes han invertido en el Estado. Resultado de todo lo anterior podemos concluir que el Estado de Querétaro es uno de los centros que más atrae la inversión en todo el país, su buen clima político y las pocas huelgas registradas, lo sitúan como uno de los más propicios para los inversionistas nacionales y extranjeros.

## **Fotografía de la industria manufacturera en Querétaro**

De acuerdo con estudios anteriores (Martínez, José Juan, 1995) la industria manufacturera queretana, tiene las siguientes características:

### **Infraestructura**

Se puede afirmar que la infraestructura para el desarrollo industrial es bastante aceptable y orientada a favorecer a las empresas de mayor tamaño. 13 parques industriales ya establecidos y 3 más en proceso de construcción ubicados en 5 asentamientos industriales; 3,400 km de red carretera, 412 km de red ferroviaria y 141,817 líneas telefónicas, además del servicio de carga terrestre y aérea, hacen

de la entidad un lugar sugestivo para los empresarios. La opinión de las propias empresas es, también, favorable: (Martínez, José Juan, 1995) *“En términos generales puede decirse que las empresas medianas, grande y macro consideran que la infraestructura es buena, en un 83.3, 75 y 100% respectivamente. En cambio para la pequeña industria predomina la calificación de regular”*.

## **Indicadores económicos**

Atendiendo al tipo de producción, la industria manufacturera queretana es importante en el rubro de elaboración de productos metálicos y maquinaria y equipo; alimentos y bebidas; papel, imprentas y editoriales; así como en sustancias químicas y productos del petróleo. El destino de la producción se ubica en los mercados locales, nacionales y extranjeros. Se observa un equilibrio en el destino de las ventas, se vale afirmar que tanto el mercado local como el nacional y el extranjero son igualmente importantes para la industria.

Querétaro cuenta con 190 empresas en el sector maquilador, cuya producción se orienta fundamentalmente a la rama textil; electro-electrónico y autopartes; su mercado preferente es el estadounidense. La producción maquiladora no resintió los efectos de la crisis económica del 95 debido a dos factores: **1)** la apertura comercial a partir del TLC y **2)** sus ventas en los Estados Unidos. En la actualidad, se pretende darle un mayor impulso a este sector, pues representa una oportunidad para generar nuevos empleos y consolidar la industria del vestido y de la confección con fines a la exportación. Como ya se ha mencionado, la rama textil es la más importante de la industria maquiladora, contribuye con un 82% del total; seguida por la rama de productos metálicos y autopartes con 8%; la de alimentos y bebidas; eléctrica y electrónica; madera y sus derivados; química, caucho y plástico; papel, imprenta y editorial, participan con el 2%.

Según un estudio de la SECOFI realizado en el período 1993-1996, las empresas textiles son las que han tenido un incremento significativo en el número de nuevas empresas, pasando de 13 en 1993 a 41 para 1996; el resto de los sectores productivos dedicados a la maquila no han tenido el mismo empuje. Verbigracia; la rama metálica y autopartes cuenta con 4; la rama de alimentos y bebidas, así

como las de la industria de la madera, la de papel, imprenta y editorial; la química, y la eléctrica y electrónica, sólo cuentan con una maquiladora.

La inversión fija bruta se define como el cambio que sufren los activos por adiciones en maquinaria, construcción, equipos nuevos y usados e importaciones y es un indicador que nos permite analizar el dinamismo de las empresas, considerando que se trata de inversiones que difícilmente podrán moverse en el corto y mediano plazo; es el tipo de inversiones que hablan de un esfuerzo por generar empleos y contribuir al desarrollo nacional y de la entidad.

### **Inversión fija bruta por rama industrial en Querétaro. 1998**

(Precios corrientes)

Rama industrial	Unidades productivas (%)	Miles de pesos	%
TOTAL	100.0*	2,169,217	100
Alimentos, bebidas y tabacos	27	269,199	12.41
Textiles, prendas de vestir	13	8,062	0.37
Madera y sus productos	12	1,288	0.06
Papel, imprentas y editoriales	6	185,800	8.57
Sustancias químicas, productos del petróleo	3	380,974	17.56
Productos minerales no metálicos	8	157,034	7.24
Productos metálicos, maquinaria y equipo	28	1,166,860	53.79

\* Industrias metálicas básicas y otras industrias manufacturas aportan el 3% restante

Fuente: Encuesta industrial Anual en Querétaro. Gobierno del Estado de Querétaro "Anuario Económico 2000". Documento PDF, p. 12.

Por su parte, el valor de la producción para 1997 ascendió a 34 mil 463.3 millones de pesos, correspondiendo a la división de productos metálicos el 41.5%, seguido por alimentos y bebidas con el 24% y productos químicos con el 20%.

La manufactura es, ya lo señalamos, la rama más dinámica de las actividades

económicas y ello se expresa en su participación al interior del PIB estatal. Destacan los productos metálicos (37% del total del PIB manufacturero), alimentos y bebidas (25.3%) y sustancias químicas (20.7%) (INEGI, 2000). De lo anterior desprendemos que la división de productos metálicos, maquinaria y equipo, es decir, la industria metalmecánica, es la más dinámica y la que marca las directrices de las bases sociotécnicas de la industria queretana.

## **Fuerza de trabajo**

De acuerdo con la información de INEGI (2000), con datos de 1998, el sector industrial en su conjunto (minería, extracción de petróleo y gas, manufacturas, generación de energía eléctrica, construcción), dio trabajo a 140,951 personas, correspondiente al 29.0% de la población ocupada. En la industria manufacturera trabaja aproximadamente el 40% de la fuerza de trabajo radicada en la industria. El 75% son hombres y 25% mujeres, con una edad que fluctúa entre los 16 y 25 años. Se observa una fuerte rotación entre los obreros generales, ya que la antigüedad promedio es de menos de 2 años, mientras que entre los obreros profesionales y especializados la antigüedad está en el rango de 2 a 5 años. Estos datos presentan variaciones según el tamaño de la empresa, las grandes empresas manifestaron tener una menor rotación, mientras que la micro y pequeña empresa señalaron una rotación alta, (Martínez, 1995: 133-137).

Las relaciones laborales componen uno de los puntos trascendentes para que las empresas se instalen en la entidad. A los elementos señalados en páginas anteriores (respecto a ser una clase obrera de primera y segunda generación, acostumbrada a escuchar y obedecer), le tenemos que agregar los prácticamente nulos conflictos laborales; desde 1992, se han registrado ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, 2,592 emplazamientos a huelga y solamente detonaron 8 movimientos huelguísticos: cuatro en 1992 dos en 1995 y dos en 1996. Si a ello le agregamos la opinión favorable que las empresas tienen respecto a las relaciones laborales, es, entonces, relativamente sencillo deducir que la industria manufacturera encuentra condiciones propicias para su crecimiento.

En general, coincidimos con Sotelo (s.f.: 7) cuando señala que *“El análisis de Dútrenit y Capdeville revela que el patrón tecnológico de la industria manufacturera mexicana en la década de los 80 [aplicable a la situación de Querétaro para la década de los 90] muestra que la industria está especializada en la producción de bienes que se encuentran en la etapa final del ciclo de producción de vida del producto, o sea, en actividades que utilizan tecnología madura, con baja renta tecnológica y alta difusión internacional, dada la gran participación de los sectores dominados por el proveedor e intensivo en escala, y la poca importancia de los sectores basados en la ciencia y de oferentes especializados”*.

A ello hemos de agregar el deseo gubernamental de fomentar el crecimiento de maquiladoras en el campo textil y electrónico, donde las condiciones contractuales se caracterizan por la alta flexibilidad en los aspectos numéricos y funcionales, pero donde imperan los bajos salarios.

## ***CAPÍTULO 3***

### ***LOS HÁBITOS FUNDAMENTALES DE LOS TRABAJADORES***

El arribo de Vicente Fox y su equipo de trabajo a la primera magistratura del país, avalado por un proceso electoral que dejó fuera del poder al partido que durante 70 años gobernó a la nación, ha significado un salto cualitativo en el sistema político mexicano y en las formas de la corrupción; la propuesta foxista va más allá: apunta a un proceso de cambio estructural sostenido y prolongado, baste leer los señalamientos de los secretarios de Estado en el sentido de que las políticas que se vienen instrumentando tendrán resultados positivos para dentro de 10, 20 y 25 años<sup>1</sup>; acabar con la pobreza, modernizar el campo mexicano, establecer una nueva constitución y mejorar los salarios de los trabajadores mexicanos es algo que deberemos esperar para el largo plazo. Toda la mercadotecnia utilizada en convencernos del gran triunfo y que el cambio ha llegado, forma parte de una propuesta ideológica, de una máscara gubernamental para modificar de raíz las bases sociotécnicas de las relaciones laborales. Ante una marcada dependencia tecnológica y de la que no hay intento de modificar, a juzgar por los magros apoyos a la educación y a la investigación científica tecnológica; solamente queda la ruta de los cambios en la organización y en las bases laborales.

Las declaraciones del Secretario del Trabajo, Carlos Abascal, apuntan en esa dirección. Desde que asumió la responsabilidad estableció diversos compromisos. Dos de ellos son los que interesan destacar porque se vinculan directamente con las estrategias empresariales que desde la década de los 80 se vienen fomentando en el país. El primer compromiso se orienta a la base organizacional y pretende transformar los hábitos fundamentales de los mexicanos hacia el trabajo, sin especificar claramente cual es el sentido del cambio; el segundo está

---

<sup>1</sup> Por cambio estructural sostenido y prolongado entendemos al proceso de profundización de la propuesta neoliberal en materia de política económica anunciada por Fox (en la industria, en el campo, en las relaciones laborales y en la plasmación jurídica de todos esos cambios) y que pasará por un periodo, por lo menos de 10 años para que cristalicen las propuestas que se vienen anunciando desde el mes de julio del año 2000.

relacionado con las bases laborales y consiste en reformar la Ley Federal del Trabajo por la vía del consenso (Flores, 2000: 1A).

Analicemos cada uno de los compromisos mencionados.

### **Transformar los hábitos fundamentales de los mexicanos**

Mucho se ha discutido en las últimas tres décadas sobre la necesidad de que la planta productiva del país sea eficiente, moderna, competitiva y de calidad. Reiteradamente se insiste en copiar modelos, importar tecnología y sembrar formas de organización no acordes a las condiciones físico-afectivas, situación de vida, costumbres y cultura laboral de los mexicanos. El fracaso es y ha sido el componente básico de los experimentos y el chivo expiatorio es y ha sido una y otra vez el trabajador mexicano. Los empresarios, avalados tácitamente por las políticas industriales de los gobiernos revolucionarios, culpan a la falta de compromiso del trabajador con la empresa. En general, la opinión empresarial señala que los trabajadores son flojos, no asumen compromisos, carecen de iniciativa y por tanto no hay interés en capacitarse y, además, están sobreprotegidos por leyes laxas y poco confiables reproductoras de prácticas de simulación (*“yo hago que trabajo”*) y corrupción. Se dibuja así un clima de inestabilidad e inseguridad para la inversión productiva, justificando la ausencia de capitales en las ramas generadoras de empleo. Carrillo (2001: 4) señala que la ideología dominante se ha encargado de mitificar todos los males del mexicano con la intención de responsabilizar a las clases subalternas de frustrar, una y otra vez, el progreso social. Desidia, fatalidad, inferioridad, evasión, sentimentalismos; aunado al comportamiento machista y alcohólico, se erigen en la delgada línea psicológica que explica nuestro atraso y de ello se vale la clase dominante para justificar la tentativa de la nueva cultura laboral.

El fondo político del discurso empresarial, proyectado desde las nuevas élites gubernamentales, habla de un estilo de crecimiento económico, proveniente de los años 50, la etapa primaria de la posguerra y la influencia inercial de los primeros acuerdos de los organismos financieros internacionales creados al calor del triunfo estadounidense y concretados en los acuerdos de Bretton Woods de 1948. El

esquema se arraiga en el equilibrio del trinomio *salarios-productividad-consumo*. La sabia combinación de estos factores debería contribuir al desarrollo de las naciones y al pacto de armonía entre empresarios, trabajadores y gobernantes; por lo menos el fogueo de los países desarrollados así lo indicaba.

A partir de la década de los setenta, cuando los países industrializados mostraban satisfechos sus logros, en América Latina los resultados no fueron los esperados. En México, la enorme desigualdad entre pobres y ricos, la falta de inversión en ciencia y tecnología aunado a una clase obrera de extracción campesina, sin hábitos obreros, produjo un modelo de desarrollo híbrido. El Estado mexicano, en 1982, promovió una política industrial sustentada en criterios eficientistas, tratando de adaptar las formas de trabajo y el régimen salarial a la estrategia empresarial dominante. De acuerdo con Roitman (2000: 7) se pretende: “1) *organizar el proceso de trabajo*; 2) *establecer la jerarquía de las cualificaciones*; 3) *determinar la movilidad de los trabajadores (dentro y fuera de la empresa)*; 4) *definir el principio de formación del salario directo e indirecto*; y 5) *establecer las formas de utilización de la renta salarial*”. En resumidas cuentas se trata de transformar las bases sociotécnicas, flexibilizando el trabajo para que responda del mejor modo posible a las exigencias económicas.

Concretamente la política económica instrumentada engendró cuatro grandes proyectos:

1. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, ampliando y fortaleciendo el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
2. Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales de alta competitividad internacional, fomentando la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.
3. Animar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para impedir el desequilibrio en la balanza comercial, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
4. Impulsar procesos modernos en las bases sociotécnicas, particularmente en lo

que se refiere a mantener al margen al trabajador directo del control del proceso de trabajo.

Desde entonces, los conceptos de motivación, eficiencia, liderazgo, comunicación, cambio, toma de decisiones, participación, productividad, competitividad, administración científica, relaciones humanas, control de calidad, desarrollo organizacional, taylorismo, fordismo, se mezclan con los más diversos autores: Frederick Taylor, Henry Ford, Henry Fayol, Hugo Münsterberger, Elton Mayo, Edward Deming, Russell Ackoff.<sup>2</sup>

Si en los Estados Unidos, Japón y Alemania los resultados fueron de una prosperidad envidiable, en nuestro país, la historia es otra bien distinta. ¿Por qué? Es la pregunta insistente. La visión vertical y autoritaria descarga la responsabilidad en los trabajadores. Mario Rodarte, Director del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (2000: 24A) dice al respecto: *“Existen demasiadas complicaciones legales en materia laboral, lo cual implica costos directos importantes sobre la mano de obra [...] Esta es la carga que tienen y deben sostener los empresarios que componen el sector manufacturero, lo cual afecta la competitividad de sus empresas en el exterior”*. No se ve un asomo de tornarse un poco autocríticos y preguntarse si el problema no está en otro lado.

La estrategia empresarial de imponer una nueva cultura laboral supone, en pocas palabras, establecer la flexibilidad del trabajo utilizando como argumento las nuevas condiciones económicas que la globalización ha impuesto. Libertad de acción de los empresarios para modificar el número de trabajadores de acuerdo a las necesidades de la producción; se pugna por un obrero polivalente, es decir, que puede ser removido de su actividad libremente de acuerdo a las necesidades de la empresa y, en tercer lugar, pugna por las modificaciones a las leyes respectivas para destrabar los procesos de trabajo rígidos. Lo que llaman la nueva

---

<sup>2</sup> *“Taylor maneja los fundamentos de la organización del proceso de trabajo y el control sobre ella. Las escuelas posteriores de Hugo Münsterberg, Elton Mayo, y otros de este tipo, manejan primariamente el ajuste del obrero al proceso de producción en marcha, tal cual fue diseñado por el ingeniero industrial. Los sucesores de Taylor pueden ser encontrados entre ingenieros industriales y diseñadores del trabajo y en las altas gerencias, los sucesores de Münsterberg y Mayo pueden ser encontrados en los departamentos de personal y en las escuelas de sicología y sociología industrial”*. Braverman, Harry. (1981: 108).

cultura laboral es una nueva forma de flexibilizar aún más la normatividad de las relaciones individuales, reorganizar el proceso de trabajo en un sentido directivo, descentralizar la administración para un uso unilateral, aplicar la ley cuando se afecte el buen desarrollo de la empresa y transformar las llamadas conductas negativas que alteran el crecimiento de la productividad.

El Secretario del Trabajo afirma que en todo momento prevalecerá el diálogo y el consenso, de hecho establece una ruta crítica: acuerdo político, diseño de los temas y convocatoria al diálogo nacional (Céspedes, 2001: 1A). La realidad avanza en camino inverso. Una forma autoritaria de imponer nuevos hábitos de trabajo es la de atar los salarios a la productividad. *“En el gobierno de Vicente Fox los aumentos salariales estarán ligados a la productividad y competitividad... La gente no puede estar esperando que Vicente Fox aumente el salario. No es el accionista de las empresas... El gobierno panista promoverá que las empresas y sus trabajadores alcancen acuerdos salariales acordes con la productividad que demuestren las compañías...”* (Talamantes, 2000: 1A). Aquí la negociación tiende a cero. Primero porque la idea de ligar salarios con productividad no es nueva, ya el mismo Fidel Velázquez la había aceptado prácticamente sin condiciones; segundo, porque el propósito gubernamental es presentar una visión de una productividad decreciente y, en consecuencia, salarios estacionados; en tercer lugar, porque la abrumadora mayoría de empresas mexicanas son micro y pequeñas que carecen del sistema organizativo y los instrumentos técnicos para medir la productividad, una cosa es medir la productividad por rama industrial o país y otra muy distinta es hacerlo por empresa y por trabajador. Con estos argumentos nos queda la sensación de que el gobierno busca dejar en los empresarios el manejo discrecional de los movimientos salariales.

Existe un factor adicional que olvida el Secretario del Trabajo en su intento por *“transformar los hábitos fundamentales de los mexicanos”* y es el relativo a la subjetividad de los trabajadores.

La pregunta que surge es ¿qué circunstancias o condiciones, sean de índole individual o social, conducen al sujeto (obrero, empresario, ciudadano común) a

actuar, a desarrollar conductas y actitudes determinadas? La respuesta implica el acercamiento al funcionamiento psíquico del individuo y a sus formas de vincularse con su entorno. Por otra parte, los sujetos no son plenamente conscientes de su estilo de vida, de su gusto estético para vestir, hablar e incluso alimentarse. Difícilmente reconocen en forma consciente la incidencia de la publicidad o de la presión grupal en la elección de sus artículos de consumo o en las conductas asumidas; menos aún reconocen esta incidencia en la estructuración de un marco valorativo/normativo que rige sus vidas con una legalidad que es propia del momento histórico y del grupo social al que el sujeto pertenece. Orden, control, con sus mecanismos de vigilancia y sanción, normas sociales y sistema de valores se presentan como procesos naturales a los ojos de los individuos. El sujeto está amarrado a la dinámica de las necesidades. *“partimos de la necesidad y luego viene el deseo como el movimiento para satisfacer esa necesidad... el motor de la conducta del hombre es la necesidad y decimos que sólo pueden ser satisfechas socialmente en relación con el otro...”* (Sica; 2000: 1)

El proceso de trabajo y sus actores no escapan a estas consideraciones; el trabajador se comporta en función de las restricciones sociales señaladas en párrafos anteriores. Si el comportamiento es pasivo, abúlico, displicente y falto de creatividad, las causas principales no están en la persona; en nuestra opinión se localizan en el bloque social. Éste siempre exige más producción, menos errores, elevados estándares de calidad y abaratamiento de costos, pero niega la posibilidad de un trabajo digno, agradable, seguro y bien pagado.

Por otra parte, ¿cuáles son las necesidades del trabajador? Evidentemente no son las mismas que las del empresario o del mando medio; inclusive, no llegan a ser similares entre los propios obreros. ¿Por qué entonces todos se deben incorporar a nuevos hábitos de trabajo sin haber establecido previamente sus necesidades primordiales?

La ausencia de este factor en la estrategia empresarial es la que ha impedido que se avance en la flexibilización laboral. Somos partidarios de una flexibilización de

tipo progresivo, donde los trabajadores no sean considerados meros objetos; donde se tome en cuenta su subjetividad; entonces la productividad es resultado del involucramiento real y efectivo de los trabajadores en las iniciativas de cambio e incremento de la productividad, con impactos positivos en el régimen salarial. Significa generar un entorno laboral menos agresivo, participativo, que reconozca las diferencias y respete las individualidades.

Estamos en un ciclo negativo y pernicioso: empleos mal remunerados y temporales dan, como consecuencia, mayor pobreza; la pobreza engendra violencia, la violencia es sinónimo de inseguridad, que a su vez preocupa a los inversionistas y optan por retirar sus capitales, el retiro de capitales produce desempleo y el desempleo es el umbral de la violencia social. Todos estos factores están incidiendo en la subjetividad de los trabajadores y marcan tendencias socialmente destructivas en cuanto a las necesidades e intereses, tanto en el campo individual como en el colectivo.

No es posible reconvertir los hábitos fundamentales de los trabajadores si no se traza una política que reduzca las desigualdades y otorgue a los trabajadores condiciones materiales de vida dignas, que satisfagan las necesidades de alimentación, vestido, vivienda, salud, educación y recreación. Mejorar la calidad de vida es condición *sine qua non* para la instalación de una nueva cultura laboral. Exigirle, sugerirle, solicitarle o motivar al trabajador para que piense en como incrementar su productividad porque sólo así él podrá mejorar, sin otorgar satisfactores de índole personal, es recurrir a la vieja fórmula de los ultraconservadores norteamericanos de la época de Ronald Reagan: abajo el proteccionismo estatal, abajo el igualitarismo. George Gilder (Solari; 1983: 12) señala al respecto: *“El igualitarismo en la economía tiende a fomentar la codicia... Para levantar los ingresos de los pobres, es necesario aumentar la riqueza de los ricos”*. Esta idea parece ser la piedra de toque de la administración Fox. De acuerdo con su pensamiento, los gobiernos benefactores con sus políticas populistas son los causantes de la miseria de las mayorías, ya que los acostumbró a estirar la mano, les quitó el hambre pero no los enseñó a pescar. Por eso se

debe acabar con el paternalismo y las tensas estructuras que contiene el proceso productivo.

La productividad es la base de la competitividad. Si se quiere competir internacionalmente, las autoridades laborales (STyPS, sf: 2) sostienen que las ventajas competitivas tradicionales (materias primas, fuerza de trabajo barata) han quedado superadas y de lo que se trata, hoy por hoy, en el mundo globalizado es de impulsar la productividad y la calidad. La propuesta actual esta fincada en la percepción de que el aumento de la productividad sobrevendrá gracias al uso óptimo de los factores productivos que inciden en ella; materias primas, capacitación y formación para el trabajo, tecnología, motivación y relaciones laborales.

### DIAGRAMA DE LA PRODUCTIVIDAD



Si la productividad es definida, por la propia Secretaría del Trabajo, como *“El aprovechamiento inteligente de los recursos disponibles para producir un bien o un servicio determinado, a través de un proceso ordenado y sistemático de trabajo”* (STyPS, sf: 3), entonces la responsabilidad básica descansa en los empresarios; a ellos corresponde asimilar las nuevas teorías de la productividad y ponerlas en práctica; son ellos quienes deben generar los cambios y hacer partícipes a los trabajadores.

Si observamos el diagrama de la productividad, nos daremos cuenta que dos de los tres factores están relacionados con el recurso humano. Sin embargo, la visión gerencial para flexibilizar el proceso productivo sugiere un accionar vertical. Las

*“Guías Técnicas de Productividad y Capacitación”* que publica la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, están dirigidas a los empresarios; las indicaciones, el conocimiento que ahí se vierte y las recomendaciones son para que el empresario las aplique; retóricamente se insiste, a lo largo y ancho de las guías, que debe considerarse al trabajador en el mismo contexto del empresario; en los hechos se establece una aplicación vertical que el trabajador, gracias a las estrategias motivacionales, asimilará y aplicará para incrementar su productividad.

Por otro lado, no es posible insistir en los cambios mencionados sin tomar en cuenta que una parte importante de la clase obrera mexicana sigue arraigada, en términos de conciencia social, a costumbres y tradiciones de la vida apacible, dinámica y de expectativas de bienestar familiar y personal, situación que se confronta con la agresiva realidad urbana y mina la disposición hacia el trabajo. Se siguen mezclando generaciones obreras crecidas al cobijo del crecimiento y la estabilidad económica con generaciones que solamente han conocido la crisis, el desasosiego laboral, la disminución progresiva de sus posibilidades adquisitivas y las nulas perspectivas de modificar el rol de ejecutores de actividades planeadas y programadas por otros. Este aspecto, poco estudiado en nuestro medio, resulta fundamental para diseñar una estrategia participativa, donde trabajadores y empresarios se encuentren en un mismo plano.

La verdad, no explicitada por las autoridades del ramo, reside en el viejo proyecto de despojar al trabajador del control sobre el proceso de trabajo, es la reiteración de la propuesta taylorista de convertir al obrero en apéndice de la máquina y de incrementar la productividad a costa del deterioro de las condiciones materiales y de la propia dignidad humana. Es un viejo anhelo modernizado pero con los mismos fines.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *“El maquinismo es un sistema complejo de fuerzas productivas donde se pone en funcionamiento una serie de instrumentos por medio de una fuerza mecánica, el motor, a través de bandas que permiten la transmisión. En lugar de dirigir los instrumentos, los trabajadores se convierten en apéndices de la máquina. Transfiriendo los caracteres cualitativos del trabajo a la máquina, la mecanización reduce el trabajo a un ciclo de gestos repetitivos que está caracterizado exclusivamente por su duración, la norma de rendimiento. Esta es la base de la homogeneización del trabajo en la producción. Cualquier modificación de la organización del trabajo es una profundización de este principio.”* Aglietta, Michel. (1979).

Afirmar que el trabajador debe modificar sus hábitos fundamentales recurriendo a métodos empresariales de hacerlos sentir como en casa, pero sin permitir que intervengan realmente en el control de los procesos productivos y sin el estímulo de ingresos dignos, a menos que se produzcan aumentos significativos, medibles y cuantificables, es una forma de imponer estrategias empresariales autoritarias.

### **Ley Federal del Trabajo**

La Ley Federal del Trabajo vigente data de los años treinta; la presencia del sindicalismo oficial, caracterizado por el férreo control obrero a través del corporativismo y la corrupción, hizo que la legislación laboral se mantuviera sin grandes cambios. Lo que sí observaban los empresarios es que, subterráneamente, como prácticas ocultas, implícitas, los trabajadores para impedir el desplazamiento total sobre el control del proceso de trabajo, se movían bajo el esquema de los usos y costumbres, los llamados “hábitos fundamentales de los trabajadores, constituyéndose éste en el mecanismo de defensa que hoy se busca extinguir con una nueva reglamentación.

La Ley federal del Trabajo (De la Garza; 1999: 662) contiene artículos que suponen rigidez, pero también flexibilidad; en este sentido, la pugna incluye no solamente a la ley, sino también a las prácticas laborales y la manera en que se fueron reflejando en los contratos colectivos y en las negociaciones verbales entre sindicatos y patrones.

Existen impedimentos legales para modificar los hábitos fundamentales de los trabajadores mexicanos; para quitar los frenos, el sector empresarial viene trabajando en las posibles correcciones a la Ley Federal del Trabajo. En junio de 1989 la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) presenta el documento denominado *“Propuestas Preliminares que la Confederación Patronal de la República Mexicana, Presenta para la Discusión del Anteproyecto de una Nueva Ley Federal del Trabajo (LFT). Marco Conceptual”*. El objetivo que se persigue es el de flexibilizar las relaciones laborales: *“La modernización económica que hoy hemos emprendido debe encontrar en la actualización de nuestra legislación laboral un factor que impulse a trabajadores y empresas hacia*

*un esquema de mayor flexibilidad en materia de aplicación y administración de leyes laborales y fiscales, las cuales deben ser sometidas a un proceso de revisión que arroje como resultado su simplificación” (COPARMEX; 1989: 7)*

Textualmente reproducimos los principios generales en los que se basa:

- *Orientar la nueva legislación hacia la calidad, la productividad y la conciencia de los mexicanos sobre el valor que tiene el trabajo productivo como factor de realización humana y generador del desarrollo, a fin de ir logrando un cambio hacia la flexibilidad, competitividad y modernidad de la cultura laboral del país.*
- *Pugnar por una mayor responsabilidad en cuanto a derechos y obligaciones de todas las partes que intervienen en la relación laboral. Reconocer el principio protector en la legislación laboral, sin incurrir en el paternalismo.*
- *Dotar al texto de la LFT de una mayor flexibilidad en cuanto a la normatividad de las relaciones de trabajo, partiendo del principio de que la dignidad del hombre y los “derechos humanos” deben ser respetados por encima de cualquier otro precepto.*
- *Concientizar a trabajadores y empresarios, que la situación que vive nuestro país y su entorno internacional, nos obligan a cambiar de cultura en todos los niveles, adecuando todo proceso productivo a las reglas del comercio y la competencia internacional, respetando los derechos humanos.*
- *Procurar que en la administración de las relaciones laborales, la intervención gubernamental sea mínima, pero sin dejar de reconocer el papel de arbitro que como autoridad ejerce.*
- *Hacer que la LFT considere en su contexto y operacionalidad, el hecho de que la mayor parte de las empresas de México son pequeñas y medianas, reconociendo por lo tanto, que el régimen jurídico debe estar acorde a las posibilidades del generador de fuentes de trabajo.*

Calidad, competitividad e internacionalización están en la base de la propuesta; flexibilizar para maximizar la ganancia e incrementar la plusvalía, es el eje vertebral de las estrategias de la empresa. Para ello, se considera como un paso

esencial, canjear los hábitos de los trabajadores, alterar su cultura y seguir disminuyendo la intervención estatal, para reducirla a la de mero arbitro de las disputas obrero-empresarial. Ambos aspectos son abiertamente compartidas por las autoridades estatales.

En julio de 1998, la Secretaría del Trabajo y Previsión social convocó a empresarios y trabajadores, a través de sus instancias colegiadas, a revisar la legislación laboral. Salarios, empleos y seguridad jurídica fueron los puntos de acuerdo a discutirse con miras a modificar la Ley Federal del Trabajo. México es posiblemente el país con el mayor número de artículos de leyes en los códigos laborales, tiene 1,010; Estados Unidos (Labor Law) tiene 48 artículos, Alemania (Código de trabajo) cuenta con 60 y Japón (Código de trabajo) 130. El sector patronal, de nueva cuenta, propuso la flexibilización autoritaria, para definir el pago por horas y la posibilidad de contratar, despedir o recontratar conforme lo defina el mercado; permitir la movilidad de los empleados y obreros en los puestos de trabajo arbitraje para determinar la legalidad de las huelgas desapareciendo lo potestativo sólo para los trabajadores; eliminación de las huelgas por solidaridad; crear candados laborales para evitar el juicio de oídas y fijar límites a la demanda de salarios caídos; eliminar la cláusula de exclusión; en resumen, se trata de impulsar esquemas que permitan relacionar la nómina con la productividad. Los organismos sindicales se instalan en el extremo opuesto: la contratación colectiva es irrenunciable; impulsan la idea de un salario mínimo único; reducir la jornada laboral a 40 horas semanales; conservar el derecho de huelga sin cambios; rechazan el pago de salarios por hora y la contratación temporal.

Han transcurrido 11 años desde que se presentó el “*Anteproyecto*” y poco a poco han avanzado en la consecución de los objetivos originalmente insinuados, y, por otro lado, afinan la propuesta de flexibilización situada en la modificación legal de las bases organizacionales y laborales. Por supuesto no se han quedado quietos, esperando pacientemente a que el Congreso de la Unión genere los consensos necesarios para alumbrar una legislación laboral “*acorde a los tiempos que el México moderno reclama*”, como eventualmente escuchamos en los discursos oficiales.

La vida cotidiana de la empresa ha mostrado que es preferible avanzar *“al margen de la ley”*, pactando con los comités ejecutivos de los sindicatos. De hecho, en una encuesta recientemente publicada se señala que cerca del 60% de los empresarios prefieren se conserve la ley actual, *“porque es mejor negociar con frecuencia al margen de la ley [...] en México se ha acostumbrado a vivir con una ley escrita y una realidad diferente de la normatividad”* (Velasco, 2001: 18). La propensión es a seguir realizando las adecuaciones a través de los contratos de protección o los acuerdos internos con los sindicatos, situación que les permitió comprimir los salarios en los últimos años, independientemente de los aumentos pactados anualmente; *“según la Universidad Obrera de México, los salarios de la maquila son los más bajos del mundo, y un trabajador mexicano gana menos que sus contrapartes en el sureste de Asia, El Salvador, Ecuador y Honduras”*<sup>4</sup>.

Las medidas impulsadas se dirigen al corazón de las estrategias empresariales que desea convertir a la corporación en un espacio altamente productivo, desafiante, de clase mundial como les gusta decir y sin la participación entorpecedora de los trabajadores.

Las grandes tendencias de la flexibilidad laboral incorporan un gran número de factores susceptibles de modificación. Se dejan atrás los modelos tayloristas y fordistas, propios de las etapas de la producción en masa; se avanza por el camino neofordista, parte sustancial de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), que se han convertido en la insignia de la nueva fase por la que transita la sociedad capitalista.

### **Propuesta de COPARMEX**

En consecuencia con el diagrama de la competitividad, podemos seguir el camino de las sugerencias de la COPARMEX para trastocar la Ley Federal del Trabajo.

**Bases tecnológicas.** Este aspecto está fuera de la legislación lo que deja manos libres a los empresarios para decidir el cambio tecnológico, imponer nuevas técnicas y métodos de trabajo y formular reestructuraciones productivas sin tener

---

<sup>4</sup> Un ejemplo palpable es la Ciudad de Tijuana, sitio en el que florecen las maquiladoras, se estima que 700 de las 890 empresas de esa ciudad tiene sindicatos fantasmas y se fomentan los llamados contratos de protección. Cfr. Periódico La Jornada, 25 de febrero de 2001. Suplemento dominical MASIOSARE, p. 3-4

que negociar con los trabajadores. La inexistencia de legislación al respecto es benéfica para el sector empresarial, porque le permite mantener el control sobre el proceso de trabajo.

Somos un país que depende tecnológicamente de las grandes potencias, importamos tecnología, científicos y patentes. Las estrategias empresariales no contemplan alterar esta situación, la inversión en ciencia y tecnología en el país no supera el 0.3% del PIB, cuando el promedio mundial es de 1.8%. En la relación GIBID/PIB (Gasto Interno Bruto en Investigación y Desarrollo/Producto Interno Bruto), sobresalen los Estados Unidos y el Japón, cuya proporción es de 2.8 y los países en crecimiento como Malasia, Singapur, Taiwan y Corea, muestran una proporción de 1.3, cercano a lo que invierten los países europeos (Papon, 1996).

La falta de inversión en ciencia y tecnología es, independientemente del criterio economicista que se le da, muestra de un proyecto ligado a intereses de las grandes corporaciones que han repartido el mundo en zonas especializadas de alguna parte de los procesos mundiales de producción, el crecimiento de las maquiladoras por todo el país es expresión del proceso mundial que se viene expandiendo.

**Bases organizacionales.** Esta es una de las partes nodales de los cambios que se están sugiriendo, la orientación hacia la calidad y la productividad en las relaciones de trabajo implica giros, renovaciones y correcciones. Nuevas especificaciones en la jornada de trabajo (jornada diurna máxima de 48 horas a la semana, otorgando libertad a las partes en su determinación, duración diaria, semanal, mensual, anual o cualquier otra modalidad que convenga a las partes); disminución de días festivos, eliminación del escalafón ciego, revisión del sistema de otorgamiento de incapacidades y permisos; modificación de los sistemas de trabajo.

También incluye un paquete de facilidades para crear comisiones de seguridad e higiene, eliminación de trámites para la capacitación de los trabajadores y para la creación de centros de adiestramiento; así como el instaurar el concepto de capacitación como obligación para el trabajador y no solamente para la empresa.

En el mes de febrero de 2001, por acuerdo presidencial se instaló el “*Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos*” que sustituye a los viejos pactos entre gobierno, empresarios y trabajadores para la regulación de los aumentos salariales, pero que ya incluye la posibilidad de negociar y construir nuevos esquemas de desarrollo en el ámbito laboral. Es decir, independientemente de si se elabora y acuerda una nueva Ley Federal del Trabajo, en la práctica se ponen en movimiento las propuestas de los organismos empresariales.

Dichos aspectos concuerdan con los planteamientos neofordistas mencionados en el diagrama, el “*just in time*”, la producción por lotes en sustitución de la producción en masa, los sistemas reprogramables y la recalificación de tareas exige un profundo reordenamiento de la fuerza de trabajo. Significa acabar con los puestos fijos, la contratación obligatoria y, en general, implica hablar de una empresa en condiciones en mover a su libre arbitrio a los trabajadores.

**Bases laborales.** En este rubro el objetivo es muy concreto, descansa en la intención de acabar con los contratos colectivos rígidos, debilitando la fuerza sindical para impedir que los trabajadores tengan algún tipo de injerencia en los procesos productivos. La propuesta de la COPARMEX cierra coherentemente el círculo de la flexibilidad. Ante un control pleno en materia tecnológica, corresponden las adecuaciones en las bases organizacionales y obliga a transmutar la ley en materia laboral.

El propósito de alcanzar la “*equidad en el pago de salario según su aportación a la productividad*” es, en sentido teórico, un principio restaurador de la lógica salarial. Lo hemos mencionado en otra parte del estudio: el salario debe mantener un sentido directamente proporcional con la productividad, es decir, a mayor productividad, mayor salario; sin embargo, en México no mantienen esa lógica e incluso llegan a ser inversamente proporcionales. De la Garza (1997: 5) señala: “*La causa de la depresión del salario no ha sido la disminución de la productividad laboral; por el contrario, ésta ha aumentado más en México que en Estados Unidos, y los salarios reales en los dos países se han alejado, en desventaja de los de México*”.

Una segunda propuesta es la del salario mínimo general por hora y, junto a ella, la remuneración con base a trabajo efectivamente realizado; pago por hora. Tratando de amarrar tiempo efectivamente trabajado e impedir que los vicios provocado por los “hábitos fundamentales” afecten la productividad del trabajo. Javier Prieto, Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) lo dice claramente, (Céspedes: 2001, 3A) *“La flexibilidad de trabajar por horas tiende a aumentar la capacidad de generar empleos de tiempos parciales [...] Además, explicó que los contratos temporales de duración fija permitirían a ciertas líneas de producción nacionales insertarse en los esquemas globales, que muchas veces sólo presentan oportunidad de exportación en lapsos definidos en el año”*.

Se busca que las relaciones aleatorias e informales, así como las costumbres laborales se integren formalmente en los convenios colectivos y queden debidamente estructurados y sometidos en los modelos de organización de la empresa. Con ello se afecta a un conjunto de vínculos, acciones y afectos que circulan en una jornada laboral. Los procesos de empleo y despido, la participación obrera en el diseño del proceso, la división del trabajo y la asignación de tareas, la capacitación, la movilidad al interior de la empresa, los grupos informales de trabajo e incluso las sanciones y las relaciones interpersonales dentro del trabajo, quedan, a partir de las futuras modificaciones, dominadas por los propietarios del capital.

El nulo involucramiento real de los trabajadores en el desarrollo del proceso productivo, produce una especie de cansancio mental en ellos. Las muestras de apatía, recelo, desgano, y en ocasiones las actitudes saboteadoras, deberían buscarse en los roles impuestos por la empresa y no en la supuesta naturaleza del individuo.

La existencia de relaciones de dominación al interior del proceso de trabajo generan un conjunto de comportamientos que los psicólogos tradicionales denominaría como desviados de la norma. No podemos esquivar la idea de que el sujeto se constituye como tal a partir de que se inscribe en un orden cultural preexistente, en el momento en que es reconocido por la palabra y los actos de

otro, como una identidad que le da un lugar diferenciado y lo integra a la cultura. A partir de ese momento el sujeto se diferencia y a la vez comparte con sus semejantes la condición de sujeto. En ese momento el sujeto habrá internalizado un código común (básicamente el de la lengua) pero también habrá internalizado, normas, valores, pautas de conducta que marcarán definitivamente su lugar en la sociedad. La percepción o representación que el sujeto tiene de sí mismo, de los otros, de la satisfacción de sus necesidades, dependerá de factores, que si bien pueden aparecer como individuales, están determinados desde el grupo social de pertenencia y desde el grupo social de referencia; estos factores son la autoestima, el rol a desempeñar dentro del grupo, los sentimientos de seguridad o inseguridad, las relaciones de poder, las metas trazadas.

En este sentido, las condiciones existentes en la empresa y el lugar que se le asignó, al margen de su voluntad, están generando que los intentos por mejorar la situación competitiva de la industria mexicana se encuentren con fuertes barreras emocionales, donde los afectos se convierten en armas de lucha para ver quien de los actores se impone. En todo caso lo que termina por ocurrir es la nulificación de los esfuerzos. Ni la empresa logra cristalizar totalmente sus proyectos de crecimiento y la implantación de tecnología, métodos de trabajo y fórmulas organizativas se quedan en el camino; ni los trabajadores alcanzan la mejora salarial ni su desarrollo profesional y personal. Ciertamente es un nudo a desatar.

## ***CAPÍTULO 4***

### ***ANÁLISIS DE CONTRATOS COLECTIVOS***

La entrada de la flexibilización en América Latina representó un cambio en las formas de negociación colectiva. Los sindicatos se opusieron a ella sin saber cómo combatirla, cómo generar alternativas al nuevo fenómeno modernizador de las plantas productivas. Flexibilizar se asumió como análogo a la renuncia de las costumbres de los trabajadores y la adaptación a las nuevas exigencias de la reconversión industrial<sup>1</sup>.

En México el anquilosado mecanismo de control sindical no tuvo capacidad de percibir los cambios que se le venían encima; el esquema trazado por la revolución mexicana provocó la imagen, en los líderes sindicales, en el sentido de ver a la negociación colectiva en tanto forma de crecer dentro del sistema político, de obtener escaños en las cámaras legislativas, puestos burocráticos en las secretarías de estado, gubernaturas y presidencias municipales. Negociar equivalía a pactar con el régimen para el beneficio personal a costa de los propios trabajadores.

En general las negociaciones se centraban en el ámbito meramente salarial, dejando a un lado la participación sindical en el proceso de trabajo; se protege empleo y salario, lo demás les resultaba irrelevante. Bajo tales condiciones, el proyecto flexibilizador encontró condiciones propicias para crecer y desarrollarse. Paso a paso, desde los años setenta, la empresa, contando con la disposición sindical fue convirtiendo a la negociación colectiva, en un ente moldeable que permitió, al margen de la ley, cambios en la base tecnológico-organizativa. Actualmente se impulsa el ajuste en el modelo de contrato que debe permitir el desarrollo pleno de la flexibilidad laboral. Del modelo de contratación colectiva de

---

<sup>1</sup> “De hecho en la década de los 80, el informe Darhendorf realizado al seno de la OCDE por un grupo de expertos, definió la flexibilidad como la ‘capacidad de los individuos de renunciar a sus costumbres y adaptarse a nuevas circunstancias’.” (OIT, 1997: 27)

la revolución mexicana, transitamos hacia el modelo contractual flexible, como paso indispensable para la reestructuración productiva.

Los cambios propuestos por COPARMEX en materia de contratación colectiva vigente las podemos ubicar en dos direcciones:

A) Descentralizar la negociación colectiva. Se busca establecer un formato de negociación basado en criterios geográficos, por rama económica y de acuerdo a la capacidad económica de las empresas. El argumento descansa en la idea de que los trabajadores han disfrutado por largo tiempo del paternalismo gubernamental, generando fuertes impedimentos a la productividad; así, las relaciones obrero-patronales deben abandonar este vicio y orientar el sistema de contratación colectiva por el derrotero de no conceder prerrogativas a unos en perjuicio de otros.

B) Adicionalmente se trata de acotar el derecho de huelga, por considerar que goza de manga ancha. En el documento de la COPARMEX se afirma que se debe *“redimensionar el sistema de la huelga a fin de preservar en lo posible el ritmo de la producción en las empresas”*. Eliminar huelgas por solidaridad; instrumentar procedimientos sumarios y flexibles para resolver conflictos jurídicos encaminados a la huelga, son otras tantas de las propuestas que buscan regular este instrumento de lucha de la clase trabajadora.

Los movimientos de huelga en México, después de la gran oleada de la década de los setenta, con el surgimiento del sindicalismo independiente, encabezados por la tendencia democrática del SUTERM, entraron en un proceso de franco retroceso, al grado que, para fines de los noventa, el estallamiento de una huelga es todo un suceso. Entre 1990 y 1997, el número de huelgas en empresas de jurisdicción federal pasó de 159 a 39 y en empresas de jurisdicción federal y local, las huelgas estalladas en 1990 alcanzaron la cifra de 829, disminuyendo en 1996 a 461 (De la Garza, 1999: 71). Para el año 2000, la STyPS (página oficial de Internet) registra solamente 26 huelgas estalladas en todo el país; mientras que en el estado de Querétaro, entre 1995 y 2000 se tiene el registro de cuatro huelgas.

Por otra parte, para corroborar la necesidad y urgencia de reformar la LFT, las autoridades en materia de trabajo afirman que el mercado laboral mexicano es poco flexible (Quesada, 2000: 17) y señalan como ejemplo los contratos colectivos.

Nos parece que este es uno de los grandes errores del diagnóstico del equipo foxista; De la Garza (Proceso, 2001: 4) afirma lo siguiente: *“La flexibilidad funcional es alta en los contratos colectivos federales [...] En cambio, la regulación contractual de la flexibilidad numérica es muy superior a la funcional [...] Por lo que se refiere a la flexibilidad salarial si hay una rigidez acentuada al predominar el salario mensual o quincenal fijo por categoría, y éste se encuentra muy regulado; hay poca importancia de los bonos de puntualidad y asistencia, productividad o calidad”*. En este sentido, los señalamientos de falta de flexibilidad en el mercado laboral resultan un mito genial.

## **Los contratos colectivos en Querétaro**

### **Emplazamientos**

En Querétaro las principales organizaciones sindicales son la Federación de Trabajadores del Estado de Querétaro (FTEQ) organismo afiliado a la CTM, la Confederación Regional de Obreros y Campesinos (CROC) y la Confederación Regional de Obreros de México (CROM), que aglutinan a la mayoría de los sindicatos industriales del Estado. El control sindical es férreo y las manifestaciones de grupos disidentes es prácticamente nula; a excepción hecha de los últimos años de la década de los setenta y principios de los ochenta, cuando se realizaron movimientos de huelga en empresas importantes de la localidad (TREMEC, CELANESE, Kellog's); en general el movimiento obrero en Querétaro es heterogéneo, pasivo y limitado en su accionar político, condición de tranquilidad laboral al tratar con un movimiento inconexo y estable (Flores; 1984: 109).

Para la recolección de datos sobre huelgas o emplazamientos realizados por empresas del estado de Querétaro durante el periodo 1990-1998, se recurrió a los periódicos locales de mayor circulación (“Noticias” y “Diario de Querétaro”).

## 1990

El movimiento sindical en el estado de Querétaro se reflejó en 15 conflictos; 5 de los cuales sólo emplazaron sin que se llegara al detonamiento, obteniendo acuerdo entre las partes. En los 10 conflictos restantes, no se llegó a ningún arreglo y estalló la huelga.

La mayoría de los emplazamientos fueron por revisión salarial, lográndose convenios del 13 al 22% de aumento. Sólo se presentó un caso en el que las causas del conflicto fueron las violaciones al contrato colectivo de trabajo, maltrato patronal y ausencia de pago de utilidades.

En 5 de los conflictos de las 10 empresas que suspendieron labores, duró tan sólo unas horas, lográndose un rápido pacto entre las partes, los motivos que dieron pie al enredo fueron que las partes no convinieron en cuanto a revisiones salariales y/o contractuales. Sin embargo, unas horas después, se llegó a un arreglo con un aumento del 20 al 30% al salario y en algunas otras prestaciones en aquellas empresas en que se realizaba revisión no sólo salarial, sino contractual.

En 2 empresas en las que se realizaba la revisión salarial y contractual que en un principio presentaba desacuerdos entre la parte obrera y la parte empresarial, se llevó a cabo el paro; después de cinco días se logró solución satisfactoria, conviniendo un incremento salarial del 20% en ambas empresas, además de un apoyo en prestaciones diversas: aguinaldo, prima vacacional y dominical, recreación y ajuste del horario.

Hubo tres casos donde se exigía la revisión integral del contrato colectivo de trabajo, en ellos no se satisfizo la demanda sindical y se llegó a la huelga, durando 29 días. Finalmente, se otorgó un aumento del 20% directo al salario y 3% de aumento en fondo de ahorro; además de conceder el pago del 50% de salarios caídos.

En otra empresa se produjo una huelga prolongada debido a que se presentaron posiciones altamente contrastantes en la revisión de contrato, se resolvió después de 86 días.

El caso de mayor dificultad fue el cierre de una empresa ubicada en San Juan del Río, el motivo del estallamiento se debió a que se presentaron violaciones al contrato colectivo de trabajo. Quince días antes del inicio de la huelga, esta empresa virtualmente paró sus actividades afirmando que estaba en quiebra. Después de este plazo, la única salida que tuvo la empresa en quiebra fue declarar el cierre de la compañía y liquidar a sus trabajadores.

En ninguno de los casos se manifestó peligro alguno de que se unieran otros sindicatos a la lucha, ni mucho menos, se planteó la posibilidad de huelgas por solidaridad. Fueron movimientos poco conocidos por la opinión pública y los sindicatos no propusieron medidas de movilización ni propagandización del conflicto.

### **1991**

56 empresas emplazaron a huelga, de ellas, 26 tuvieron movimientos huelguísticos, las otras 30 lograron resolver los conflictos sin utilizar el recurso constitucional de la huelga. Los motivos de los emplazamientos tenían que ver con demandas de incremento salarial, revisión de contrato colectivo de trabajo y demandas por pago de salarios.

En lo particular, los conflictos se presentaron a lo largo del año. En enero 8 empresas emplazaron a huelga, en 7 la salida fue inmediata, durando la huelga de una a dos horas, debido a que es una forma de negociación empresarial el apretar los tiempos, dejando para los últimos minutos los ofrecimientos adicionales; generalmente sobre el tiempo en que vence el emplazamiento, el sindicato inicia asambleas rápidas y terminan aceptando a las pocas horas el ofrecimiento final. Sólo una empresa, tras 11 días de huelga, resolvió el conflicto. En febrero, 14 empresas suspendieron actividades; la resolución del conflicto duró entre 11 y 13 días. En los meses de marzo, abril, mayo, julio y noviembre, sólo se presentó un conflicto por mes, con resultados rápidos y sin huelga. En junio y agosto no hubo ningún problema obrero en el estado. En diciembre, estalló en huelga una empresa, durando 2 días.

Como vemos, se tienen todavía huelgas, pero ninguna corresponde a empresas grandes ni están encadenadas a organismos sindicales independientes, lo que mantiene una situación de tranquilidad relativa. Por otro lado, es digno de observación que los emplazamientos se reducen demandas de tipo económico, basadas en el esquema de la protección del trabajador en lo que directamente le atañe; no se conoce de movimientos que pugnen por exigir mayores niveles de participación sindical en los aspectos tecnológicos u organizacionales. Evidentemente la cultura obrera se mueve en un espacio económico restringido. El control tecnológico, la flexibilidad funcional y numérica avanzan por la vía práctica; no así la salarial que sigue siendo un activo fundamental de los sindicatos.

## **1992**

La duración de los conflictos en varias de las empresas fluctuó de cuatro días a dos meses; las causas fueron por demandas de incremento salarial, en una empresa el origen fue por condiciones de trabajo de alto riesgo, despidos injustificados y exigencia por parte de la empresa a laborar jornadas dobles, además de la negativa a indemnizar a obreros despedidos. En otro caso se presentó el estallamiento debido a que la empresa se declaró en quiebra y la parte patronal se negaba a liquidar al personal con el 100% de ley y los nuevos empresarios no asumieron el compromiso legal de cubrir las indemnizaciones.

Por otra parte, en tres empresas, cuyo contrato colectivo es de jurisdicción federal, el motivo del problema fue la demanda de un incremento salarial; en dos de ellas la empresa trataba de eliminar el contrato colectivo de trabajo a cambio de mejoras salariales. Uno de los casos más conflictivos que se presentaron en este año no correspondieron al sector manufacturero, sino al público. El Sindicato de Trabajadores del Ayuntamiento de San Juan del Río emplazó cinco veces al Ayuntamiento Municipal; entre las razones principales destacan: incrementos salariales y otras prestaciones; por incumplimiento de convenios anteriores y la demanda de retabulación; despidos injustificados; violación a la autonomía sindical y al contrato colectivo. En ninguna de las ocasiones se llegó a la huelga,

pero si manifestó una situación de mucha tensión entre los trabajadores y el gobierno de extracción panista.

El balance general de movimientos con estallamiento para este año quedó como sigue:

- 4 empresas cuyo movimiento duró de 22 a 58 días
- 3 empresas con paro de actividades de 4 a 8 días
- 2 empresas que estallaron pero que no se obtuvo información de la duración de sus conflictos.
- 2 empresas que conjuraron la huelga.
- 1 caso donde el Sindicato emplazó cinco veces durante el año al patrón, en este caso al Ayuntamiento de San Juan del Río, sin llegar en ninguno de los casos al cierre de las oficinas municipales.

El promedio general de incremento salarial durante el año quedó en un rango del 20 al 23%, y los bonos de despensa o productividad en el orden del 1 al 2%.

En total se detonaron 11 huelgas, menos de la mitad del año anterior. Se inicia la drástica reducción del número de huelgas y un amplio periodo de "*paz laboral*", en el que las políticas gubernamentales de promoción industrial y las estrategias empresariales utilizaron para modernizar las plantas productivas e imponer condiciones para el tipo de desarrollo deseado por ellos y excluyendo a los sindicatos de la toma de decisiones.

El dato relevante es la aparición, como objeto de demanda sindical, del bono de productividad, mecanismo que busca incentivar la productividad de los trabajadores, pero que no ha tenido los resultados esperados, sobretudo porque la parte empresarial la convirtió en una forma de reducir los salarios reales y, por esa vía disminuir sus costos de producción.

## **1993**

Los obreros recibieron incrementos salariales fluctuantes entre el 13% y el 18%, con un convenio del 9.9% directo al salario y lo demás a prestaciones. En algunas se autorizó un porcentaje del 1.1% al 3.3% en convenios de productividad.

También se presentaron violaciones a la LFT por parte de 173 empresas, éstas fueron multadas, las sanciones fueron aplicadas por exceso de tiempo extra. Entre las empresas castigadas se encuentran las pertenecientes a la industria química de laboratorios, farmacéutica, eléctrica, algunas de la metal mecánica y gasolineras. El monto de las multas se determinó de acuerdo al número de trabajadores y al capital social.

En este año no se produjo ningún estallamiento de huelga, la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, registró 343 depósitos de Contratos Colectivos.

A partir de este año se reduce a su mínima expresión la huelga como instrumento de presión y lucha obrera. La nueva ideología impuesta coercitivamente, es la defensa de las plazas de trabajo, apelando a criterios de eficiencia, disciplina y calidad en la ejecución de las tareas. Los trabajadores observan atónitos como los organismos sindicales proclaman y enarbolan las banderas de la excelencia con un fervor que los mismos empresarios envidiarían

## **1994**

Se revisaron 352 Contratos Colectivos depositados ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, sin que se presentara ningún detonamiento de huelga. El promedio en el aumento salarial fue del 7%. En la mayor parte de las empresas estuvo dividido en 5% directo al salario y 2% por acuerdo de productividad. Únicamente en algunos casos, los trabajadores lograron aumentos al salario del 9.48%. El mayor problema que se presentó en este año, fue el cierre de algunas empresas, sobre todo de la pequeña y micro industria, así como el cierre de la Presa de Zimapán.

Los efectos cíclicos de fin de sexenio desempeñaron un rol importante en la disminución de las demandas obreras; Querétaro deja de crecer en su planta

productiva, el desempleo abierto aumenta y los grupos empresariales y sindicatos se incluyen en la estrategia nacional de analizar, debatir y consensar nuevas formas de negociación. Las formas gerenciales de administración busca nuevas figuras obreras: polivalentes, movibles geográficamente y dispuestos a aceptar otro régimen salarial y en materia de prestaciones se inclinan al reconocimiento de los bonos, en sus diversas presentaciones, para mejorar su posición económica. La mentalidad del esfuerzo individual, del sacrificio productivo y, principalmente, el temor a la pérdida del empleo, vienen a ser las motivaciones esenciales para la imposición de las formas actuales de negociación.

## **1995**

328 empresas de las 330 que tienen depositados sus Contratos Colectivos ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, resolvieron sus emplazamientos a huelga con un promedio de 10% de incremento, 4.02% directo al salario, 3.64% a productividad, 2.24% en prestaciones. Dos empresas no lograron negociar satisfactoriamente y tuvieron estallamiento de huelga.

El control sobre los procesos de trabajo apuntan ya no solamente por el lado del uso e introducción de nueva tecnología sin la participación sindical, sino que se busca la exclusión de los trabajadores en temas vinculados a las funciones que se cumplen al interior del proceso de trabajo (polivalencia), en la duración y tipo de la jornada laboral, hasta cuestiones relacionadas con las formas de contratación y despido de los obreros. De alguna manera, la estabilidad política y el control sindical se combinan para permitir que la flexibilidad laboral se incruste en la cultura laboral del país.

Es el año de la profunda crisis económica, con la mayor caída de los indicadores macroeconómicos, primordialmente en el desempleo y poder adquisitivo de los trabajadores. En la entidad queretana, cálculos oficiales estimaron la pérdida de empleos en el sector manufacturero, afectando a 8,000 trabajadores y dejando de crear más de 10,000. Bajo estos signos, el comportamiento obrero se contrajo a una meta: conservar el empleo aún a costa de la disminución de sus ingresos.

## **1996**

Las empresas que estuvieron emplazadas a huelga por sus respectivos sindicatos en demanda de la revisión contractual, pactaron aumentos globales del 14%, 10% directo al salario, 2% a productividad y 2% en prestaciones. Durante este año, sólo se produjeron dos estallamientos, una de ellos con duración de 30 días. La Junta Local de Conciliación y Arbitraje registró para este año, 296 depósitos de los Contratos Colectivos de Trabajo, una disminución 32 contratos respecto del año anterior, síntoma de que el proceso de recuperación estaba lejano en el horizonte de las empresas manufactureras.

## **1997**

En este año no se registró huelga alguna y se tuvo en promedio un incremento salarial del 16%, tanto en las revisiones salariales como en las de contrato colectivo. La firma de convenios de productividad, estuvo entre el 1 y 3%. Se depositaron 310 contratos colectivos ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Año en que se observan tímidos signos de recuperación de la economía.

## **1998**

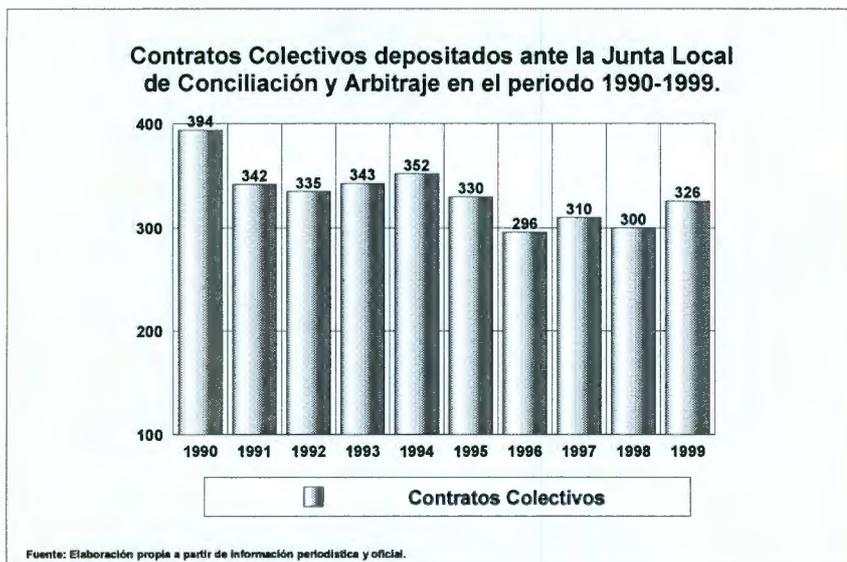
Del mismo modo que en 1997, en este año tampoco existió ningún movimiento de huelga. El incremento salarial promedio fue del 23%, tanto en la revisión salarial como de contrato colectivo. En el orden del 1 al 3%, se firmaron los convenios de productividad. Se depositaron 300 contratos colectivos ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

## **1999**

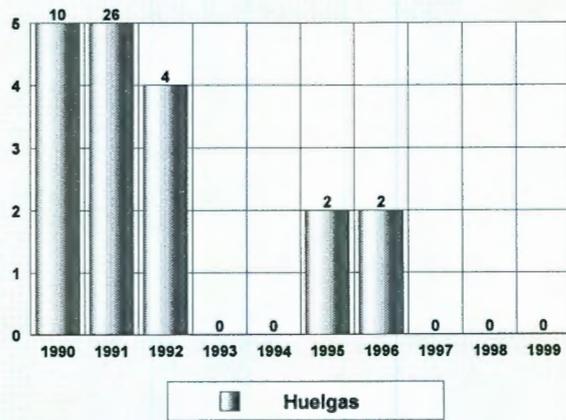
Por tercer año consecutivo no se registraron huelgas en la entidad y la tónica de los emplazamientos se circunscribieron al esquema ya reseñado: se emplaza por aumento de salario y revisión de cláusulas del contrato colectivo, resaltando las negociaciones de los bonos de productividad. Los aumentos promedio se ubicaron en el 18% y los bonos se mantuvieron en el 1 y 3%. Se depositaron 326 contratos colectivos ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

La tendencia general indica que en los próximos años la situación no dará giros importantes; pocas huelgas, atomización sindical, trabajadores que centran su preocupación en conservar el empleo, adecuándose a las exigencias de la empresa sin reclamar espacios de participación, manteniendo un comportamiento meramente defensivo. Los trabajadores y sus líderes se encuentran en una etapa de aprendizaje de lo que se viene instrumentando en materia laboral; las innovaciones tecnológicas y la organización del proceso de trabajo no parecen estar en las agendas de los sindicatos queretanos.

Sin lugar a dudas, la estrategia empresarial consistió en incentivar los bonos de productividad; así, los esquemas de productividad representaron uno de los principales argumentos utilizados por los empresarios como medio de negociación en las revisiones salariales y contractuales y como un instrumento de conservación de la planta productiva.



### Huelgas en el Estado de Querétaro en el periodo 1990-1999



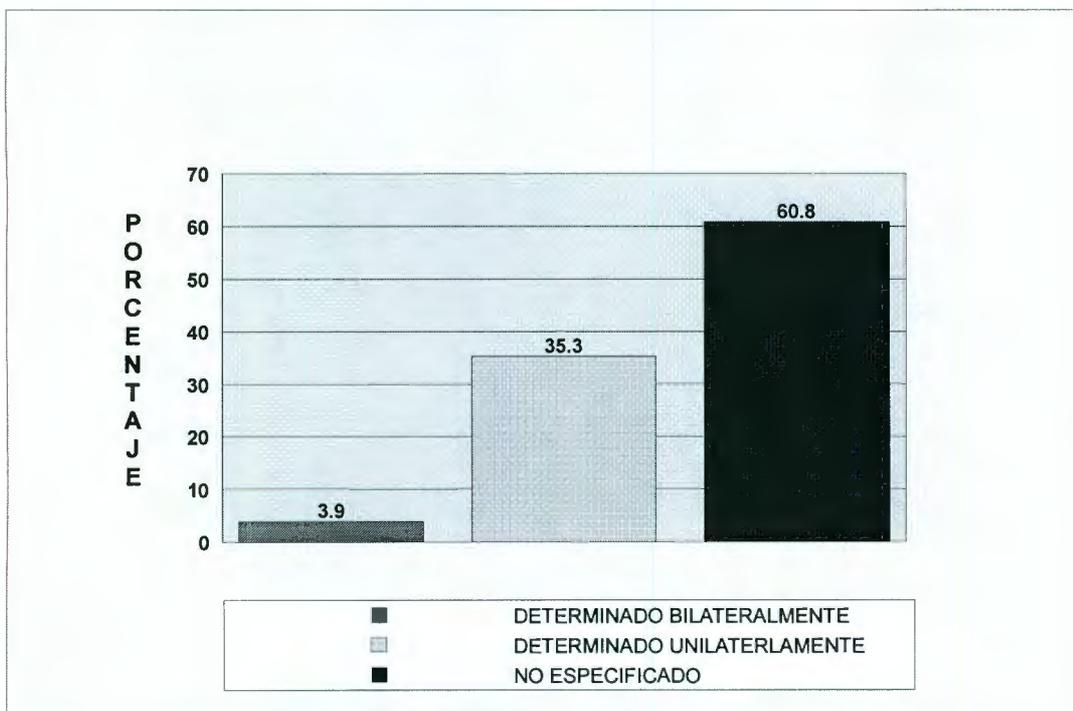
Fuente: Secretaría del Trabajo, 1997, e información periodística de enero de 1999.

## Resultados del cuestionario

### Innovaciones tecnológicas<sup>2</sup>

Por innovaciones tecnológicas entendemos los cambios que se operan al interior del proceso de trabajo, tanto en incorporaciones de maquinaria y equipo, como en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo y las conversiones necesarias en la intensidad de los ritmos de trabajo. Tres preguntas conforman este bloque de información.

### Intervención del sindicato en los cambios tecnológicos



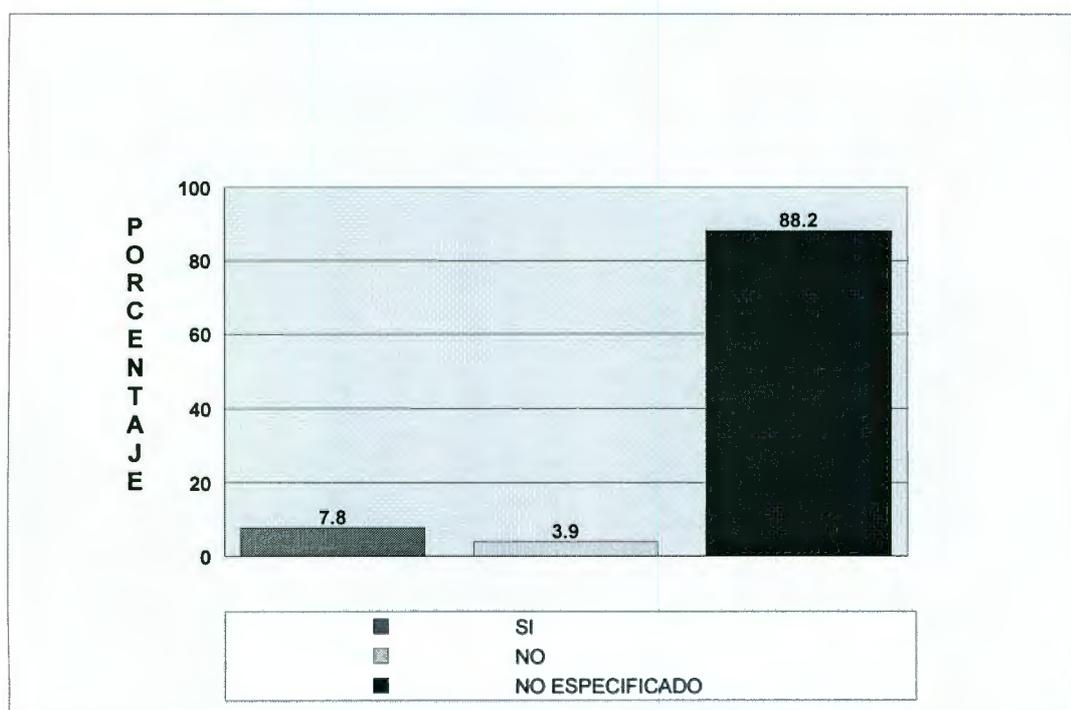
La intervención de los sindicatos en el cambio tecnológico es prácticamente nula, sólo se encontró una participación del 3.9% (2) del total de la muestra; mientras que la intervención de las empresas es notoriamente mayor, 35.3% (18), lo que demuestra que la introducción de tecnología, o la incorporación de nuevas tecnologías es una decisión tomada por las empresas en función de diferentes factores como pueden ser: mejores expectativas de mercado, disposición de

<sup>2</sup> En el texto subsiguiente los números que presentamos entre paréntesis corresponden al número absoluto de empresas que dieron determinada respuesta.

recursos financieros, acceso a nuevas tecnologías, control del proceso, posicionamiento en el mercado internacional, perspectivas de crecimiento.

Cabe señalar que en la mayor parte de los contratos no aparece este aspecto especificado, probablemente se deba a que no se incorporó tecnología en ese momento, o bien, porque las empresas no han estimado necesario que se refleje en los contratos colectivos; también ocurre porque las directivas y las bases sindicales desconocen la importancia de incorporarlo en alguna de las cláusulas. Cualquiera que sea el motivo, el beneficio es para los inversionistas. Por lo tanto, el cambio tecnológico es una decisión que corresponde exclusivamente a la empresa. En términos de los niveles de flexibilidad en los contratos colectivos, podemos decir que se trata de contratos de alta flexibilidad.

### Participación sindical en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo



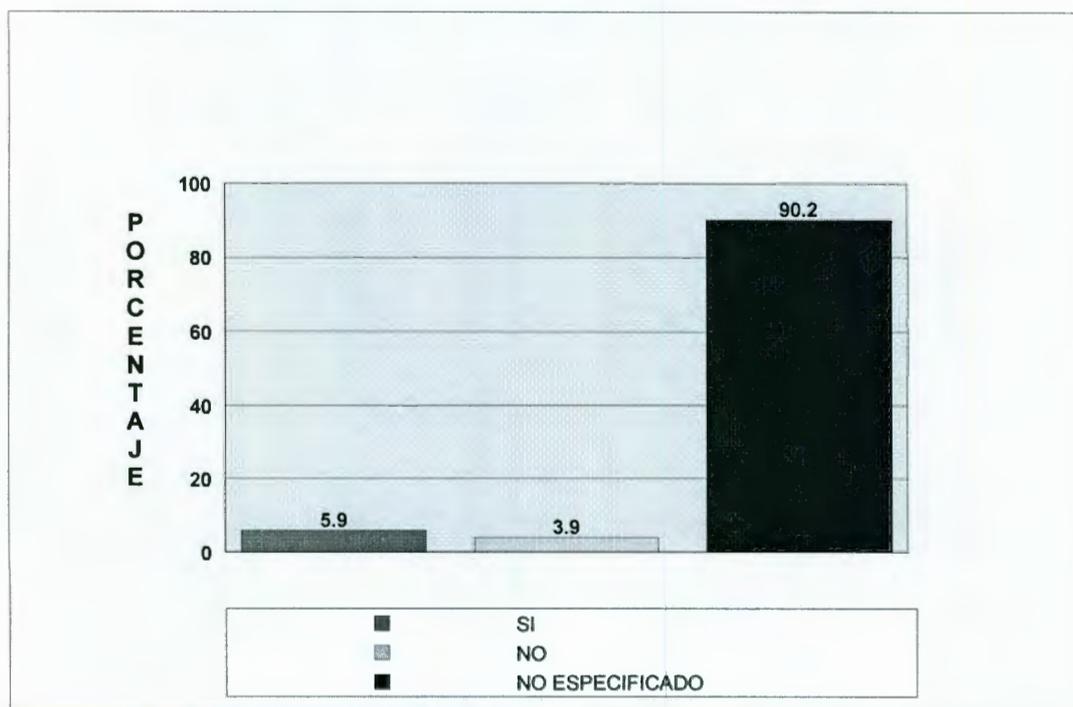
El 7.8% de los contratos (4) contemplan la participación sindical, situación que corresponde a sindicatos con más posibilidades de intervenir en cuanto al diseño y establecimiento de nuevos métodos de trabajo. De acuerdo con lo estudiado, generalmente se trata de sindicatos de grandes empresas que cuentan con mayor experiencia en la negociación de condiciones de trabajo y se apegan a

posibilidades de acuerdos bilaterales como mecanismo de gestión y para asegurar una aceptación activa por parte de los trabajadores.

En la mayoría de los contratos este rubro figura como no especificado 88.2% (45), es probable que se deba a un elemento novedoso, por lo que no aparece estipulado en los contratos colectivos, o que la empresa no considere conveniente que se refleje en el contrato colectivo o bien el sindicato no lo contempla en sus estructuras de revisión. Por otra parte, sólo en el 3.9 % (2) se reconoce abiertamente que el sindicato no participa en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo. Aquí seguramente los sindicatos ven como irrelevante participar en algo que a ellos les parece es un problema y una obligación de la empresa resolverlo.

Nuevamente nos encontramos que en este rubro se trata de contratos de alta flexibilidad.

### Participación sindical en los cambios en la intensidad del trabajo



Lo que más destacado en este rubro es que en los contratos colectivos revisados la constante es la de *no especificado* en cuanto a la participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo, ya que en el 90.2% (46) de la empresas

de la muestra así lo dice; aunque hay que señalar que en los 5 contratos donde hubo respuesta, en 3 hay participación sindical del 5.9%. De todos modos, podemos ver que también en este caso se trata de contratos con alta flexibilidad.

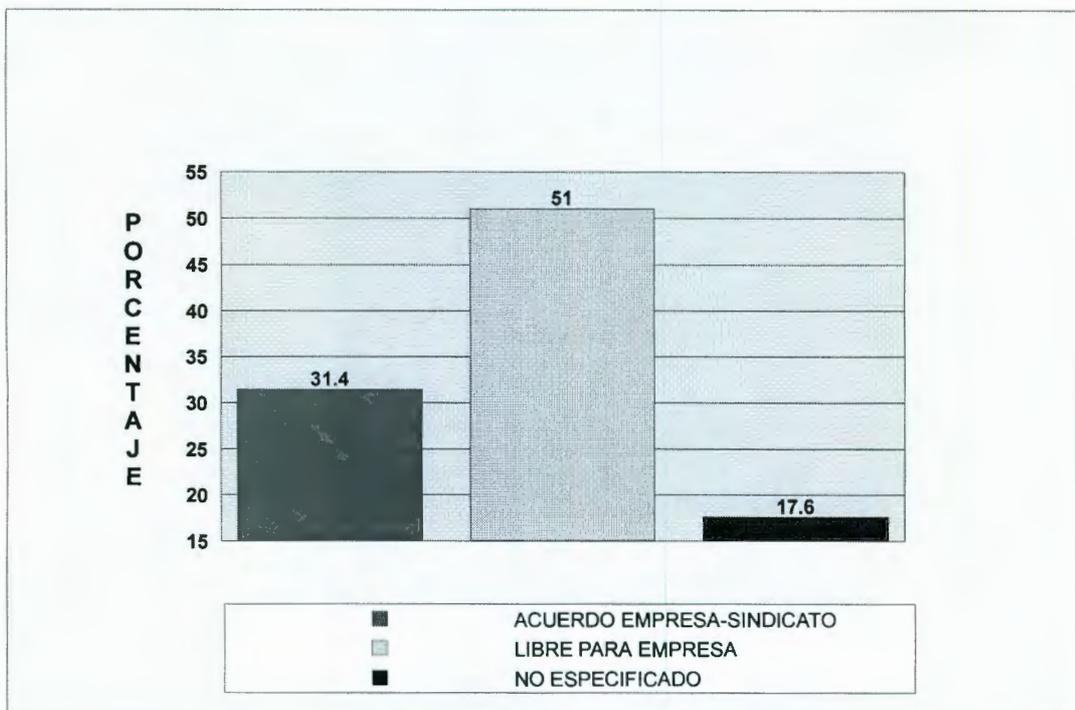
El factor recurrente del desinterés sindical (por desconocimiento o por acciones previamente pactadas con la empresa) es el que más pesa en la redacción de las cláusulas referentes a este tópico. La impresión producida es que la ideología del trabajo imperante en el ámbito sindical es que las cuestiones de diseño y planeación es asunto absoluto de la empresa. El trabajador, despojado del control del proceso laboral, debe reducirse a ejecutar bien su actividad y obtener la remuneración correspondiente. La pérdida del control obrero sobre el proceso de trabajo se plasma en Querétaro de una forma sutil en los contratos colectivos.

En resumen, nos encontramos con un gran margen de maniobra de la empresa para determinar las innovaciones tecnológicas. Esta forma de flexibilidad laboral corresponde a lo que De la Garza (1999: 625) denomina flexibilidad unilateral (características de los años 1990-1994), donde los sindicatos son excluidos del proceso y de la toma de decisiones. En Querétaro sigue predominando el estilo autoritario del empresario, combinado con el control corrupto de las centrales sindicales.

## Flexibilidad numérica

En el capítulo 1 definimos la flexibilidad numérica como la capacidad que ostentan las empresas para adaptar el número de trabajadores a las exigencias y necesidades del proceso productivo. La contratación de eventuales, el empleo de subcontratistas, la libre contratación de empleados de confianza y el despido de personal de base, corresponden a los indicadores que nos permiten entender el nivel de flexibilidad alcanzada por las empresas queretanas en materia de contratos colectivos.

### Contratación de trabajadores eventuales

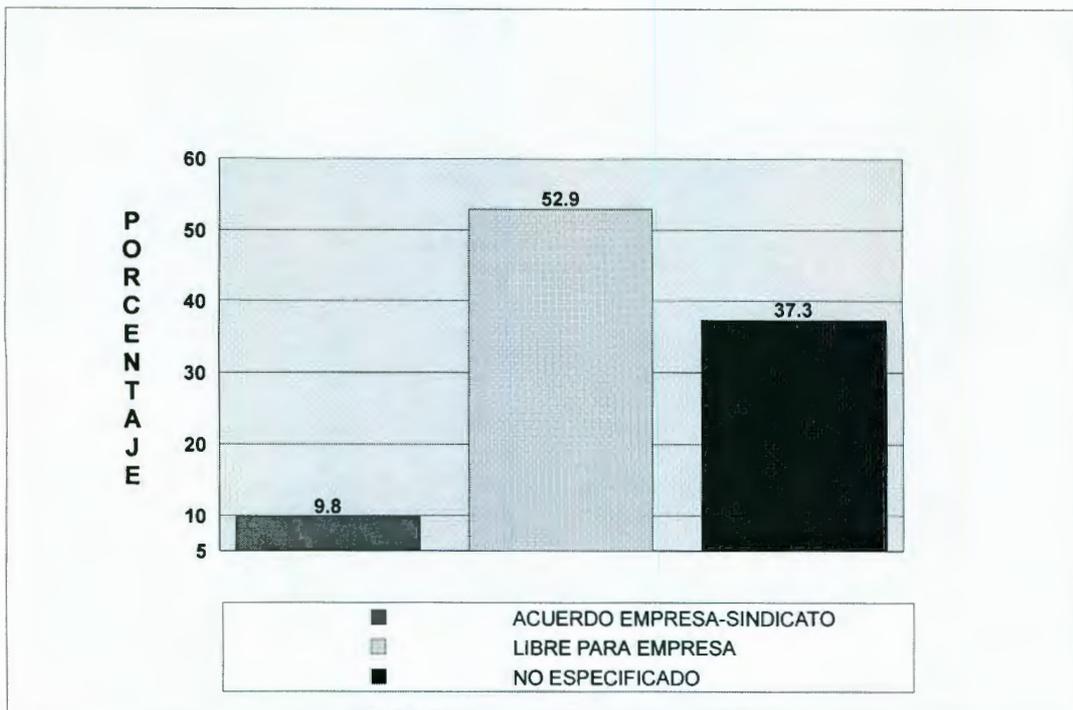


En este rubro podemos observar que en el 51% (26), de los contratos revisados, la empresa tiene la libertad para contratar eventuales; en el 31.4% (16) encontramos acuerdo entre empresa y sindicato; y en el 17.6% (9), aparece como no especificado.

Lo importante es percibir que en 26 contratos de la muestra, encontramos una flexibilidad alta en cuanto a la libertad que tiene la empresa para la contratación de eventuales; en 16 encontramos una flexibilidad media, pues existe por acuerdo entre empresa y sindicato; por último, en 9 de ellos, aparece como no

especificado, esto probablemente se deba a que en la empresa no se lleva a cabo la práctica de este tipo de contratación, o bien, que la empresa lo determina pero no es una cláusula a incorporar en los contratos colectivos.

### Empleo de subcontratistas



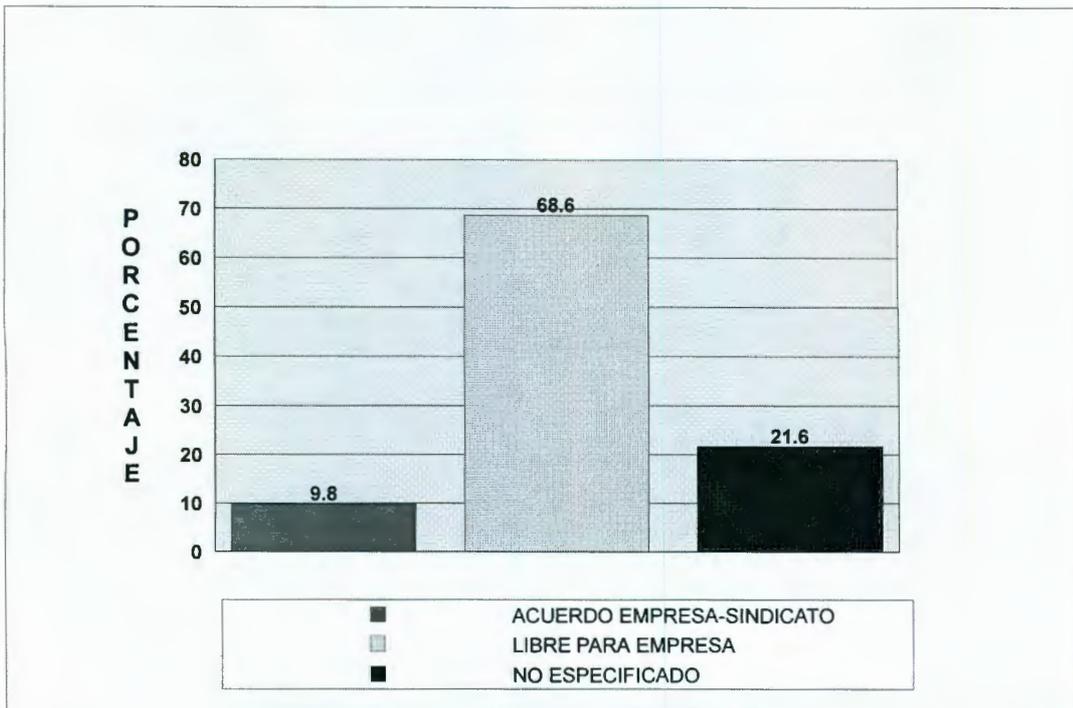
Las respuestas dejan claro que son las empresas, en el 52.9% de los casos (27) quienes se encargan de los subcontratistas, aunque en el 9.8% (5) figura como acuerdo empresa-sindicato; no especificado corresponde al 37.3 % (19).

Podemos ver que en este aspecto se trata de una alta flexibilidad ya que en 27 de los contratos encontramos que es libre para la empresa; en 5 de los contratos encontramos una flexibilidad media ya que es acuerdo entre empresa y sindicato; en 19 aparece como no especificado, una vez más, pensamos que se debe a que en la empresa no se lleva a cabo la práctica de la subcontratación, o bien la empresa lo determina pero no es una cláusula a incluir en los contratos colectivos.

El empleo de subcontratistas está poco desarrollado en las empresas queretanas, la cultura del "outsourcing" no se arraiga por razones económicas; al decir de los empresarios todavía resulta de alto costo y baja calidad. Es factible que en los

próximos años la propensión se revierta en la medida en que la política gubernamental estimula la creación de actividades de servicio al sector productivo.

### Contratación de trabajadores de confianza

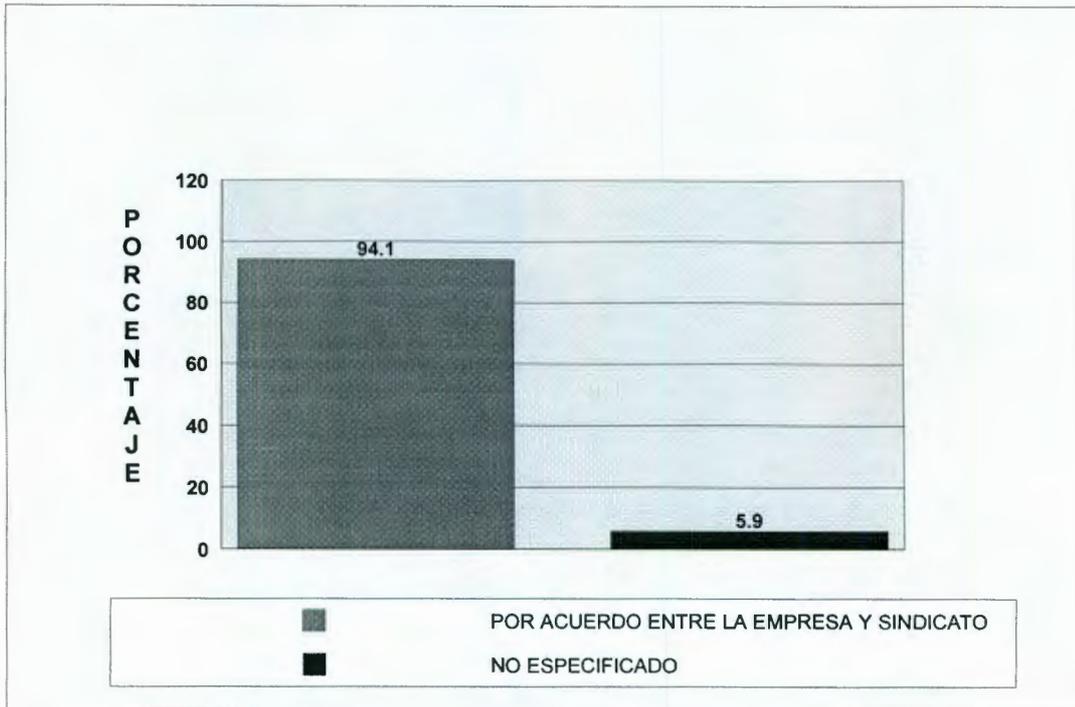


La contratación de los trabajadores de confianza está definida en los contratos en 78.4% (40); de los cuales en el 68.6% (35) es libre para la empresa y en 9.8 % (5) es acuerdo empresa-sindicato; no especificado 21.6% (11).

Podemos ver que en este aspecto se trata de una alta flexibilidad, ya que en 35 de los contratos encontramos libertad empresarial; en 5 de ellos es una flexibilidad media ya que por acuerdo entre empresa y sindicato; y en 11 aparece como no especificado, este aspecto quizás se deba a que la empresa lo determina como una práctica normal y por consiguiente no es elemento que forme parte del clausulado de los contratos colectivos. Sin embargo este dato lo consideramos dentro de la flexibilidad alta, pues la práctica común es la de los acuerdos verbales entre empresa y sindicato, regularmente el sindicato accede amistosamente a que crezca el número de empleados de confianza a cambio del respeto a los

trabajadores de base y mediando, en general, concesiones adicionales en favor de los líderes sindicales.

### Recorte de personal de base



Esta cláusula es de las más claramente especificadas en los contratos, 94.1% (48) en que se da como un acuerdo entre la empresa y el sindicato; por otra parte, sólo en el 5.9 % (3) aparece como no especificado.

Aquí estamos hablando de flexibilidad media, pues en la mayor parte de los contratos revisados, aparece como acuerdo entre empresa y sindicato. Este alto porcentaje se debe a que es uno de los más importantes que atañen directamente a la política sindical.

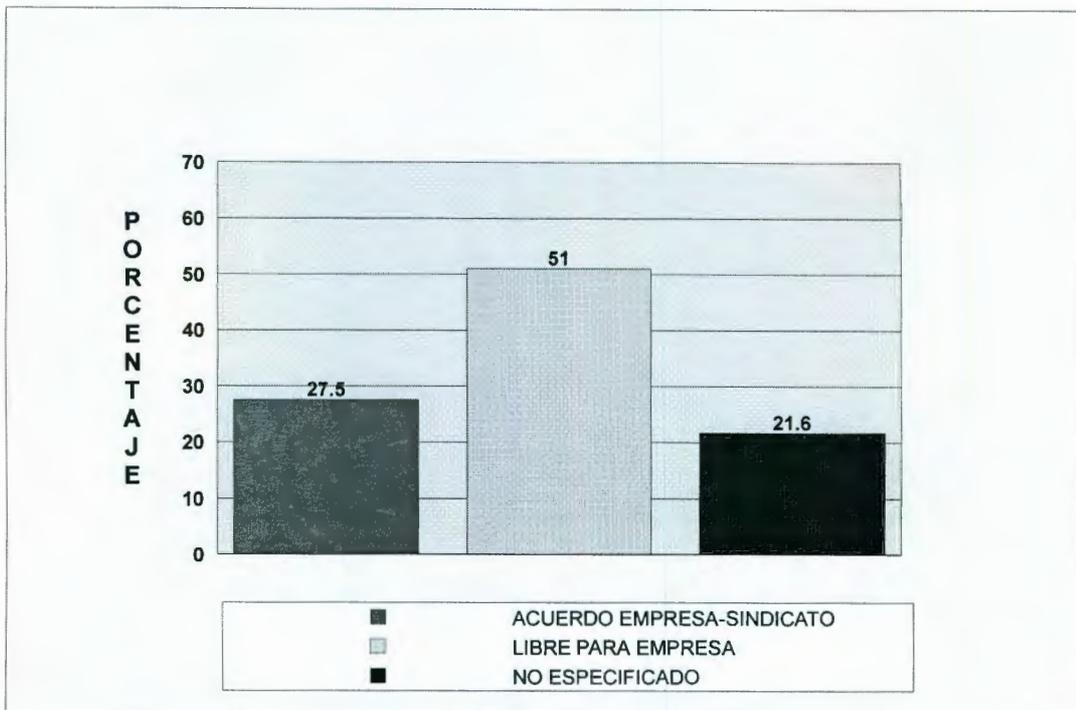
La petición de los empresarios se orienta hacia una mayor flexibilización de la terminación de la relación laboral, basados en el argumento de que los aumentos en la calidad, eficiencia y competitividad exigen mayor libertad del inversionista para decidir el tamaño de su planta laboral. Desde luego éste será uno de los puntos neurálgicos en la disputa por una nueva Ley Federal del Trabajo.

Y si bien la empresa no ha logrado directamente su propósito, con el incremento en el número de eventuales y el empleo de subcontratistas, está en posibilidades de modificar a su favor la proporción en su planta laboral. No podemos dejar de lado que la sociedad del conocimiento exige la presencia de inéditas figuras laborales con altos niveles de capacitación; los trabajadores de base, no especializados, se convierten en trabas al pretendido crecimiento de la industria, a ellos no se les concede ningún resquicio para reeducarse. Rifkin (1997:60) asesor en políticas públicas de Bill Clinton, afirma al respecto: *“Es un tanto inocente pensar que un gran número de trabajadores especializados o sin especializar, tanto de los llamados de ‘cuello azul’ como de ‘cuello blanco’ podrían ser reeducados como físicos, expertos en ordenadores, técnicos de muy alto nivel, biólogos moleculares, consultores de empresa, abogados, contables y similares”*. De ahí la necesidad de mover al personal de base, sea por la vía de la contratación de personal no sindicalizado, o bien con el recorte de personal. Las épocas de crisis son oportunidades que los empresarios no desaprovechan para la realización de ajustes en su plantilla de trabajadores sindicalizados.

## Flexibilidad funcional

Incluimos los elementos susceptibles de modificar las funciones que cotidianamente realizan los trabajadores. Se busca, con estas medidas, cambiar las condiciones del trabajo ensanchando la capacidad empresarial de mover a los trabajadores entre puestos, turnos, horarios de trabajo, incluso geográficamente. Busca también, a través de la capacitación, crear al obrero polivalente.

## Movilidad entre puestos y categorías

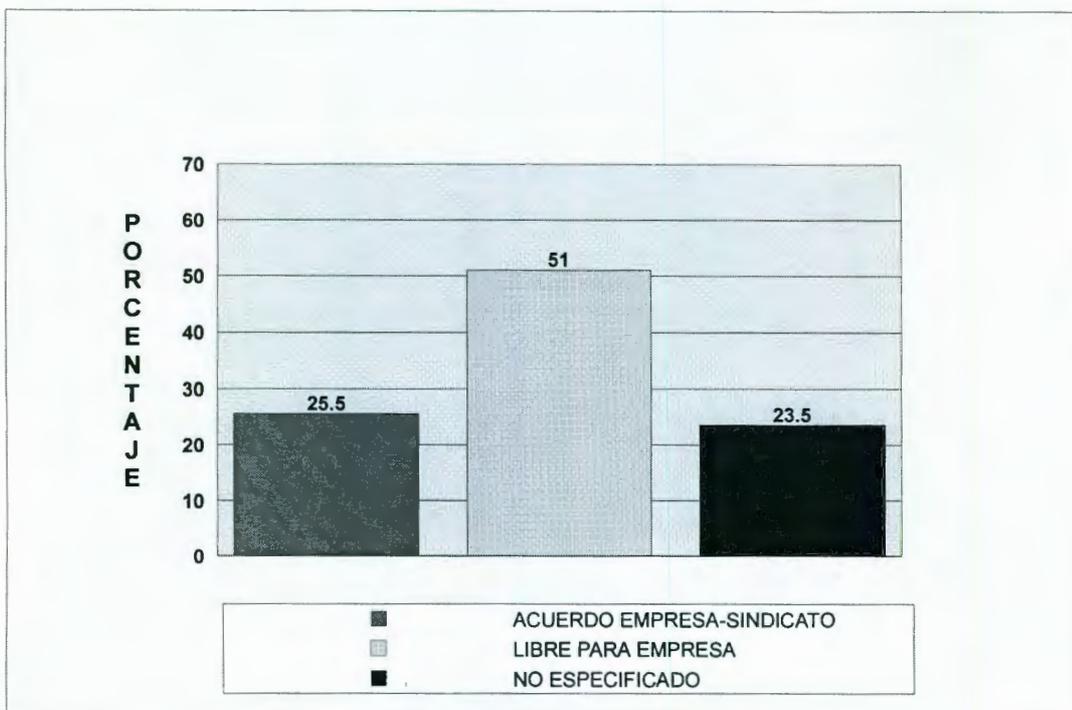


La empresa determina con mayor libertad, 51% (26); por acuerdo empresa-sindicato, 27.5% (14); y en 21.6% (11) aparece como no especificado.

En 26 de los contratos revisados, encontramos una alta flexibilidad, ya que es libre para la empresa la movilidad de puestos y categorías; en 14 más hablamos de una flexibilidad media ya que se trata de acuerdo entre empresa y sindicato; y en 11 aparece como no especificado. Este aspecto se corresponde con los esquemas organizativos que marcan como espacio exclusivo de la empresa la movilidad de puestos y categorías y está determinada como una práctica que es propia de la misma y por lo tanto, no es una cláusula que se introduzca en los contratos colectivos. En todo caso la reiteración de lo no especificado es expresión de un

comportamiento unilateral de la empresa. Interrogados sobre el particular, los líderes sindicales señalaron estar de acuerdo en que así se proceda por ser la empresa quien tiene una mayor visión de lo que se debe hacer y, por consiguiente, los trabajadores deben aceptar ese conocimiento mayor; además, dijeron, si no acatamos estas disposiciones se corre el riesgo de ser despedidos. El desconocimiento, la conveniencia y el temor se fundan en el comportamiento sindical para favorecer la estrategia del empresario.

### Movilidad entre turnos

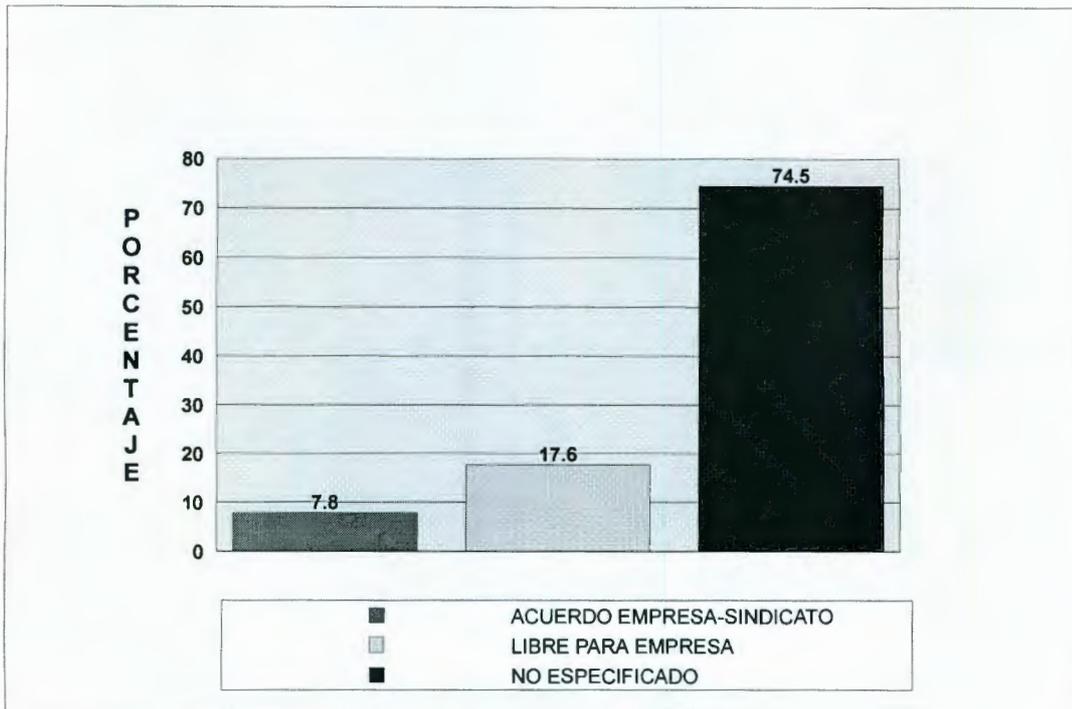


Aquí observamos un comportamiento similar a la de puestos y categorías. En este caso se obtuvo de la muestra que en el 51% de los casos (26) es libre para la empresa; en el 25.5% (13) por acuerdo entre empresa-sindicato; y el 23.5% (12) no está especificado.

En 26 de los contratos revisados, encontramos una alta flexibilidad, ya que es libre para la empresa la movilidad entre turnos; en 13 de los contratos encontramos una flexibilidad media ya que se trata de acuerdo entre empresa y sindicato; y en 12, aparece como no especificado, este aspecto quizás se deba a que en la empresa

la movilidad de turnos se determina como una práctica que le es propia y, consecuentemente no es una cláusula incluida en los contratos colectivos.

### Movilidad geográfica



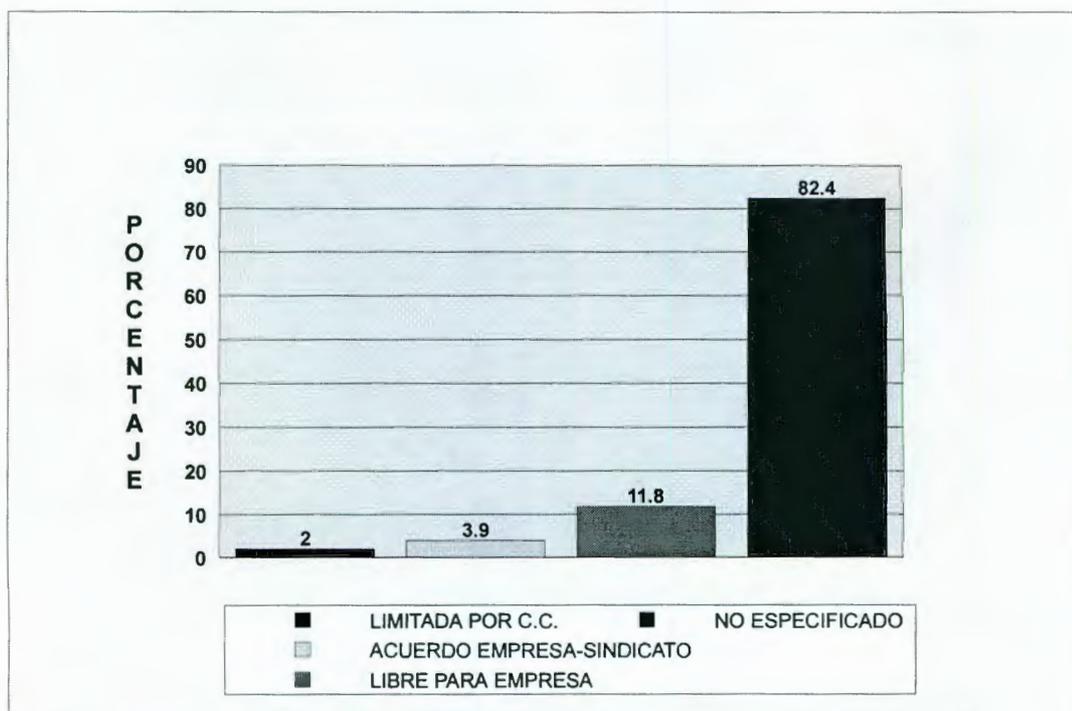
La movilidad geográfica de los trabajadores aparece determinado mayoritariamente por la empresa 17.6% (9); por acuerdo bilateral 7.8% (4); y no especificado 74.5% (38).

En 9 de los contratos revisados, encontramos que existe una alta flexibilidad, al ser libre para la empresa; en 4 de los contratos encontramos una flexibilidad media ya que se trata de convenio entre empresa y sindicato; y en 38, aparece como no especificado, aquí cabe aclarar que la movilidad geográfica se relaciona con el giro de actividad de la empresa, el hecho de que en la mayor parte de los contratos revisados aparezca no especificado, demuestra que su actividad no requiere de este tipo de movilidad, por ser empresas preferentemente de la localidad.

De todos modos los trabajadores no descartan la contingencia de ser cambiados de territorio si la empresa lo decide y cubre el costo económico que ello representaría. A pregunta expresa en si estarían dispuestos a cambio colectivos,

es decir no de una o dos personas, sino de un departamento entero, por ejemplo, la postura de los líderes sindicales fue de no cerrarse a la posibilidad de negociarlo en términos meramente económicos y de que no se viera reducida la plantilla sindical en la entidad. Esta respuesta refleja nítidamente el obstáculo para entender las profundas transformaciones en las bases sociotécnicas.

## Polivalencia



La multifuncionalidad del obrero no está especificada en el 82.4% de los contratos (42); donde aparece especificado es decidido por la empresa en el 11.8% (6); por acuerdo entre empresa-sindicato 3.9% (2); y limitado por el contrato colectivo 2% (1).

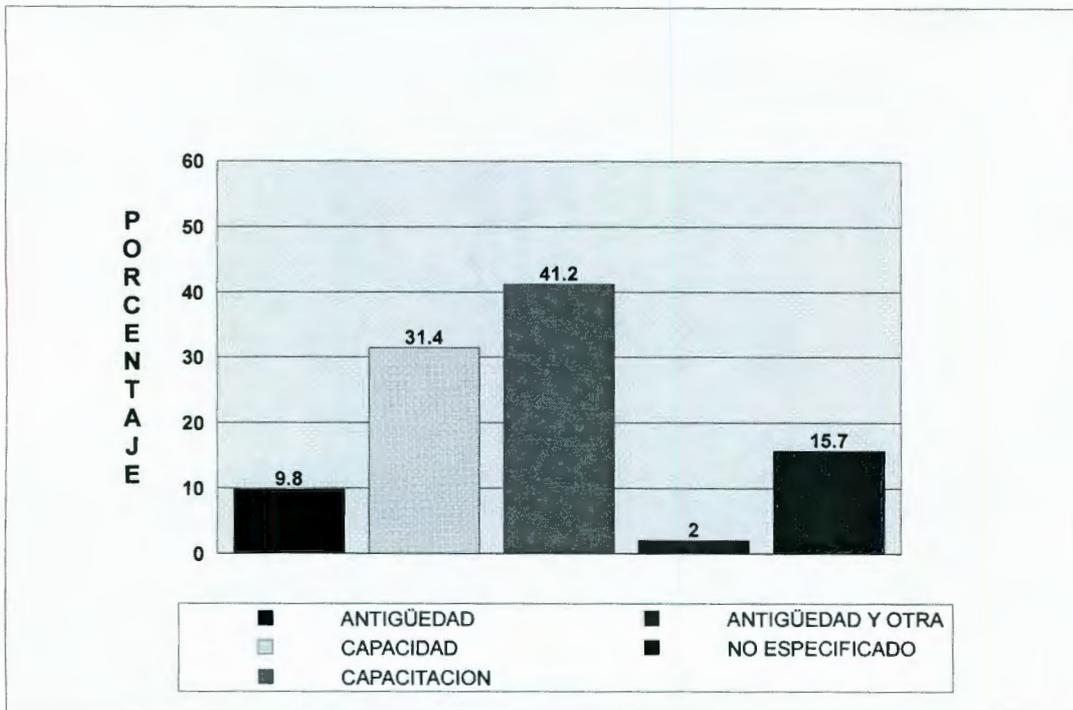
En este aspecto, sólo en 6 empresas se estipula la polivalencia como libre para la empresa, tratándose de flexibilidad alta; encontramos flexibilidad media en 3 contratos colectivos. En 2 de ellos, estaba determinada por la empresa y sindicato; y en 1 esta limitada por el contrato colectivo. Por último, en la mayor parte de las empresas (42), apareció como no especificado.

La polivalencia es una práctica que se lleva a cabo en las empresas pero no se le ubica con ese nombre, sino bajo el concepto de movilidad de puestos. Esta

impresión que tenemos se debe a que las visitas realizadas a las empresas de la localidad, corroboramos la presencia de la polivalencia, pero al preguntarle al sindicato e incluso a los supervisores, nos dijeron que para ellos eso es la movilidad entre puestos de trabajo.

Un aspecto que dinamizará, en el futuro inmediato, la necesidad del obrero polivalente es la transformación de las bases tecnológicas de la planta industrial queretana, la cual viene cambiando hacia las líneas de producción con movimiento y capacidad de adaptarse a la producción continua de pequeños lotes, lo que se conoce como producción flexible.

### Criterio principal de ascenso



La gráfica nos ilustra el comportamiento de los contratos en materia de los criterios de ascenso. La insistencia empresarial es acabar con el escalafón ciego, otorgándole mayor grado de prioridad a la capacidad por sobre la antigüedad. Aparece claramente definido en el 84.3% de los contratos (43), de ellos, destaca el criterio de la capacitación como el rubro más importante, con el 41.2% (21); de capacidad 31.4% (16); la antigüedad es considerada con un 9.8% (5); y la relación

entre antigüedad, edad y otros, marca un 2% (1); por último, en un 15.7% (8) no aparece definido el criterio.

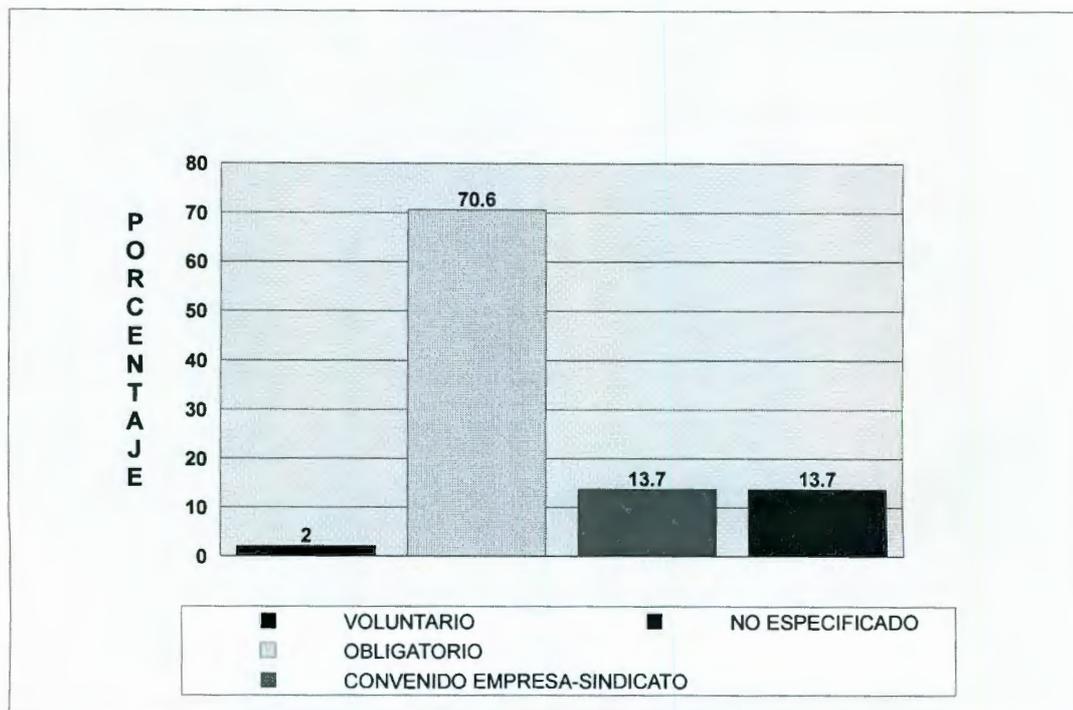
En la mayor parte de los contratos revisados, encontramos que la capacitación (21) y la capacidad (16) son los criterios más importantes para conceder ascensos, en ambos criterios podemos hablar de flexibilidad alta; en 5 de los contratos la antigüedad es el criterio más importante para conceder ascensos, tratándose en este caso de una flexibilidad media; sólo en un contrato se encontró que la antigüedad, edad y otros es el elemento que sirve para dar ascensos. Por último, en 8 contratos aparece como no especificado, quizás esto se deba a que a que al interior de las empresas no exista el escalafón, como es el caso de algunas pequeñas empresas dedicadas a la costura; o bien, el ascenso es un pacto interno y no se concreta en el clausulado respectivo.

Hay que decir que en este caso, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 154<sup>3</sup> *“...se da preferencia a la antigüedad pero sólo en igualdad de condiciones y el artículo 159 contempla que los ascensos se dan a la categoría inmediata anterior y que el ascenso corresponderá al más apta y antiguo”* (De la Garza; 1999: 661). Con esto queremos decir que la empresa cuenta con el aval jurídico para alcanzar una flexibilidad alta.

---

<sup>3</sup> El artículo 159, párrafo segundo señala: *“Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud”* (Ley Federal del Trabajo; 2001: 63)

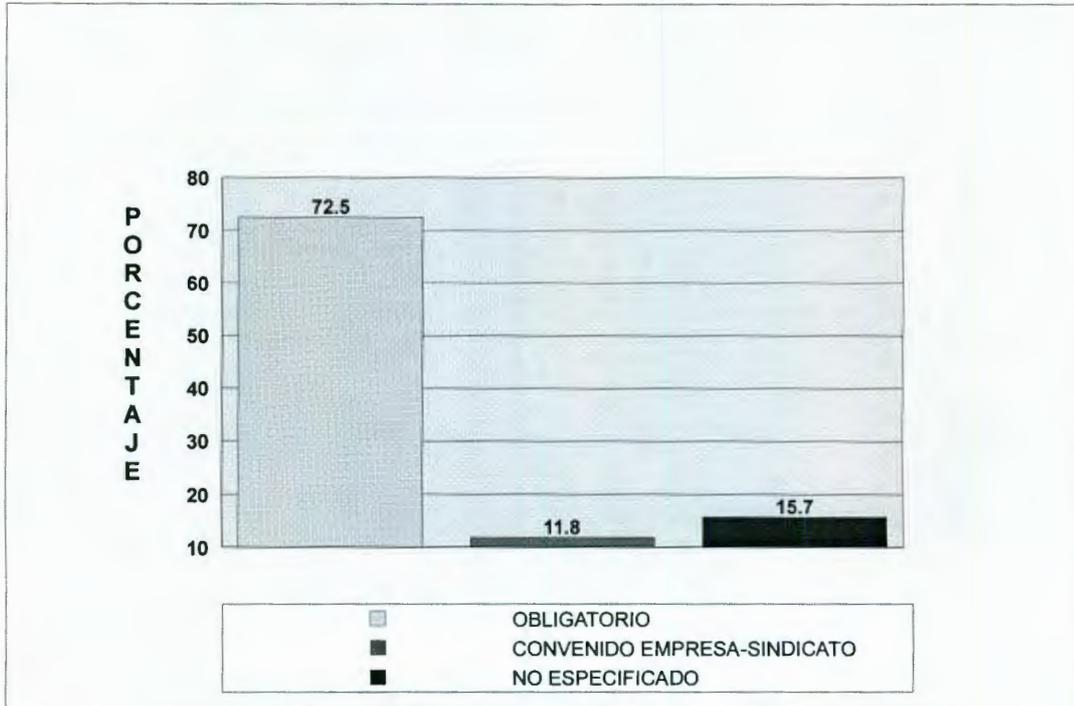
## Trabajo en horas extras



En el 70.6% (36) de los contratos revisados, el trabajo en horas extras es obligatorio, mientras que convenido por la empresa y el sindicato es de 13.7% (7) y voluntario 2% (1); en 13.7% (7) aparece como no especificado.

En 36 de los contratos revisados, entonces, existe una alta flexibilidad, dada la obligatoriedad del criterio; en 7 definimos una flexibilidad media, establecido por el convenio entre empresa y sindicato; sólo en un caso encontramos que era voluntario. Por último, en 7 aparece como no especificado, creemos que esto puede deberse a varios factores, que van desde la alta productividad de la empresa, la existencia de un sólo turno, bajas ventas, hasta la posibilidad que tienen los empresarios al interior de la empresa para establecerlo libremente al margen del contrato colectivo.

## Trabajo en días de descanso obligatorio



Advertimos que este título está regulado en prácticamente todos los contratos, 84.3% (43) de los casos; de los cuales en el 72.5% (37) es obligatorio; en el 11.8% (6) es acordado entre la empresa y el sindicato; mientras que aparece como no especificado en 15.7% (8).

Es un comportamiento muy parecido al de las horas extras, en el cual se ve claramente que los sindicatos tienen muy poco margen de maniobra dejando a la empresa con manos libres para fijar las condiciones de acuerdo a sus intereses. En 37 de los contratos consideramos una flexibilidad alta, pues queda claramente establecido que el trabajo en días de descanso es obligatorio, siendo este día cualquiera de la semana y no necesariamente el domingo como día preestablecido, en estos casos, también se establecía el doble de pago y en algunos casos el triple por trabajar en días de descanso. En 6 casos encontramos una flexibilidad media, ya que está estipulado en las cláusulas contractuales.

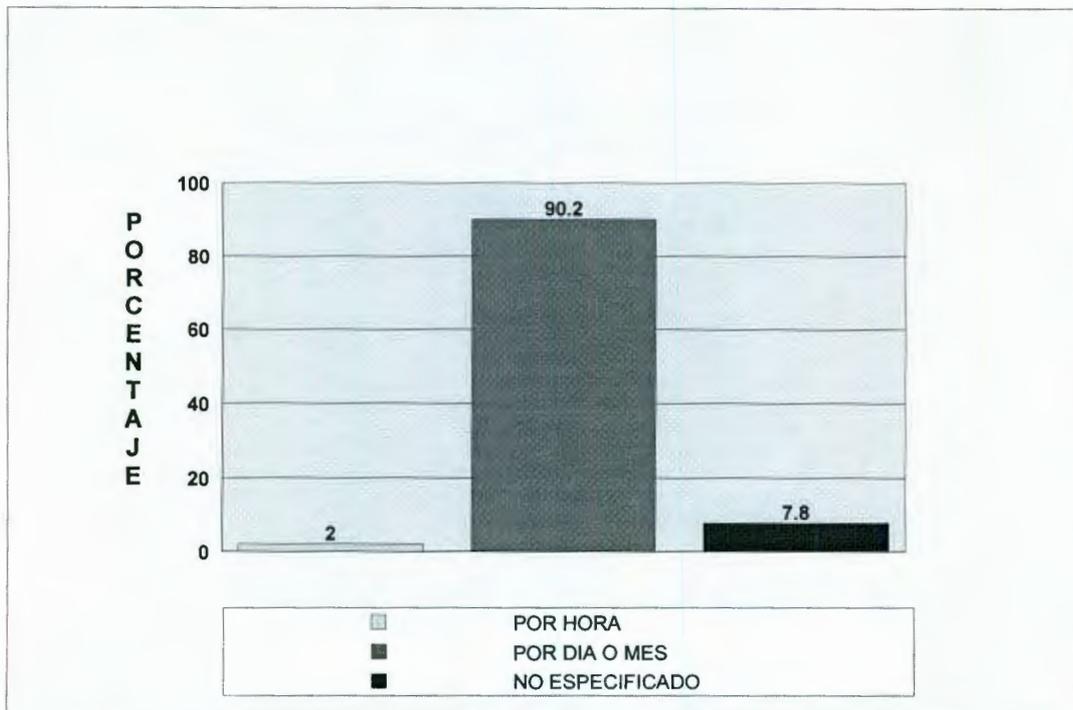
En algunos casos, estaba establecido como obligación para la empresa avisar con 48 horas de anticipación a los trabajadores que habían sido seleccionados para laborar en los días de descanso obligatorio. Por último, en 8 contratos no se

especifica, seguramente se debe a que en estas empresas tienen jornadas semanales de 40 horas, no existiendo la necesidad de laborar en días de descanso.

## Flexibilidad salarial

Los capítulos V, VI, VII, artículos 82 al 116 del título III “Condiciones de Trabajo” de la Ley Federal del Trabajo, establecen el marco normativo del régimen salarial. El artículo 83 señala las formas en que puede fijarse el salario, correspondiendo a las categorías de unidades de tiempo, unidad de obra, por comisión, a precio alzado, o de cualquier otra manera.

### Formas de establecer el salario



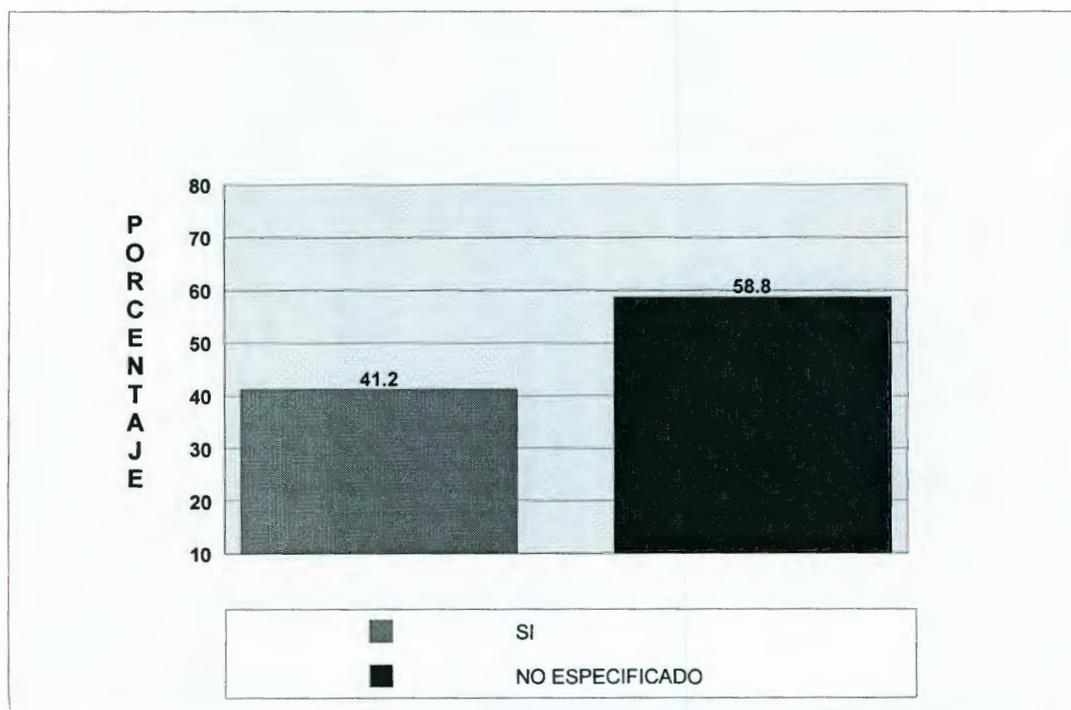
De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los contratos colectivos en Querétaro la forma predominante de establecer el salario es por día o mes en 90.2% de los casos (46); por hora 2% (1); y solamente el 7.8% (4) aparece como no especificado.

Aquí podemos ver que se trata de una flexibilidad baja, pues 46 de los contratos colectivos revisados, aparece que la forma de establecer el salario es por día o mes y debidamente pactados. Sólo en un caso apareció la forma de establecer el salario por hora. A pesar de que en este caso puede hablarse de alta flexibilidad, no es una constante en la práctica de la mayor parte de las empresas del Estado, pues quizás en este caso, se trate de un trabajo a destajo que se paga por hora

trabajada. Por último, en 4 contratos encontramos como no especificado, es probable que la forma de establecer el salario siga siendo la forma tradicional de día o mes.

No olvidemos que en este campo la estrategia empresarial es impulsar el salario en función de la productividad y de la situación económica de la empresa e imponer el salario por hora. En la entidad, José Antonio Salas, líder empresarial de San Juan del Río (segunda ciudad en importancia a nivel estatal) afirma que se debe modificar la Ley Federal del Trabajo y *“establecer la modalidad de contratación por hora, para dar solución a los retos que está enfrentando el crecimiento empresarial en Querétaro”* (Del Toro; 2000: 5<sup>a</sup>).

### Bonos por puntualidad y asistencia



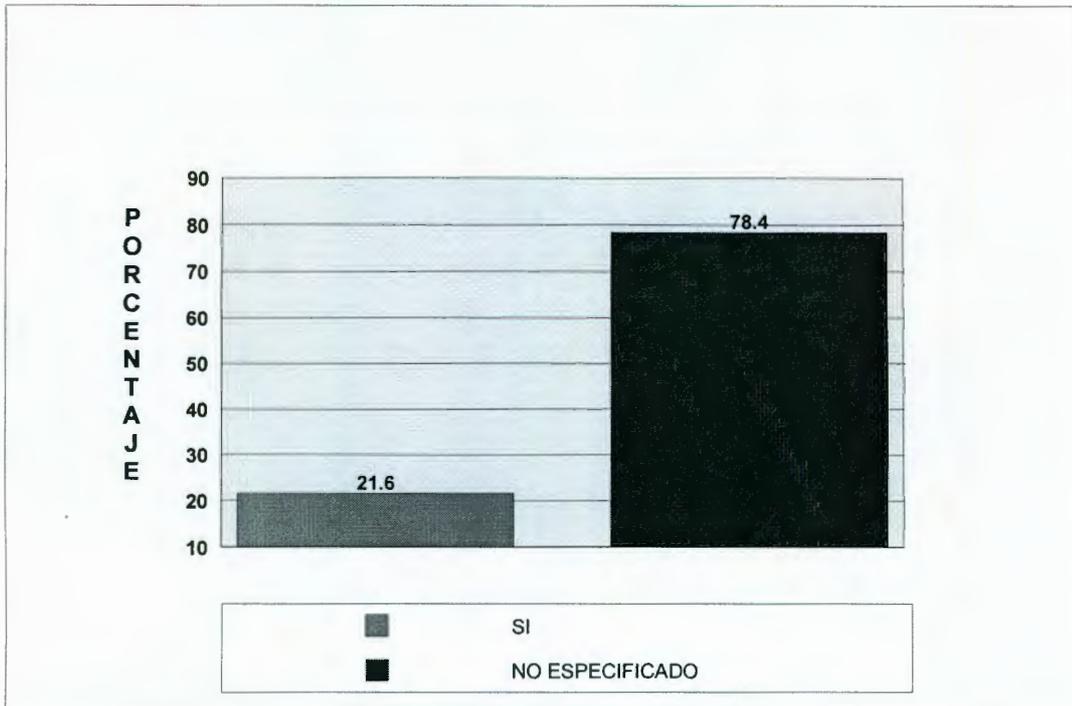
Los convenios bilaterales de productividad inician en 1992 con la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad; a partir de ese momento los contratos colectivos incluyen cláusulas de bonos por asistencia, puntualidad, productividad o bonos por calidad. No es de extrañar, entonces, que

la gráfica 16 muestra de manera ascendente que los bonos por puntualidad o asistencia aparecen especificados en un 41.2% (21) de los contratos.

Solamente en 21 contratos se establece el bono por puntualidad o asistencia, esto podría hablar de cierta flexibilidad salarial; sin embargo, en la mayoría de los contratos revisados esta variable no está establecida. Se corresponde con la circunstancia de que en algunas empresas se sustituye el bono por puntualidad o asistencia por el de productividad, o bien, por el bono de dispensa como incentivo hacia los trabajadores. En nuestra opinión, el fenómeno se explica por la razón de que en ciertos contratos aparece sólo alguno de los tres.

Hemos de añadir que la idea de otorgar bonos de productividad radica en pagarle más a quien demuestre ser más productivo; empero, siempre se ha manejado unilateralmente y no siempre con aplicación justa. Se concibe desde la óptica del empleador, De Buen (Proceso; 2001: 1) apunta *“De la productividad se habla mucho, pero siempre desde un tono patronal: más producción, de mejor calidad y de menor costo . Y se olvida la otra cara: trabajo más cómodo, de menor riesgo y de mejor salario. Y obviamente se vinculan capacitación y productividad pero se olvida como medir, individualmente, esa productividad. Porque es fácil hablar de la productividad nacional; de la de una rama de la industria, de una empresa o de un departamento. Pero la productividad de Juanito, el obrero de producción no hay quien la mida. Y como no se mide, no se paga y sólo sirve para entusiastas discursos políticos”*. Por este camino los convenios bilaterales seguirán beneficiando mayormente a los empleadores y, por ende, el productor directo no se sentirá muy estimulado a mejorar y alcanzar altos niveles de productividad.

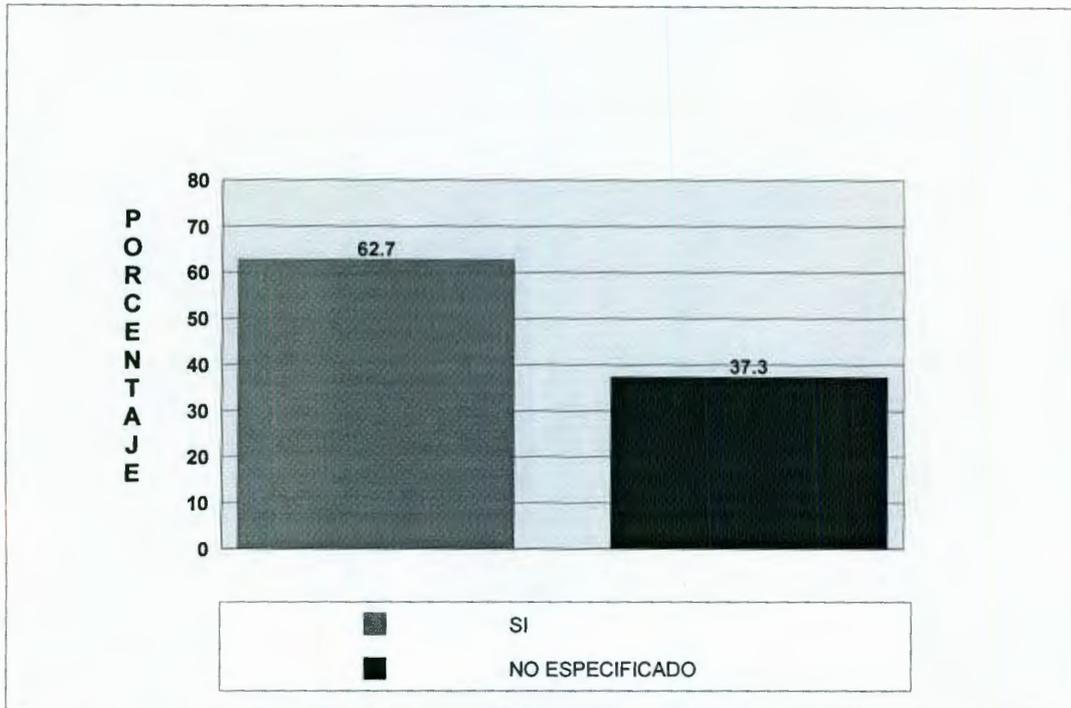
## Bonos por productividad



En la mayoría de los contratos 78.4% (40) los bonos por productividad o calidad no se especifican, mientras que en un 21.6% (11) sí aparece señalado.

Únicamente en 11 contratos se establece el bono por productividad, esto podría manejarse en términos de cierta flexibilidad salarial; sin embargo, en la mayoría de los contratos revisados (40) esta variable no está establecida. Quizás se deba a que en algunas empresas se sustituye el bono de productividad por el de puntualidad o asistencia, o bien, por el bono de despensa como incentivo hacia los trabajadores, creemos que esto tiene su explicación en que en varios contratos se pacta alguno de los tres. Otra de las razones que creemos determinante para que no aparezca reflejado en los contratos colectivos, es la presencia de convenios de productividad que se firman al margen de los contratos colectivos, de este hecho pudimos percatarnos al encontrarnos con documentos donde se establecía este tipo de convenios.

## Otro tipo de bonos



Tenemos, por último, el rubro “otro tipo de bonos”. Parece ser que aquí se ha podido avanzar en cuanto a algunas especificaciones de bonos, pues aparecen en un 62.7% (32), mientras que un 37.3% (19) la respuesta no especificado prevalece.

Se detectó que en 32 contratos se establece el otorgamiento de otro tipo de bonos, sin embargo, en el resto de los contratos revisados (19) esta variable no está presente, la razón radica en que en algunas empresas se otorga el bono de productividad, o el de puntualidad o asistencia. En altos porcentajes de los contratos revisados encontramos que esta variable aparece el bono de dispensa como incentivo hacia los trabajadores.

La presencia de las variantes de bonos, como complemento salarial, obedece más a la cristalización de las propuestas patronales que a una actuación decidida del sindicato. Los líderes sindicales con los que se tuvo oportunidad de platicar, lo ven como la opción de obtener ingresos adicionales, sin entender cabalmente el significado de los cambios instrumentados hacia la flexibilidad salarial. Es el tipo

de pactos pasivos donde el sindicato es mero espectador, lo que en términos coloquiales es “posar para la fotografía del recuerdo”.

## **APROXIMACIONES A UNA CONCLUSIÓN**

Una mirada panorámica al conjunto de las gráficas nos permite reflexionar en los términos siguientes:

1. Los cambios tecnológicos introducidos en la industria de Querétaro son determinados por la empresa, quien decide la incorporación de nuevas tecnologías, métodos e intensidad del trabajo; empero, el impacto de éstas en cuanto al establecimiento de nuevos métodos de trabajo y el cambio en la intensidad del trabajo no se ve plasmado en los contratos colectivos, situación que llama la atención debido al conocimiento directo de la industria en Querétaro, porque insinúan la existencia de flexibilidad alta en estos rubros, aunque no aparezca estipulado en los contratos colectivos. En los hechos, los dictámenes son tomados desde arriba (verticalmente), sin la intervención sindical, aunque, desde luego, se cuidan las formas políticas y se le avisa a los líderes sindicales, tomando los acuerdos formales con ellos.

2. La presencia sistemática de la variable *no especificado*, corresponde a cláusulas que forman parte de un contrato colectivo pensado y diseñado en términos de flexibilidad alta. La revisión de los contratos colectivos del 90 al 99, y los pocos cambios que en ellos se refleja, demuestra que en el estado de Querétaro existe un firme control empresarial. Ciertamente, muchos aspectos no evidenciados en los contratos colectivos, aparecen en los reglamentos internos de trabajo; lamentablemente no tuvimos acceso en la mayor parte de las empresas a la información, los pocos que logramos revisar por casualidad, daban muestras que el control de la empresa sobre los trabajadores presentaban una flexibilidad alta, creemos que es aquí donde de mejor manera se expresa la flexibilidad en el trabajo.

3. Un factor que contribuye a la nula participación sindical en el cambio tecnológico es el corporativismo al que están sujetos los trabajadores queretanos.

De este modo, desde 1990 se fijan las tendencias hacia la flexibilización laboral sin la mínima mediación de estudios o discusiones sobre la conveniencia o no de los modelos que deben prevalecer en la planta industrial. El proceso de trabajo, en consecuencia, no encuentra limitaciones para desarrollarse de acuerdo a las estrategias empresariales dominantes.

4. Respecto a la flexibilidad numérica, podemos apuntar la presencia de una flexibilidad alta debido a que los contratos colectivos ya son flexibles y, en los hechos, no requieren mayores cambios. Los datos nos parecen contundentes: en el 68.6% de los casos, la empresa queretana contrata libremente al personal de confianza; en el 51% dispone unilateralmente de eventuales y en el 52.9% el sindicato no tiene posibilidades de intervenir para impedir el empleo de subcontratistas. Lo anterior muestra un aspecto de la publicitada atraktividad queretana ya que, además de las tradicionales ofertas gubernamentales para instalar plantas productivas, se agrega la posibilidad de tener un contrato colectivo ventajoso en los aspectos numéricos. Actualmente la insistencia empresarial se centra en la disminución de prestaciones en jubilaciones, indemnización por despidos y la rescisión del contrato, entre otras; pero estos aspectos no se proponen modificarse en los contratos colectivos sino al nivel mismo de la Ley Federal del Trabajo.

5. La flexibilidad funcional, por su parte, está en el centro del proceso de trabajo al incidir directamente en el trabajador, en el individuo que directamente entra en contacto con el proceso de producción y que subjetivamente decide involucrarse o mantenerse ajeno a los cambios producidos. Los ajustes en el tiempo de la jornada laboral, la movilidad geográfica y entre puestos de trabajo, repercuten tanto en la fisiología del sujeto como en su estructura psíquica. Dependiendo de su combinación, los resultados serán favorables para empresa y trabajadores o bien, carecerán de significado. En Querétaro, la marginación en la toma de decisiones de la parte sindical pareciera demostrar (carecemos de argumentos fácticos para afirmarlo contundentemente) que los cambios operados en la empresa tienden a ser ignorados por los trabajadores. Nos encontramos con una

flexibilidad alta en lo funcional; la empresa tiene bajo control la movilidad de puestos y categorías, el manejo de tiempo extra, el trabajo en días libres.

6. Algo significativo es que la polivalencia, tema considerado esencial dentro de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), no está debidamente especificada en los contratos. Nuestra conclusión es que ello juega a favor del inversionista en la medida en que los vacíos legales y normativos se resuelven verbalmente o por la vía de los hechos (*"lo que no está prohibido está permitido"*). Como lo hemos señalado, los sindicatos cumplen un rol pasivo dejando actuar a la empresa a cambio de concesiones colectivas e individuales en beneficio de los representantes sindicales.

7. En lo que toca a la flexibilidad salarial, se observa que va a contracorriente de los puntos anteriormente tratados. Aquí hablamos de una flexibilidad baja. El salario y los convenios de productividad son temas donde el sindicato y los trabajadores son especialmente cuidadosos; de ahí que el salario se pacte por día o por mes y es fijo, no está amarrado a la productividad, ni a las condiciones económicas de la industria. Seguramente este será un rubro en el que las estrategias empresariales enfocarán sus baterías para invertir la tendencia observada.

8. Finalmente, un aspecto llamativo y digno de profundizar en su estudio es que el bono de productividad no necesariamente se manifiestan en los contratos colectivos, ya que esta variable es tratada generalmente como un elemento aparte, pues paralelo a la revisión del contrato se firman acuerdos por productividad, esto pudimos corroborarlo de manera marginal al encontrarnos con documentos de este tipo.

*Nivel de flexibilidad laboral de acuerdo con los*

*Contratos colectivos de trabajo. Estado de Querétaro*

Rubro	Flexibilidad
Innovaciones tecnológicas	Alta
Numérica	Alta
Funcional	Alta
Salarial	Baja

Señalemos, por último, que los cambios encontrados apuntan una directriz hacia la flexibilización laboral, pero en los tiempos que corren predominan características anteriores en la fuerza de trabajo. Baja tasa de escolaridad, poca capacitación, personal técnico minoritario, la figura del obrero polivalente es más una intención que una realidad, mayoritariamente es personal masculino y sigue dominando la idea de Taylor de mantener separado el trabajo intelectual del manual. Contradicciones cuyas consecuencias resultan costosas para la empresa y hunde al trabajador en conflictos cognitivos y emocionales.

Por otra parte, en su aspecto organizacional, la empresa queretana promueve las teorías gerenciales de la calidad total y del *"just in time"*, aunque su instrumentación está lejos de los deseable. A su vez, los trabajadores están bajo control sindical, son disciplinados, pero no muestran mucha identificación con los fines de la empresa y los bajos salarios los desmotivan a buscar mejoras en la capacitación o en la participación en las decisiones de mejora continua. Por si esto pareciera insuficiente, deberíamos agregar las nulas expectativas de desarrollo personal y familiar que se le presentan fuera de la fábrica.

Las formas de incorporación de la flexibilidad laboral no responde a una sola propuesta teórica (neoclásica, regulacionista, de especialidad flexible o gerencial); sino que es una mezcla de todas ellas. Encontramos usos unilaterales al mejor estilo taylorista, aspectos toyotistas en la nueva cultura laboral y la movilidad interna, posfordistas en el sentido de articular producción y consumo; así como los planteamientos gerenciales. Pareciera una forma pragmática de adecuar sus necesidades a lo que las teorías les van indicando. Luego entonces, la flexibilidad es una forma, es un proceder de la empresa para adecuarse a los constantes y vertiginosos cambios globales y tratar de mantenerse en la carrera local e internacional de ganar mercados; sin embargo, la crisis económica y la política de flexibilizar los procesos de trabajo unilateralmente, conducen a procesos no esperados por las gerencias, la ansiada productividad no localiza sus rutas de acceso al éxito.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

#### **Las perspectivas de la flexibilidad laboral en Querétaro**

El desarrollo de un país como el nuestro, inmerso en la apertura comercial, invadido por productos de otras partes del mundo, sólo es posible si cuenta con una estructura industrial sólida y extensa. El factor clave es la productividad, es decir, la capacidad técnica y humana para producir mercancías en el menor tiempo posible y al menor costo económico.

En México, el desarrollo industrial data de inicios de la década de los 40, bajo la presidencia de Manuel Ávila Camacho y aprovechando las circunstancias de la 2ª Guerra Mundial. Desde entonces los esfuerzos de la política económica de todos los gobiernos, se han centrado en contar con una planta industrial lo suficientemente sólida como para que se constituya en palanca del desarrollo. Pasamos de una política agresivamente proteccionista de los capitales internos, de Ávila Camacho a Luís Echeverría; hasta una excesivamente liberal que permite la competencia en condiciones desiguales de los capitales foráneos y los nacionales.

Los resultados son contrastantes. La industria ha modificado el rostro del país. Ya no somos la nación cuyos habitantes se encontraban preferentemente en el campo, viviendo una economía de autoconsumo y habituados a un ritmo de vida marcado por los ciclos de siembra y recolección; somos una pujante nación con grandes ciudades, corredores industriales y una población compuesta por trabajadores industriales y de servicios, dependientes de las actividades industriales.

Hemos dejado de ser un país exportador de productos agrícolas, ahora los importamos, también importamos productos industriales para su incorporación a los procesos industriales, y convertidos en mercancías que ávidamente trataremos de comprar en las grandes tiendas de autoservicio.

Todos sabemos que el desarrollo tecnológico nos ayuda a producir mercancías en tiempos mínimos. Por su parte, la capacitación de los trabajadores y el pago de bajos salarios hacen realidad el incremento de la productividad; un incremento de la productividad se traduce en una mayor competitividad en el exterior.

En América Latina y particularmente en México la principal vía de abaratamiento del producto ha sido, y es, el bajo salario que se paga a los trabajadores. Si tenemos mercancías de calidad y de bajo costo de producción, los precios de venta pueden competir con cualquier producto similar, provenga de donde provenga. En México, alcanzamos ciertos niveles de competitividad gracias al abaratamiento de la mano de obra; el desarrollo tecnológico con beneficios a largo plazo, es sistemáticamente desdeñado por los responsables de diseñar la política industrial y de desarrollo económico en el país.

A principios de 1999, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, publicó un informe sobre la situación laboral de América Latina, donde se resalta el aumento de la productividad de los trabajadores mexicanos y la disminución de los salarios en el sector industrial arrastrando hacia la baja a los demás sectores productivos. Menciona, además, que los nuevos empleos generados, corresponden en su mayoría, a los sectores modernos de la economía, localizados en los servicios (comercio, finanzas, seguros, bienes raíces). El crecimiento de este sector moderno ha significado para México, pérdida de empleos de trabajo, ya que el número de trabajadores empleados por este sector no compensa la pérdida de empleos que se tiene en el sector industrial y en el sector público. Además, los salarios pagados tienden a ser significativamente menores.

El resultado de un proceso de esta naturaleza, lo estamos viviendo actualmente con el crecimiento de microempresas sumamente volátiles. Pero sobre todo, las carencias de empleos son substituidas por el sector informal. Sin duda una situación compleja. El incremento de la productividad coincide con el proceso de recuperación experimentado durante 1997; sin embargo junto a los síntomas benéficos, se engendran rasgos que pueden afectar el desarrollo nacional.

La actual estructura económica no permite modificaciones en el corto plazo; somos una economía rígida que impide adecuarnos a las circunstancias, poco hemos aprendido de las naciones que, gracias a su gran capacidad de adaptación a las condiciones vigentes, hoy son gigantes de la economía, tal es el caso japonés, en un lapso de 50 años, pasaron una nación devastada por la guerra y que vivía de los textiles y productos manufacturados basados en el bajo costo de la mano de obra, a la nación que desarrolla la electrónica y las computadoras. Hoy estamos como Japón en 1945, abusando de la mano de obra barata y cerrando los ojos a la verdadera modernización del país, sin observar, que las oportunidades del desarrollo están en la inversión en ciencia y tecnología, la capacitación de los trabajadores y la conciencia de que debemos cambiar las mentalidades para apostarle al largo plazo. Una cosa es cierta: ya no podemos seguir aumentando la productividad de las empresas a costa de bajos salarios, estructuras organizativas verticales y nula capacitación técnica. A lo largo de 50 años hemos cometido más errores que aciertos, las condiciones generales de pobreza, el bajo índice de escolaridad, la acentuada dependencia con la economía de los Estados Unidos, los constantes cambios sexenales en materia de políticas industriales a seguir; habríamos de agregar que en los últimos 25 años la economía nacional ha estado sujeta al juego de la especulación, al chantaje del retiro masivo de capitales por razones generalmente no justificadas.

En Querétaro, con las condiciones industriales descritas en capítulos anteriores, tenemos grandes desafíos económicos por resolver. La vieja aspiración de trabajo digno, educación digna y condiciones de vida dignas, constituyen los tres vértices de un triángulo social que reclama satisfacción a estas demandas. El desarrollo industrial se ha convertido, desde la década de los 70, en el paraíso prometido, provocando el abandono de otras opciones de desarrollo y la instauración de políticas económicas de beneficio exclusivo a quienes se ha considerado que tienen la solución en sus manos: el sector empresarial. Una rápida revisión a temas como el empleo y la educación nos permite ubicar el contexto en el que las propuestas de flexibilización laboral pueden o no avanzar.

La cuestión del empleo muestra fuertes contrastes. En 1995 el desempleo creció substancialmente hasta alcanzar niveles del 6%, dejando a muchos queretanos sin la posibilidad de allegarse fuentes honestas de ingresos. En 1996, 97, 98 y 99 vimos un repunte en los índices de empleo. Sin embargo, subsiste el problema de que los empleos generados son de menores salarios y no requieren personal calificado. Así, con empleos mal retribuidos por la escasa calificación requerida para realizar el trabajo, se produce una mayor desigualdad en la distribución de la riqueza y obliga a muchos a buscar fuentes alternativas de ingresos, el comercio ambulante, por ejemplo.

En el campo de la educación el panorama es preocupante, con una tasa de analfabetismo del 13% y precarios recursos para el desarrollo de la investigación científica, el gobierno deberá redoblar esfuerzos en todos los niveles. Principalmente tendrá que impulsar la educación superior y el desarrollo científico-tecnológico para contar con mejores condiciones técnicas para el crecimiento de las empresas productivas y la consolidación de la economía queretana. Esta demostrado que los países con mayor desarrollo, han basado sus economías en el progreso de la ciencia y la tecnología, invirtiendo grandes sumas de capital, al interior de las universidades, para asegurar que las empresas productivas cuenten con la mejor tecnología a su alcance, convirtiéndose en empresas altamente productivas y competitivas en los mercados internacionales y locales. Algo similar debemos hacer en Querétaro.

Por otra parte, alcanzar las condiciones de vida digna para todos, supone generar políticas de desarrollo social sensibles a las condiciones de los sectores de menores ingresos. El campo, las zonas indígenas y las colonias urbanas sin infraestructura mínima, deberán ser incorporados a los planes de desarrollo del estado, asegurando que sus habitantes cuenten con los mínimos indispensables en cuestión de vivienda, luz, agua, salud, cultura y recreación.

Insistimos en que la excesiva apertura del mercado, como resultado de la firma del TLC, tomó sin preparación a nuestra planta productiva para enfrentar la competencia internacional. Nunca se tomaron en cuenta las profundas asimetrías

existentes entre los países firmantes del Tratado, ni se buscó equilibrar las diferencias productivas con los países integrantes de la Cuenca del Pacífico. A marchas forzadas se ha querido entablar el pretendido equilibrio con base en la modernización unilateral y fragmentaria de la planta productiva. En la práctica es el refrendo de que el modelo económico se mantiene dentro de los lineamientos básicos de los dos últimos sexenios conocidos bajo el concepto de neoliberalismo.

En Querétaro se apuesta actualmente por el lado del crecimiento de las maquiladoras de exportación<sup>1</sup>. En octubre de 1997, con el arribo al gobierno estatal del Partido Acción Nacional (PAN), se anunció la política económica de la presente administración. En primer término estableció la prioridad de impulsar estrategias regionales que equilibren el desarrollo del estado, donde las diferencias entre la industria y el campo no sean tan marcadas. En segundo lugar fijó la posición gubernamental de apoyar la instalación de empresas demandantes de mucha mano de obra. Bajo estos dos criterios el gobierno estatal ha venido trabajando, generando las condiciones necesarias para establecer y fortalecer la inversión de empresas maquiladoras, o empresas de producción compartida como se le conoce en términos técnicos, tanto en los corredores industriales existentes, como en las regiones más apartadas de la geografía queretana. En el Plan de desarrollo (1998: página electrónica) se menciona el siguiente objetivo: *“Impulsar un plan conjunto con el sector para desarrollar empresas microindustriales, turísticas, artesanales, comerciales y agroindustriales para las regiones internas del estado, aprovechando el potencial de éstas y poder así equilibrar las zonas económicas. Se buscará ampliar la industria maquiladora en giros productivos y zonas de Querétaro que sean compatibles con la capacidad de trabajo de la gente y un esquema social de empleo con garantías cada vez mejores”*.

Las maquiladoras son estratégicas para el país, baste saber que el comercio entre México y Estados Unidos (país con el que tenemos las mayores relaciones

---

<sup>1</sup> Se entiende por industria maquiladora de exportación a los establecimientos sujetos a un programa industrial, aprobado y bajo registro de la autoridad competente destinado a la transformación, elaboración o reparación de mercancías o materias primas de procedencia extranjera, importadas temporalmente para ser retornadas al extranjero (INEGI; 1998: 380)

comerciales, somos el tercer socio comercial de los norteamericanos, después de Canadá y Japón), representan para nosotros el 39% de las exportaciones totales y el 24% de las importaciones.

En 1998 se tenían registradas 2,411 maquiladoras en el país, empleando a 754,500 mexicanos, un promedio de 313 empleados por maquiladora. Para darnos cuenta de la importancia cuantitativa en la absorción de empleos, de acuerdo con el Anuario Estadístico de Querétaro, en 1999 existen 190 empresas de este tipo, además, en todo Querétaro, hay 2,132 empresas industriales (incluyendo construcción y petróleo, electricidad y agua) que emplean a 73,315 trabajadores, un promedio de 50 empleos por empresa. De ahí la importancia estratégica, en materia de empleos que tienen las maquiladoras.

Otro elemento importante de las maquiladoras es su capacidad de resistencia a las crisis económicas, como en su mayoría son empresas orientadas a la exportación, los movimientos devaluatorios tienden a beneficiarlas, porque hacen que sus productos tengan precios altamente competitivos en el mercado internacional. Adicional a ello, los salarios pagados son relativamente bajos al no requerir mayor calificación de la fuerza de trabajo.

A nivel nacional es el sector de la electrónica quien predomina ya que las cuatro primeras en importancia (Sony, Sanyo, Delco y Daewoo) y 22 empresas de las 60 más importantes del país se ubican en este giro. En Querétaro, la industria maquiladora tiene su mayor peso en la rama textil (77%), seguido por la eléctrica y electrónica (solamente 8%), una presencia menor la tienen las ramas de alimentos y bebidas, química, madera y metálica y autopartes. La empresa Daewoo, instalada en el municipio del Marqués ocupa el lugar 32, dentro de las 60 grandes y produce refrigeradores y lavadoras, cuyo principal destino es Puerto Rico, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Chile y Corea.

Hoy, las relaciones económicas internacionales ya no descansan en los recursos naturales, la energía de bajo costo o la mano de obra barata y abundante; La característica principal de la nueva economía es que su principal soporte es el

conocimiento científico y las nuevas tecnologías de la información. Para el naciente siglo XXI el predominio de las relaciones económicas globales, será pleno; y lo que actualmente empezamos a ver de la producción mundial (que un producto, supongamos un coche, se fabrique en distintas partes del mundo), serán moneda de uso corriente. En este proceso se generan países con industrias y tecnología de punta y países que deberán maquilar ciertas partes del proceso productivo, sin tener oportunidad de acceder a la alta tecnología. Quedando el mundo dividido en naciones generadoras de energía y naciones maquiladoras. Este planteamiento es importante porque establece nuevas opciones para el desarrollo de la flexibilidad laboral. La maquila es un sector moderno caracterizado por la alta flexibilidad en los contratos colectivos.

El problema de una apuesta de esta naturaleza radica en que el proyecto neoliberal en que presuponen un circuito fijo, sin cambios y con todas las posibilidades de éxito. Priorizan la política monetaria (tasa de interés, paridad de la moneda, inflación) con la intención de incidir positivamente en la balanza de pagos; a partir de ahí esperan, mágicamente y sin atender a las condiciones económicas reales, que fluyan los capitales productivos, nacionales y extranjeros, que le impriman una especial intensidad al sector exportador y, con el crecimiento de este sector, generar procesos económicos de alto impacto en el mercado interno.

La no concordancia entre los supuestos de la teoría y los resultados, marcan un abismo difícil de cerrar. La realidad ha exhibido, en el caso de México y Querétaro, que este proyecto ha conducido, una y otra vez, al desequilibrio de la balanza comercial; que en cuanto sobrevienen procesos de recuperación económica y las condiciones internacionales son favorables, crece irracionalmente la importación de insumos industriales, cuyo impacto negativo en la balanza de pagos, conduce a los capitales a privilegiar el capital especulativo; produciendo efectos negativos sobre la política monetaria. El pretendido círculo virtuoso del neoliberalismo es, más bien, vicioso.

En Querétaro, las políticas industriales, protectoras primero, de apertura después, generaron cambios importantes en la fisonomía económica y en las relaciones sociales prevalecientes entre sus habitantes. Un cambio notable ha sido el paulatino abandono de la intervención estatal, lo que dejó en manos de los empresarios las principales decisiones del tipo y ritmo que debía tener la reestructuración productiva. Sin embargo, el Estado, a pesar de su alejamiento en las inversiones, sigue incidiendo en las políticas generadas, por lo menos, desde la década de los 80.

En primer término, la política industrial se ha caracterizado por la ambigüedad, gira a conveniencia entre el papel protector y el “dejar hacer”, permitiendo, con ello, un margen amplísimo de maniobra al sector industrial para determinar los rumbos a seguir, guiados solamente por la posibilidad de máxima ganancia al menor costo y riesgo.

En segundo término, la política salarial restrictiva, de salarios por debajo de los niveles de inflación, ha sido aprovechada en la entidad para ofrecer fuerza de trabajo barata. No olvidemos que la entidad está ubicada en la zona más barata del país, de acuerdo a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

En tercer término está la flexibilización del mercado de trabajo y que en la entidad, tal y como lo observamos y anotamos en el capítulo anterior, ha ingresado a la industria por la vía de los contratos colectivos y la aplicación directa y cotidiana, sin necesidad de modificaciones a la Ley Federal del Trabajo.

## **APÉNDICE METODOLÓGICO**

### **Orden de la investigación**

En 1998, los profesores que signamos la presente investigación, adscritos al Centro de Investigaciones Psicológicas y Educativas de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro, registró ante las instancias universitarias correspondientes, el proyecto de investigación "*Flexibilidad en la Contratación Colectiva*", que forma parte de una investigación a nivel nacional, siendo los coordinadores nacionales el Dr. Enrique de la Garza Toledo, profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa y el Dr. Alfonso Bouzas del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Bien lo dice Marx (1974: 92) "*Ciertamente el modo de exposición debe distinguirse en lo formal, del modo de investigación. La investigación debe apropiarse pormenorizadamente de su objeto, analizar sus distintas formas de desarrollo y rastrear su nexo interno. Tan solo después de consumada esa labor, puede exponerse adecuadamente el movimiento real*". Así las cosas, la metodología de abordaje de la investigación es un paso importante para apropiarse del objeto de estudio. Esperamos que tanto nuestro orden investigativo como el de exposición de resultados resulte comprensible.

Las fuentes de información que tenemos para el estudio, las podemos ubicar en dos grandes vertientes. La primera es la que se construyó especialmente para conocer la situación concreta de la contratación colectiva en Querétaro. La segunda vertiente recurre a las fuentes existentes en cuestiones estadísticas, teóricas e históricas.

#### **1ª vertiente de la información**

El universo de estudio está compuesto por los contratos colectivos de trabajo de la industria manufacturera queretana depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. El Dr. De la Garza y el Dr Alfonso Bouzas, con su equipo de trabajo

diseñaron un cuestionario con 18 preguntas orientadas a captar el cambio, si se conduce hacia la rigidez o hacia la flexibilidad, estableciendo como elementos de análisis a las innovaciones tecnológicas, la flexibilidad numérica, la flexibilidad salarial y la flexibilidad funcional. Estos cuatro elementos de análisis constituyen el corazón de la investigación.

Es importante resaltar que las preguntas abarcan al conjunto de aspectos implicados en cada uno de los elementos de análisis; nos permiten la sistematización de los resultados. Asimismo, para facilitar la captura de resultados y la interpretación, se elaboró una hoja de captura, con las 18 variables con un total de 75 indicadores, cada uno de ellos está diseñado para ser manipulado independientemente, pero acepta indicadores de los demás variables. Ello nos permitió realizar diversos cruces de variables para una mejor comprensión del fenómeno estudiado

Por la versatilidad para el manejo de las bases de datos, el procesamiento de la información obtenida se realizó con el paquete estadístico Quattro Pro versión 8 para uso en computadoras personales.

**Cuestionario para la captura de la información del proyecto de investigación.  
FLEXIBILIDAD DE LA CONTRATACION COLECTIVA.**

<b>RAMA:</b>	<b>Período específico:</b>
<b>Número de sorteo:</b>	<b>Ubicación geográfica:</b>
	<b>Número de contrato:</b>
<b>Empresa:</b>	<b>Sindicato:</b>

		1990-92	1992-94	1994-96	1996-98	199
I.- Nivel de intervención del sindicato en la instrumentación de cambios tecnológicos o de organización	1. Obligación de consultar al sindicato. 2. Determinación bilateral. 3. Determinación unilateral Empresarial. 4. No especificado.					
II.- Participación del sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo	1. Si. 2. No. 3. No especificado.					
III.- Participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo.	1. Si. 2. No. 3. No especificada.					
IV.- Contratación de trabajadores eventuales.	1. Limitada por C.C. 2. Por acuerdo entre empresa y sindicato. 3. Prohibida para la empresa. 4. Libre para la empresa. 5. No especificada.					
V.- Empleo de subcontratistas.	1. Limitada por C.C. 2. Por acuerdo entre empresa y sindicato. 3. Prohibida para la empresa. 4. Libre para la empresa. 5. No especificada.					
VI.- Contratación de trabajadores de confianza.	1. Limitada por C.C. 2. Por acuerdo entre empresa y sindicato. 3. Prohibida para la empresa. 4. Libre para la empresa. 5. No especificada.					
VII.- Recorte de personal de base.	1. Limitada por el C.C. 2. Por acuerdo entre empresa y sindicato. 3. Libre para la empresa 4. No especificada.					
VIII.- Movilidad entre puestos y categorías.	1. Limitada por C.C. 2. Por acuerdo entre empresa y sindicato. 3. Prohibida para la empresa. 4. Libre para la empresa. 5. No especificada.					
		1990-92	1992-94	1994-96	1996-98	1998

IX.- Movilidad entre turnos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada por C.C.</li> <li>2. Por acuerdo entre empresa y sindicato.</li> <li>3. Prohibida para la empresa.</li> <li>4. Libre para la empresa.</li> <li>5. No especificada.</li> </ol>					
X.- Movilidad geográfica.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada por C.C.</li> <li>2. Por acuerdo entre empresa y sindicato.</li> <li>3. Prohibida para la empresa.</li> <li>4. Libre para la empresa.</li> <li>5. No especificada.</li> </ol>					
XI.- Polivalencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada por C.C.</li> <li>2. Por acuerdo entre empresa y sindicato.</li> <li>3. Prohibida para la empresa.</li> <li>4. Libre para la empresa.</li> <li>5. No especificada.</li> </ol>					
XII.- Criterio principal de ascenso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antigüedad.</li> <li>2. Capacidad.</li> <li>3. Capacitación.</li> <li>4. Escolaridad.</li> <li>5. Mixto (con antigüedad)</li> <li>6. No especificado.</li> </ol>					
XIII.- Trabajo en horas extras.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntario.</li> <li>2. Obligatorio.</li> <li>3. Convenido entre empresa y Sindicato.</li> <li>4. No especificado.</li> </ol>					
XIV.- Trabajo en días de descanso obligatorio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntario.</li> <li>2. Obligatorio.</li> <li>3. Convenido entre empresa y Sindicato.</li> <li>4. No especificado.</li> </ol>					
XV.- Formas de establecer el salario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por hora.</li> <li>2. Por día o mes: (Especificar)</li> <li>3. No especificada.</li> </ol>					
XVI.- Se pagan bonos o incentivos por puntualidad o asistencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si.</li> <li>2. No.</li> <li>3. No especificada.</li> </ol>					
XVII.- Se pagan bonos o incentivos por productividad o calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si.</li> <li>2. No.</li> <li>3. No especificada.</li> </ol>					
XVIII.- Se pagan otro tipo de bonos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si, (Especificar)</li> <li>2. No.</li> <li>3. No especificada.</li> </ol>					

Por otra parte, mediante el método del muestreo aleatorio, se tomó el 15% de los contratos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Querétaro. Los contratos se seleccionaron al azar de la lista completa por rama.

Se capturaron los cambios en la contratación colectiva de 1990 a 1999. Particularmente en la Junta Local de la entidad, la práctica común es depositar exclusivamente las modificaciones pactadas en cada revisión. En razón de lo anterior, el acceso al contrato completo fue bastante difícil.

Se revisaron 51 contratos colectivos depositados en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Querétaro, de 1990 a 1999; el promedio simple para el período es de 322 contratos colectivos de jurisdicción local. El número exacto para determinar la muestra no fue posible detectarlo por la insuficiente información proporcionada por la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. La información que se nos dio fue que en algunos casos las empresas no depositan los contratos, en otros, se depositan discontinuamente, o bien, el cierre de empresas no detectadas dificultaban el cálculo. Tomando en cuenta estos inconvenientes establecimos nuestra muestra aleatoria, con base en los procedimientos estadísticos, mencionados en el capítulo 4, del 15% equivalente a 51 contratos colectivos, éstos quedaron distribuidos de la siguiente manera:

#### **Contratos Colectivos revisados por rama manufacturera**

<b>Rama manufacturera</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Alimentos y Bebidas</b>	<b>5</b>
<b>Electrónica, Electrodoméstica y Comunicaciones</b>	<b>1</b>
<b>Metalmecánica y Auto partes</b>	<b>25</b>
<b>Papel y Madera</b>	<b>4</b>
<b>Plásticos y Hule</b>	<b>6</b>
<b>Química</b>	<b>5</b>
<b>Textil y del Vestido</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

FUENTE: Junta Local de Conciliación y Arbitraje

El levantamiento del cuestionario se realizó durante los meses de julio-septiembre de 1998. La mayor dificultad que se nos presentó fue obtener la autorización para ingresar a los archivos de la Junta, la respuesta que invariablemente se nos daba,

por parte de los funcionarios en turno, era en el sentido de que se trataba de información de circulación restringida y no podía estar por todas partes. Cuando finalmente se autorizó el ingreso, debimos atenernos a la entrega a cuenta gotas de los contratos porque no estaban debidamente ordenados para la consulta.

De manera adicional utilizamos parte de las entrevistas que se vienen realizando para otro proyecto de investigación sobre estrategias empresariales<sup>1</sup>. Se viene platicando con líderes sindicales, empresariales y el sector gubernamental, con la intención de indagar de cerca las relaciones de trabajo y personales que pudieran existir, entre sindicatos, empresas y gobierno del estado. Acotamos que se trata de una información valiosa para pulsar el ánimo de los actores y los vínculos afectivos inducidos por la relación cotidiana.

## **2ª vertiente de información**

Nos apoyamos en fuentes externas, tales como las proporcionadas por INEGI y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el Estado de Querétaro, documentos oficiales de gobierno del estado, en especial los provenientes de las secretarías de desarrollo sustentable y de planeación y finanzas. La página oficial del gobierno del estado en internet también fue ampliamente visitada. Se revisaron documentos de las cámaras patronales.

Se llevó a cabo la revisión hemerográfica de los dos principales periódicos locales (Noticias y Diario de Querétaro), revistas universitarias de la Universidad Autónoma de Querétaro (Psicología y Sociedad, Sociología). En el terreno bibliográfico se consultó la literatura especializada que da cuenta del estado del arte de la problemática investigada.

Una fuente de información que se tenía contemplada pero que no fue posible consultarla es la referente al registro de los sindicatos en el ámbito local. A pesar de la insistencia ante las principales centrales obreras de acceder a sus archivos, la negativa fue la constante. Bajo estas circunstancias, la información respectiva al registro sindical no pudo ser corroborada; es, por decirlo así, una tarea pendiente.

---

<sup>1</sup> El proyecto se denomina “Estrategias Empresariales, Flexibilidad Laboral, Control sobre el Proceso de Trabajo y Acción Sindical”

Las entrevistas de carácter informal con los líderes sindicales y empresarios nos ayudó a clarificar cuestiones específicas en las formas de resolver, permitir o determinar los cambios tecnológicos, así como las variaciones en la flexibilidad funcional, numérica y salarial.

Podemos mencionar que, en general, la información obtenida de las fuentes oficiales siempre fueron parciales, insuficientes y en ocasiones, confrontadas; por lo que debimos cruzar los datos y tomar decisiones de interpretación en algunos de ellos. Los problemas principales se encontraron en la estadística correspondiente a las movimientos de huelga durante el periodo analizado. Tanto gobierno estatal como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el INEGI manejan cifras distintas. Los datos que aparecen publicados son el resultado de cuadrar cifras con las autoridades locales de la Junta de Conciliación.

# BIBLIO-HEMEROGRAFÍA

## CAPÍTULO 1

- Aglietta, Michel. (1979) "REGULACIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO" Ed. Siglo XXI, México.
- Anguiano, Arturo, coordinador (1990) "LA MODERNIZACIÓN EN MÉXICO". UAM-X. México.
- Bell, Daniel (2000) "INTERNET Y LA NUEVA TECNOLOGÍA". Revista Letras Libres N° 13. México.
- Braverman, Harry. (1981) "TRABAJO Y CAPITAL MONOPOLISTA". Ed. Nuestro Tiempo, México.
- Cachanovsky, Juan (2000) "LAS DECISIONES EMPRESARIALES Y LAS PREDICCIONES EN ECONOMÍA". Revista Libertas año 17, n° 32, mayo. Documento electrónico. México.  
<http://www.salvador.edu.ar/bad03.htm>
- Coriat, Benjamín (1982): "EL TALLER Y EL CRONÓMETRO. ENSAYO SOBRE EL TAYLORISMO, FORDISMO Y LA PRODUCCIÓN EN MASA" Ed. Siglo XXI, México.
- Coriat; Benjamín (1992) "EL TALLER Y EL ROBOT". Siglo XXI. México.
- Covarrubias, Alejandro (1992) "LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN SONORA". Fundación Friederich Ebert. México.
- Chandler, Alfred (1962) "STRATEGY AND STRUCTURE", MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chesnais, Francois. (1986) "SCIENCE, TECHNOLOGY AND COMPETITIVENESS", *STI Review*, 1. Unites States.
- De la Garza, Enrique (1989) "TRANSFORMACIONES DEL MODELO CONTRACTUAL EN MÉXICO": Revista El Cotidiano N° 1. UAM-A. México.
- De la Garza, Enrique (1999) "FLEXIBILIDAD Y MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO". En "LA SOCIEDAD MEXICANA FRENTE AL TERCER MILENIO". VOL I. Ed. Porrúa-UNAM. México.
- De la Garza, Enrique (1999) "LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN MÉXICO: UNA VISIÓN ACTUAL". Documento electrónico: <http://www.columbia.edu/cu/ilais/garza.html>. México.
- De la Garza, Enrique (1997) "EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO". Revista Momento Económico N° 91. México.

- De la Garza, Enrique y Bouzas, Alfonso (1998) "FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO Y CONTRATACIÓN COLECTIVA EN MÉXICO". IIE-UNAM, Cambio XXI. México.
- De la Garza, Enrique y Bouzas, Alfonso (1999) "CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES, ENFOQUE SECTORIAL Y REGIONAL". UAM, UNAM, FAT, AFL-CIO. México.
- Díaz, Álvaro (1996) "LAS DIMENSIONES MACROECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA". Revista Capítulos N° 48. Chile.
- Dieterich, Heinz (1995) "LA SOCIEDAD GLOBAL". Joaquín Mortiz. México.
- Enright, Michael y Frances, Antonio (1994) "VENEZUELA, EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD". Fondo editorial FINTEC / Ediciones IESA. Venezuela.
- Farfan, Guillermo (1988): "CAPITAL, TRABAJO Y ESTADO DE BIENESTAR EN EL CAPITALISMO AVANZADO", en: Gutiérrez Esthela (comp.): "TESTIMONIO DE LA CRISIS. LA CRISIS DEL ESTADO DE BIENESTAR". Ed. Siglo XXI, México.
- Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo (1998, 1999, 2000) Boletín "EDUCACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y EMPLEO". México.
- Gramsci, Antonio (1975): "NOTAS SOBRE MAQUIAVELO, SOBRE POLÍTICA Y SOBRE EL ESTADO MODERNO", Obras, Vol. 1, Juan Pablos, México.
- Hatzichronoglou, T. (1996) "GLOBALISATION AND COMPETITIVENESS: RELEVANTS INDICATORS". Citado por: López, Eugenio (2000) MODELO DINÁMICO PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD REGIONAL". Documento electrónico: <http://www.fumec.org.mx/espanol/programas/lopez.htm>.
- Iranzo, Consuelo (1988): "CAMBIO TECNOLÓGICO Y TRABAJO", en: Calero, Fernando: "NUEVOS RETOS DEL SINDICALISMO", Nueva Sociedad, Caracas.
- Leborgne, Danielle y Alain Lipietz (1992). "IDEAS FALSAS Y CUESTIONES ABIERTAS SOBRE EL POSTFORDISMO". En Revista Trabajo, N° 8, México.
- Marx, Carlos (1975). "EL CAPITAL" T. I. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- Neumann, John y Morgenstern, Oskar (1994) "THEORY OF GAMES AND ECONOMIC BEHAVIOR". Princeton, NJ: Princeton University Press. Publicación Electrónica.
- Pacheco, Arturo (1992) "LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO". Periódico La Jornada, 26 de noviembre, suplemento "La Jornada Laboral". México.

- Palloix, Christian. (1980) "PROCESO DE PRODUCCIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO". Ed. H. Blume Ediciones, Madrid.
- Quintana, Enrique (2000) "SALARIOS Y PRODUCTIVIDAD". Periódico Reforma. México.
- Shaikh, Anwar (1996). "EN EL CAPITALISMO SOBRA GENTE". Entrevista realizada por la Revista Electrónica Iniciativa Socialista N° 42. <http://www.inisoc.org/Anwar.htm>
- Sotelo, Adrián (s.f.) "AMÉRICA LATINA: LA REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO Y EL CAPITAL EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN". Material fotocopiado. México
- Trejo Delarbre, Raúl (1995) "LA NUEVA ALFOMBRA MÁGICA". FONDESCU. España.

## CAPÍTULO 2

- Expansión (2000) "EXPANSIÓN 500. LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO". Revista Expansión, 19 de julio. México.
- Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo (2000) "SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES". Boletín "Educación, Productividad y empleo" Año IV, n° 38. México.
- Gobierno del Estado de Querétaro (1998) "ANUARIO ECONÓMICO, QUERÉTARO, 1998". México.
- Gobierno del Estado de Querétaro (2000) "ANUARIO ECONÓMICO, 2000". Documento PDF. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2000) página electrónica:  
[http://www.inegi.gob.mx/estadistica/estados/qro/economia/agregada/agr\\_03.html](http://www.inegi.gob.mx/estadistica/estados/qro/economia/agregada/agr_03.html). México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2000), página electrónica:  
<http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/sociodem/caraceco/car02.html> México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (1999) "ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO". Ed. INEGI. México.
- Martínez, José Juan (1995) "MODELOS DE INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO: TENDENCIAS Y ALTERNATIVAS". Inédito. México.
- Martínez, Rubén, (1992) "CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL DURANTE LOS AÑOS 1983-1984". Revista Investigación número 4. Ed. UAQ. México.

- Nieto Ramírez, Jaime (1986) "DESARROLLO RURAL EN QUERÉTARO". Editado por la Universidad Autónoma de Querétaro y el H. Ayuntamiento de San Juan del Río. México.
- Reynolds, Clark, (1972) "LA ECONOMÍA MEXICANA. SU ESTRUCTURA Y CRECIMIENTO EN EL SIGLO XX". Ed. FCE. México.
- Silva, Gilberto (1985) "MOVIMIENTOS SOCIALES EN QUERÉTARO". Ver en especial los trabajos de Flores, Luis "ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ACCIÓN SOCIAL DE LOS OBREROS EN QUERÉTARO Y SU EXPRESIÓN ORGANIZATIVA". Carrillo, Marco "MOVIMIENTO SINDICAL UNIVERSITARIO, UN CASO: EL SUPAUAQ". Ed. UAQ. México.
- Sotelo, Adrián (s.f.) "AMÉRICA LATINA: LA REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO Y EL CAPITAL EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN". Material fotocopiado. México
- Varios, (1978) "ENCICLOPEDIA NUESTRO MÉXICO". Ed. Dempla. México.

### CAPÍTULO 3

- Adelson, Naomi (2001) "CON EL PAN CRECIERON LOS CONTRATOS DE PROTECCIÓN". Periódico La Jornada, 25 de febrero. Suplemento dominical MASIOSARE, P. 3-4. México.
- Aglietta, Michel. (1979) "REGULACIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO" Ed. Siglo XXI, México.
- Alvarez, Carmen (2000) "PIERDE MÉXICO COMPETITIVIDAD" Periódico Reforma, 07 de septiembre, sección Negocios, p. 1A. México.
- Braverman, Harry. (1981) "TRABAJO Y CAPITAL MONOPOLISTA". Ed. Nuestro Tiempo, México.
- Boltvinik, Julio (2000) "INGRESOS Y TRABAJO EN EL CENSO DE 2000" La Jornada, 24 de noviembre, México.
- Carrillo Pacheco, Marco Antonio (2001) "EL COMPORTAMIENTO DEL MEXICANO" (en prensa) México.
- Céspedes, Rebeca (2001) "PREVÉN INVERSIONES CON REFORMA LABORAL" Periódico Reforma, 05 de marzo. Sección Negocios, p. 3A. México.
- Céspedes, Rebeca (2001) "BUSCAN CERTEZA LABORAL". Periódico Reforma, 08 de enero, sección negocios, p. 1A, México.
- COPARMEX (1989) "PROPUESTAS PRELIMINARES QUE LA CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA

PRESENTA PARA LA DISCUSIÓN DEL ANTEPROYECTO DE UNA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO (L.F.T.)". Documento fotocopiado. México.

Covarrubias; (1992) "LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN SONORA". Colegio de Sonora. México.

De Buen, Néstor (2001) "LOS PROYECTOS DE CARLOS ABASCAL" Revista Proceso, México 08 de febrero de. <http://www.proceso.com.mx/laborum/11/debuen.html>. México.

De la Garza, Enrique (1997) "EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO". Revista Momento Económico N° 91. México.

De la Madrid, Ricardo (2000) "NUEVOS RUMBOS LABORALES". Revista Nexos 275, noviembre de. México.

De la Torre, Hugo "EFICAZ HERRAMIENTA" (2001) Periódico Reforma, 02 de febrero. Sección Negocios, p. 9A. México.

Flores, Armando (2000) "DICE QUE IMPULSARÁ LA REFORMA LABORAL". Periódico Reforma, 30 de noviembre, México.

Martínez Juárez, et.al (1999) "QUERÉTARO: CAMBIO EN LAS RELACIONES INDUSTRIALES Y LABORALES A NIVEL LOCAL". Publicado en De la Garza, Enrique y Bouzas, Enrique, coordinadores "CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES. ENFOQUE SECTORIAL Y REGIONAL", vol 2. UAM-UNAM-FAT-AFL-CIO México.

Papon Pierre y Remi Barre (1996) "INFORME MUNDIAL SOBRE LA CIENCIA 1996" LOS SISTEMAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: PANORAMA MUNDIAL". España.

Redacción/Reforma (2000) "AUMENTA EL COSTO LABORAL". Periódico Reforma. 06 de noviembre, sección negocios p. 24A. México.

Roitman, Marcos (2000) "¿DÓNDE NACE LA FLEXIBILIZACIÓN DEL TRABAJO?" I. Periódico La Jornada, 19 de octubre, p. 7. México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 1 APLICACIÓN DEL PAQUETE DE APOYO EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 2 ASPECTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA". México.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 5 INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 6 CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESO". México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 7 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 8 REINGENIERÍA DE PROCESOS". México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 9 MECANISMOS DE EVALUACIÓN PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD". México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (s.f.) "GUÍA TÉCNICA N° 10 MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD". México.
- Sica, Carlos (2000) "LA SUBJETIVIDAD HOY", documento en línea, [home.abaconet.com.ar/abraxas/subjesica.htm](http://home.abaconet.com.ar/abraxas/subjesica.htm). México.
- Solari, Andrés, (1983). "EL OFERTISMO Y LA POLÍTICA ECONÓMICA DE REAGAN" Revista Teoría y Política. Juan Pablos México.
- Talamantes, Armando (2000) "ATAN SALARIOS A PRODUCTIVIDAD". Periódico Reforma, 28 de agosto, sección negocios, p. 1A. México.
- Velasco, Elizabeth (2001) "EN CONTRA DE CAMBIAR LA LFT, 56% DE LOS EMPRESARIOS: CARLOS ABASCAL". Periódico La Jornada, 1º de marzo. México.

## CAPÍTULO 4

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2001). Ed. Lumina, México.
- Covarrubias V., Alejandro (1992). "LA FLEXIBILIDAD LABORAL". Ed. El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert. México.
- De Buen, Néstor (2001) "LOS PROYECTOS DE CARLOS ABASCAL". Revista PROCESO, 08 de febrero. México. Página electrónica: <http://www.proceso.com.mx/laborum/11/debuen.html>.
- De la Garza, Enrique (1999) "FLEXIBILIDAD Y MERCADO DE TRABAJO EN MÉXICO". EN "LA SOCIEDAD MEXICANA FRENTE AL TERCER MILENIO". VOL I. Ed. Porrúa-UNAM. México.

- De la Garza, Enrique (2001) "TRABAJO Y TRABAJADORES EN EL MÉXICO CONTEMPORÁNEO" Revista Proceso, 08 de febrero <http://www.proceso.com.mx/laborum/11/contrata.html>. México.
- De la Garza, Enrique y Bouzas, Alfonso (1999) "CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES, ENFOQUE SECTORIAL Y REGIONAL". UAM, UNAM, FAT, AFL-CIO. México.
- De La Garza, Enrique (1989) "EL MODELO CONTRACTUAL EN MÉXICO". Revista Trabajo N° 1, octubre-diciembre, México.
- Del Toro, Luís (2000) "CONTRATACIÓN POR HORA QUIEREN YA EMPRESARIOS DE SAN JUAN". Periódico Noticias, 27 de agosto, p. 5A, Querétaro, México.
- Dombois, Rasiner. (1989) "¿UN GRUPO DE EMPRESAS UNA MANO DE OBRA?". Revista Sociología del Trabajo N° 7, Ed. Siglo XXI, España.
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje (1999) "CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO REGISTRADOS". Querétaro. México.
- Ley Federal del Trabajo (2001). CEID. México.
- Loyola, Ignacio (1998) "PRIMER INFORME DE GOBIERNO". Querétaro. México.
- Loyola, Ignacio (1999) "SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO". Querétaro. México.
- Marx, Carlos (1974) "DEL EPÍLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN DE EL CAPITAL". En "INTRODUCCIÓN GENERAL A LA CRÍTICA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA/1857". Cuadernos de Pasado y Presente. Argentina.
- Organización Internacional del Trabajo (1997) "ESTUDIO COMPARADO: TENDENCIAS Y CONTENIDOS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES DE LOS PAÍSES ANDINOS". Documento en línea: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/viii/cap5/iii/index.htm>. México.
- Periódico "DIARIO DE QUERÉTARO", 1990-1999. Querétaro. México.
- Periódico "NOTICIAS", 1990-1999. Querétaro. México.
- Quesada Lastrí, Patricia (2000) "NUEVA CULTURA LABORAL" Revista Nexos 274. Octubre. México.
- Rifkin, Jeremi (1997) "EL FIN DEL TRABAJO". Ed. Paidós. España.
- Saglio, Jean. (1991) "INTERCAMBIO SOCIAL E IDENTIDAD COLECTIVA EN LOS SISTEMAS INDUSTRIALES". Revista Sociología del Trabajo Extra. Ed. Siglo XXI, España.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2001) Página oficial en Internet: <http://www.stytps.gob.mx>. México.

Silva Ruiz, Gilberto, coordinador (1984) "MOVIMIENTOS SOCIALES EN QUERÉTARO". Cfr. Flores, Luís "ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ACCIÓN SOCIAL DE LOS OBREROS EN QUERÉTARO Y SU EXPRESIÓN ORGANIZATIVA". Ed. UAQ. México.

Smith, Chris.(1989) "ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE, AUTOMATIZACIÓN Y PRODUCCIÓN EN SERIE". Revista Sociología del Trabajo N° 7, Ed. Siglo XXI, España.

## CAPÍTULO 5

Gobierno del Estado de Querétaro (1998) "PLAN ESTATAL DE DESARROLLO". México. Página electrónica:  
<http://www.queretaro.gob.mx/Principal/PED-0421.htm>.

INEGI- Gobierno del estado de Querétaro (1998) "ANUARIO ESTADÍSTICO DEL ESTADO DE QUERÉTARO". México.

INEGI (1995) "IMÁGENES ECONÓMICAS. CENSOS ECONÓMICOS 1994. QUERÉTARO". México.

Moguel, Reyna (1991) "LA MEDIANA INDUSTRIA EN EL ESTADO DE QUERÉTARO". Revista Sociología n° 6. UAQ. México.

Munguía, Román (1988) "DESARROLLO URBANO EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO": Revista Sociología, n° 2. UAQ. México.

Yamasaki, Arturo (1992) "INDUSTRIALIZACIÓN, POBLACIÓN Y URBANIZACIÓN EN EL ESTADO DE QUERÉTARO". Revista Investigación, n° 4, julio-diciembre. UAQ. México.