

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA. IZTAPALAPA.

CSH

LA CONFRONTACION ENTRE LOS METODOS CLASICOS DE PRODUCCION ESTADOUNIDENSE CON LOS DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL JAPONESA PARA RETROCEDER O AVANZAR EN LOS DERECHOS Y DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES. EL CASO DE LAS TRANSFORMACIONES LLEVADAS A CABO EN LA EMPRESA "IMPRESA MADERO S.A. DE C.V." Y EN SU SINDICATO.

Por

Eglantina Arcelia Soto Hernández.

Tesina para obtener la licenciatura en Ciencia Política.

Asesor: Enrique García Márquez.

148159

México, D.F., julio de 1993.

# U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

## AGRADECIMIENTOS.

-Agradezco y doy gracias a Dios por concederme la satisfacción de dedicar mi presente tesina, a lo mejor que ha existido y pasado en mi vida: mis padres.

-Es grato conocer y convivir con personas que en todo momento están dispuestas a dar su apoyo y confianza incondicional. Por su ayuda y apoyo invaluable para la concretización de dicho análisis, gracias a mis hermanos, Francisco y Martín.

-Gracias por la información proporcionada de la Empresa Madero y por la colaboración infinita que me otorgó el señor Secretario del Sindicato, Jesús Salinas Torres. Información con la cual, se hizo posible la realización de la presente tesina.

-Deseo expresar mi agradecimiento al maestro Enrique García Márquez por haberme dedicado parte de su tiempo, para dar seguimiento a este trabajo. Su información y cuestionamiento me ayudaron a clarificar partes de este análisis.

-Infinita gratitud a todas mis amistades que, de una u otra manera, contribuyeron para la realización de mi tesina. Gracias en especial a mi amiga Carmen Ortega por su ayuda para el uso y manejo de la computadora, y al señor Fernando Mata por la búsqueda y obtención de bibliografía.

Arcelia Soto.

148159

## INDICE

LA CONFRONTACIÓN ENTRE LOS METODOS CLÁSICOS DE PRODUCCIÓN ESTADOUNIDENSE Y DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL JAPONESA, PARA RETROCEDER O AVANZAR EN LOS DERECHOS Y DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES. EN EL CASO DE LAS TRANSFORMACIONES LLEVADAS A CABO POR LA EMPRESA: "IMPRESA MADERO S.A. DE C.V. Y DE SU SINDICATO".

	PAG.
INTRODUCCION.....	5
<b>CAPITULO 1: SOBREVIVENCIA DE LAS TEORIAS TAYLORISTAS Y FORDISTAS.....</b>	<b>14</b>
1.1 Logros que se han alcanzado con la puesta en marcha de dichas teorias.....	20
1.2 Avances que se mantienen en forma de ganancia para las empresas.....	32
1.3 Relacion deshonesto obrero-patronal y por ende las consecuencias observadas en el rendimiento de los trabajadores.....	42
<b>CAPITULO DOS: ORIGEN, ESTABILIDAD, BENEFICIOS Y PERJUICIOS DE LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO.....</b>	<b>61</b>
2.1 De los metodos clasicos a la flexibilidad y automatización del trabajo.....	71
2.2 Perspectivas de la flexibilidad y automatización del trabajo en México.....	104
<b>CAPITULO TRES: ANALISIS DEL DESARROLLO DE LOS ESTATUTOS Y DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "IMPRESA MADERO S.A. DE C.V." PERIODO 1980-1992.....</b>	<b>121</b>
3.1 Reglas y principios tayloristas y fordistas establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo.....	138
3.2 Cambios que se han dado a partir del periodo	

1989-1992 para mejorar las garantías de los trabajadores.....	182
CONCLUSIONES.....	203
NOTAS.....	208
Capitulo 1.....	208
Capitulo 2.....	212
Capitulo 3.....	216
BIBLIOGRAFIA.....	221
HEMEROGRAFIA.....	224

## INTRODUCCIÓN.

El objetivo del presente análisis, va enfocado a la búsqueda de elementos que permitan sacar a luz, técnicas y métodos apropiados para mantener un desarrollo propicio del proceso de producción en México.

Mi intención es tratar de reflejar que nuevos modelos de trabajo y que nuevas condiciones de relación salarial se pueden adquirir para el trabajador mexicano, a la vez que éstos modelos propicien alternativas y novedades de obtención hacia un mejor trato para los trabajadores y del destino de las ganancias de productividad de las empresas.

He deseado plantear mis hipótesis en tres apartados que se dividen a su vez en subtemas, los cuales van relacionados el uno con el otro.

Es hasta el capítulo tres donde finalmente brindaré mis expectativas, confrontándolas con los temas anteriores, para dicha comparación me avoque a indagar sobre una empresa llamada Imprenta Madero, la cual escogí precisamente por sus prácticas y métodos tradicionales que utilizaba y aún utiliza hoy en día, aunque en menor medida, ya que se están tratando de modificar para bienestar del trabajador y de la misma empresa.

En los dos primeros capítulos, explicaré un marco teórico acerca de la investigación, esta profundizará primeramente en los postulados de las teorías tradicionales estadounidenses de la producción y que son las técnicas tayloristas y fordistas. Posteriormente, el capítulo dos nos mostrará una remembranza acerca de los métodos invertidos de las teorías tradicionales, es decir, se hablará sobre la flexibilización laboral preconizada en este caso por el Japón.

Como ya se mencionó, la primera parte del capítulo abarca un marco histórico que explica de manera detallada como nació el taylorismo y como se hizo indispensable, principalmente a partir de 1914, año donde la guerra creó condiciones extraordinariamente favorables para su instauración.

De esta manera el taylorismo hizo posible la entrada masiva de trabajadores no especializados en la producción, así pues, los métodos clásicos de invención estadounidense, permitieron desarrollar preceptos donde abundó la cuestión material y económica. Obviamente, bajo tales circunstancias, el capitalista se halló en condiciones de imponer sus ritmos y normas sobre la producción de mercancías, con lo cual se logró el despegue de la producción en masa, de ahí que se creara la sistemática tayloriana: "quien domina y dicta los modos operatorios se hace también dueño de los tiempos de producción".

Sin pensarlo mucho los patrones, proclamaron por el método de "tiempos y movimientos", técnica donde considero, el tiempo fue y es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo. El resultado: el taylorismo se transformo en un conjunto de control y disciplina ante los trabajadores y la producción.

Otro investigador y partidario de haber encontrado en el hombre a un instrumento e implemento de la máquina para asegurar las condiciones del paso a la producción en serie y de mercancías estandarizadas, fue Henry Ford.

Con sus cuestionamientos sobre la "cadena de montaje", vino a refortalecer las técnicas tayloristas en lo referente a los tiempos y movimientos y, a someter más aun al trabajador, para forjar la producción en masa.

Poco a poco y de esta manera el trabajador se fue sometiendo a las ordenes del patrón, tomando su nuevo papel como obrero "del monton", es decir, no especializado, pero capacitado para pasar a formar parte de la división del trabajo.

A medida que el tiempo pasó, los patrones se hicieron responsables del trabajo efectuado por sus empleados, determinaron a través de los métodos clásicos, que hombres a su parecer, eran los más aptos para efectuar el trabajo y las condiciones en las que el mismo debería efectuarse. Le quitaron al trabajador la posibilidad de pensar por si mismo y de opinar

sobre su condición como obrero. En pocas palabras se coartó su libertad de expresión.

He tratado de demostrar a través de este breve apartado y en el interior del presente estudio, como el hombre bajo su condición de trabajador, fue y es utilizado por los métodos tayloristas y fordistas, como un objeto de explotación, que sirve para sustraer de él, un plus trabajo a cambio de un salario mínimo.

Tales hechos han sido abrigados por el Estado de bienestar mexicano, claro está, que los ha adecuados a sus necesidades, por lo que es evidente que el proteccionismo hacia el empresario nacional es establecido por el mismo gobierno, he ahí la incapacidad que se muestra por la clase empresarial en el momento de participar en el mercado internacional, una parte de esta incapacidad e ineptitud se localiza en la mano de obra mexicana para competir con el exterior.

A partir de este instante, se refleja el meollo del presente análisis; el hombre como implemento de la máquina y objeto de explotación, sin embargo, la cuestión que contrarresta este aspecto, se explicará en los métodos flexibles de producción, posteriores a los métodos tradicionales y llevados a cabo principalmente por el Japon.

El capítulo dos, abordará una serie de características que desempeñan los métodos clásicos estadounidenses y que son prioritariamente por los que se guían la mayoría de las empresas mexicanas y los métodos flexibles de trabajo japoneses, puestos en menor medida en México.

Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial, pues bien, sucede que a partir de ese momento, se realizó un acto de conciencia y responsabilidad por la población japonesa, lo que los indujo a que se crearan métodos de trabajo apropiados a sus condiciones, por lo que desarrollaron una serie de métodos que han alcanzado innumerables beneficios tanto para la clase trabajadora como para los patrones.

Por un lado el éxito de las prácticas flexibles, se encuentra a que el trabajador japonés, al tener un empleo de por vida, tiene una seguridad en su trabajo, mientras que en la empresa norteamericana, el empleo a corto plazo crea inseguridad e incertidumbre. Los japoneses no cuentan con profesiones especializadas, por lo que pueden tener conocimientos de diversas áreas de la empresa, en tanto que los trabajadores y patrones estadounidenses toman muy en cuenta la mano de obra especializada, de ahí que este tan presente la división del trabajo.

La característica más conocida del Japón sobre sus métodos, radica, en la importancia que se le da al trabajador, porque

forma parte de la toma de decisiones de la empresa, mientras que lo normal en una empresa de Estados Unidos, consiste en que las decisiones son solamente hechas por los empresarios, mientras que el trabajador no tiene voz ni voto en las decisiones de su centro de trabajo.

De ahí que una servidora realice una comparación entre dos culturas diferentes, pero que, en lo productivo, tienen la misma finalidad, la competencia por los mercados nacionales e internacionales. Me interesa averiguar, dependiendo de la situación socioeconómica y política que impera en México, cuál método productivo se ajustaría, más a nuestras necesidades y condiciones y claro está, cuál causaría más beneficio a nuestra clase obrera.

Sin lugar a dudas, los métodos japoneses son muy tentadores, pero hay que detenerse a reflexionar, que el establecimiento de los mismos en México, pueden causar confusión debido a que las distancias en cuanto tecnología, organización e integración empresarial y sindical son enormes.

El pobre desarrollo de los métodos propios de producción en México han sido escasos, por lo que no es fácil, pero tampoco es imposible el tratar de imitar algunas de sus técnicas. Lo más viable sería empezar por reformular las técnicas para desarrollar un ambiente agradable al trabajador, ya que lo obtenido en México, en cuanto a los procesos de producción no considero que

se deban a un subdesarrollo o incapacidad intelectual, sino al resultado de una dependencia histórica, tecnológica, cultural y económica apegada a los Estados Unidos.

El capítulo tres, abarcará un estudio minucioso de la Empresa Imprenta Madero, se analizarán sus Contratos Colectivos de Trabajo, así como la estructura de su Sindicato, y de forma más general se desarrollarán las prácticas más sobresalientes de dicha Empresa, a partir principalmente de 1980 hasta 1992, periodo en el que la Empresa sufrió varios cambios, que van desde la sustitución del gerente que llevaba cerca de 38 años en dicho puesto, como los cambios que han tenido los obreros en su centro de trabajo, cambios que han ido enfocados a nuevos sistemas de convivencia entre obreros y patronos. Se ha creado un ambiente de compañerismo, situación que ante la pasada administración no existía, y no existía porque se llevaban a cabo prácticas de métodos clásicos, en donde el obrero cumplía un papel de automatista.

En 1989, el personal relativamente joven de la Empresa, empezó a conocer otro sistema de trabajo, las técnicas fueron acompañadas de una libertad de expresión, misma que se presentó ante los líderes del Sindicato, quienes a su vez se hacían y hacen cargo de comunicar las sugerencias de los empleados a la gerencia para que ésta a su vez diera y de respuesta a las demandas de los trabajadores.

Se observará como dicho cambio ha sido en beneficio de ambas partes obrero-patronal, ya que el incremento de la productividad ha superado a años anteriores. Si bien es cierto que la Empresa compro maquinaria nueva de alta tecnología, también es cierto, que sus empleados viven otro ambiente de trabajo, se puede decir que disfrutan su actividad, aunque claro está, que la Empresa tiene deficiencias en sus Contratos Colectivos de Trabajo, que son 100% tayloristas y fordistas, pero en la práctica, varias clausulas ya han dejado de tener validez o simplemente no se llevan acabo, ello se percibe en las relaciones entre empleados y empresarios.

El factor económico, desafortunadamente como se verá, no va acorde con las necesidades del presente, los salarios por lo general son bajos, la antigüedad no se toma en cuenta para el aumento de las percepciones, salvo que se tenga un puesto mejor, pero esto es difícil adquirirlo debido a que es escasa la rotacion de personal, o sea, la division del trabajo se tiene aun presente en la Empresa, sin embargo, los estímulos morales de reconocimiento están utilizándose en buen grado y algunas prestaciones monetarias hacia el trabajador están siendo consideradas por la Empresa para beneficiar a la mayoría de sus empleados.

Tambien, por incremento o mejoramiento en la producción, estan siendo tomados en cuenta aquellos trabajadores para ofrecerles un reconocimiento a su merito, por lo que pueden ser,

o no acreedores a un aumento en su salario semanal quienes registren dicho acontecimiento.

Es necesario decir que tal aumento en la producción se ha logrado a partir de 1989. Parte de tal hecho se debe a la nueva tecnología, pero en gran medida corresponde a la Capacitación y Adiestramiento que está llevando a cabo la Empresa hacia sus trabajadores, a quien les corresponde el mérito más grande. Lo mismo ha propiciado que los trabajadores se encuentran más integrados a su labor, con ello se está creando un ambiente favorable para que la mano de obra mexicana pueda competir ante los mercados internacionales, a través de desempeñar sus actividades y funciones con seguridad y responsabilidad.

## CAPITULO 1.

### **SOBREVIVENCIA DE LAS TEORÍAS TAYLORISTAS Y FORDISTAS.**

Fundamentalmente, este capítulo consiste en plantear una comparación entre las teorías y los métodos estadounidenses de producción del taylorismo y el fordismo puestos en práctica en México. Por consiguiente este estudio nos brindará una visión ampliada de lo que hasta la fecha sigue imperando en los aspectos de producción y de las políticas establecidas en las empresas.

Por lo tanto considero importante el enfatizar que dichas teorías traen consigo una serie de políticas que han manejado de forma particular el desarrollo y las actividades de los trabajadores, es decir, que las teorías proponen la forma en que el hombre en el momento de desempeñar su labor debe comportarse de una manera particular orientada única y exclusivamente al engrandecimiento económico de la empresa, sin que en la mayoría de las ocasiones el trabajador (en este caso el mexicano) reciba percepciones que mejoren su nivel de vida, ya sea en el aspecto económico, social y psicológico.

Para dicho estudio considero de suma trascendencia el enfoque que la ciencia política refleja para el presente tema, porque es sabido que esta ciencia en su aspecto general, contempla una serie de problemáticas sociales que encuentran su punto de

partida y de desarrollo en la misma práctica de la política. Partiendo de aquí y compartiendo la definición que maneja el autor Ezequiel Ander-Egg, se puede precisar un concepto breve, y preciso que abarca lo fundamental de la Ciencia política, por lo que esta: "estudia las formaciones, los procesos y las formas de los estados y de los gobiernos, además de los fenómenos relacionados con la adquisición, el ejercicio, el mantenimiento y la pérdida del poder. (...)

En sí la Ciencia política se divide en tres secciones principales. a) Teoría política; que incluye la historia de las ideas políticas, b) Teoría del gobierno; generalmente dividida en política interior y teoría comparada del gobierno, que a su vez, suele dividirse en: teoría de las instituciones políticas (constitución, parlamento, gobierno central, regional y local, administración pública y sistema judicial), y teoría de los procesos sociales (partidos políticos, grupos de presión, organizaciones sociales, asociaciones, elecciones, opinión pública), c) Relaciones internacionales (política internacional, organización internacional, derecho internacional). (1)

De hecho el apartado que más se relaciona para la estructura del presente trabajo se basa en el inciso b, ya que de él se construyen las políticas que encabezan las y que sirven como soporte para el desarrollo del proceso productivo

Bien, una vez aclarado lo anterior, debo argumentar que esta tesina manejará de forma propia lo relacionado con el ejercicio del poder, (el poder se presentará en este caso entre las partes antagónicas que componen las personas que constituyen una empresa, de tal modo que será mostrado entre obreros y patronos) sin olvidar que el poder se detenta en nuestro país por vía del Estado, deviniendo a su vez de este el desarrollo particular del tema a estudiar que es en sí, el analizar las prerrogativas políticas (que encierran al mismo tiempo el ámbito económico y social) que deben guiar el cómo y de qué manera pueden y deben constituirse en el interior de una organización laboral de una empresa. políticas de uso flexible, es decir, otorgar a los trabajadores incentivos, no sólo económicos sino morales para que trabaje, por lo que las políticas deben girar en torno a desarrollar una capacidad por parte de la dirección de la empresa que conlleve a despertar entusiasmo entre los hombres por medio del aprecio y aliento, a su vez que estos incentivos se constituyan en pilares para la empresa, y claro está, teniendo como plataforma lo más importante que una servidora considera y que radica en el libre uso de expresión y opinión de los trabajadores, que pienso son los portadores principales del proceso de producción y de los cambios que se manifiestan en las teorías que se abordaran en dicho análisis, que como ya se ha observado son las trascendentales que llenan el mercado del trabajo: el taylorismo y el fordismo.

Parte de este estudio se ubica en un espacio administrativo y sociológico, lo cual resulta fundamental para comprender el proceso del mismo, sin embargo, el meollo del asunto se centra en el hecho de la participación del Estado mexicano como protector de la empresa mexicana, papel que también la Ciencia política tiene presente, además un rasgo importante para comprender más a fondo esta explicación se encuentra en el hecho de que los tiempos cambian y con ello las tácticas y procedimientos del gobierno para controlar el manejo del Estado y por ende del sector industrial. (que abarca la clase obrero-patronal) de ahí que se hace necesario el elaborar estudios que aborden los sistemas de trabajo, ya que las instituciones del Estado encontrarán nuevas alternativas para que los trabajadores enfrenten los retos que se le aparecerán en los nuevos tiempos, y para ello es necesario tener presente que el trabajador mexicano debe estar consciente y preparado de su papel en el proceso de trabajo.

Es precisamente en este aspecto donde la presente tesina toma un sentido, ya que se analizarán y se establecerán cuáles han sido los factores que han dado origen al deterioro, al agotamiento o al avance de las técnicas tayloristas y fordistas en la última década de los ochenta y principios de los noventa.

Asimismo se mencionarán las consecuencias o logros que han brindado la utilización de dichas teorías, aunque cabe destacar que los logros en la mayoría de los casos son para el patrón,

trayendo como resultado la enajenación por parte del trabajador esto conocido mundialmente bajo el nombre de "la especialización del trabajo".

A esto se le une un factor que en ocasiones contribuye en gran medida para mantener una relación poco estrecha entre ambas partes. ésta es la automatización que corre a iniciativa de los patrones, ya que ellos determinan la composición de sus empresas. Sin lugar a dudas, lo anterior es indispensable, pero se deja de lado que la automatización llega a tales extremos que se pone de manifiesto la escasa creatividad que se pone ya en la práctica por iniciativa del trabajador, porque éste se acostumbra a trabajar por trabajar, dejando de lado su sentido de contribución o de mejora de lo producido, ya que de antemano sabe que las máquinas proporcionarán el producto casi en su acabado.

Un esbozo de este procedimiento y desarrollo lo encontraremos en la siguiente explicación que se remonta desde la revolución industrial, por consiguiente se sabe que es un hecho que el siglo XX se caracteriza por su gran desarrollo tecnológico e industrial, por lo que en el auge de la industrialización surgieron grandes organizaciones que empezaron a desbordar las posibilidades de un sólo propietario, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación para la integración de grandes capitales. En un principio dicha práctica implicó grandes riesgos, ya que la persona que invertía su dinero en tales negocios tenía la posibilidad de perderlos de la noche a la

mañana, a su vez esto trajo como consecuencia que el dueño único tuviese más predominio por sus medios de producción que por lo invertido en la fuerza de trabajo.

Lo anterior condujo a que el desenvolvimiento de los negocios no se diera de la misma forma en todos los lugares, ya que el nivel de desarrollo de los países dependiendo de su situación produjo avances diferentes.

Por tanto, es evidente que en un principio el dueño o patrón se interesase en primer lugar por su bienestar que por el de sus trabajadores, se observa entonces que se inicia el ahorro bancario, el uso de seguros, la bolsa de valores etc.

Así, las transformaciones que se han dado en las relaciones de producción capitalista, establecieron la consolidación y el crecimiento de dos nuevas clases, la explotadora y la explotada.

A lo largo de esta pequeña introducción se ha mostrado una visión del papel que viene a ocupar el trabajador. Por su parte y en el aspecto lucrativo el patrón sugiere que es importante para él, el incrementar sus utilidades, por lo que se hace necesario el establecer métodos y técnicas que contribuyan al rendimiento del obrero, de ahí también que se hace indispensable el estudio enfocado a la manera de explotar más el trabajo físico e intelectual del trabajador.

El aspecto que nos preocupa se centra ya entonces en lo referente con la manera de laborar del trabajador, los métodos de producción a los que éste se adapta, su estructura y principalmente su forma de comportarse del mismo en la fábrica, taller o empresa. Recae por tanto la cuestión que dependiendo de las condiciones de cada país se ha de mantener una disciplina de forma diferente que se distingue de otras, aunque claro está que la finalidad imprescindible de las empresas es "Producir para obtener cada vez más, mayores ganancias".

#### 1.1 LOGROS QUE SE HAN ALCANZADO CON LA PUESTA EN MARCHA DE DICHAS

##### TEORÍAS

Es evidente que los grandes inventos que corrieron a través de la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron, lograron que el pequeño grupo que había acumulado el capital, fuese al pasar de los años perfeccionando el aspecto tecnológico de las fábricas, dejando al trabajo humano como extensión de la máquina.

Precisamente a este aspecto se dedicarán los estudios abordados por Federico Taylor y Henry Ford. (2)

Ciertamente, se sabe que en plena revolución industrial las manufacturas inglesas cerraron y arrojaron a la calle a miles de

obreros junto a su familia. De ahí que empezara a gestarse la era de la industrialización y de la creación de nuevas técnicas para trabajar con más control sobre los trabajadores, esto en un principio implicó el éxodo para los pueblos. Los campesinos, por su parte fueron expropiados de sus tierras, por lo que le resultó al campesino difícil el no poder adaptarse a las nuevas condiciones de explotación de la tierra. El resultado de lo mismo fue el exilio.

En su inmensa mayoría esta nueva población se compuso de trabajadores sin ninguna especialización, ya que no habían tenido ningún contacto con los manufactureros ni el trabajo industrial.

Así pues, la mayoría de los inmigrantes llegaron al continente americano, en la parte donde se suele decir es la tierra de oportunidades, Estados Unidos.

Dicha población comenzó entonces a concentrarse en zonas urbanas, a su vez esto ocasionó que se constituyera un ejército de reserva que se adecuase a las características del gran proyecto industrial que se empezaba a desarrollar en los E.U. Más tarde, la guerra y el armamento le dieron otro gran impulso, a partir de lo cual se concentró mejor la acumulación por parte de las industrias que se encontraban en un proceso de aceleración, así los Estados Unidos se mantuvieron en vías para convertirse en la primera potencia industrial. Esto lo respaldaba y lo reafirmaba el mercado de trabajo que se encontraba sobreestimado por la inmigración, y por lo que una gigantesca masa de obreros,

inmigrantes, sin especialización ni conocimiento del trabajo industrial y privados de asociaciones de defensa colectiva fueron sometidos fácilmente.

Bien, para implementar la información de los estudios abordados por Taylor, es conveniente remitirnos al texto del Taller y el cronómetro del investigador Benjamín Coriat, en el cual explica que:.

"Con la forma de sometimiento se hace posible la entrada masiva de los trabajadores no especializados en la producción. Con ello el sindicalismo es derrotado en dos frentes. Ya que la entrada del "unskilled" en el taller no es sólo la entrada de un trabajador <<objetivamente>> menos caro, sino también la entrada de un trabajador no organizado, privado de capacidad para defender el valor de su fuerza de trabajo. Pues quien progresivamente es expulsado de la fábrica, no es sólo el obrero de oficio, sino también el obrero sindicado y organizado." (3)

Ahora, desde el punto de vista del trabajo concreto (el valor de uso de las fuerzas de trabajo requeridas) y del trabajo abstracto (las condiciones de la formación de los valores de cambio), la novedad introducida por el "trabajo científico" se refiere ante todo al hecho de que el control obrero de los modos operatorios es sustituido por cambios en la producción, concebidos y preparados por la dirección de la empresa, con lo cual se llegó progresivamente con la puesta de las tablas de

"tiempos y movimientos" que llegarían a convertirse en un código general y formal del ejercicio del trabajo industrial.

Considero necesario el explicar el concepto de "tiempos y movimientos" y para ello retomaré una cita escrita por el investigador Benjamín Coriat, de su libro antes mencionado.

"Con Taylor se produce la entrada del reloj en el taller, y

con la medida de los tiempos y movimientos se hace posible la sustitución progresiva del obrero profesional de "oficio" - arropado por sus <<secretos de oficio>> y su sindicato- por obreros de nueva hornada, carentes de tradiciones, de calificación y de organización.

La cadena de montaje de Ford es el paso siguiente. El gesto obrero, reducido a movimientos elementales por el "scientific management" se ve sometido ahora a cadenas reglamentarias. La normalización de las piezas, de las herramientas y de los productos abre paso a la producción en grandes series. Así las condiciones salariales y de consumo se ven trastornadas por la generalización de la producción masiva". (4)

Sin embargo, durante el desarrollo de la presente tesina se explicará más detalladamente y con base de hechos la conceptualización de "tiempos y movimientos".

De hecho con la puesta en práctica de tal código se aseguraba ya, la integración progresiva de los trabajadores no

especializados en los puestos de "profesionales" lo que provocó un cambio en la clase obrera, es decir, que tanto obreros especializados como no especializados empezaron a trabajar juntos, vía la dirección de la empresa, perdiendo terreno y ascenso el trabajador especializado.

Si bien es cierto que las nuevas formas de trabajo que se implementaron por Taylor lograron y siguen logrando (dichas medidas están siendo cambiadas o modificadas en la presente época con una nueva técnica que se ha dado en llamar la "Flexibilización del trabajo" (5). Este punto se abordará con más detalle en el capítulo tres del presente trabajo) rendimientos en el incremento de la productividad y, sobre todo, en la intensidad del trabajo, también es cierto que se desaprovechan las aportaciones de los trabajadores, ya que el hombre que dispone de conocimientos técnicos más la habilidad de expresar sus ideas, para asumir su trabajo, y para despertar entusiasmo entre los demás, es una persona que tiene posibilidades de aumentar los ingresos de la empresa o fábrica.

Se deduce aquí, que la diferencia entre la composición técnica de la clase obrera y su composición política, es decir, sus instrumentos y medios de defensa y lucha, son puntos donde se puede captar la significación del taylorismo como estrategia de dominación sobre el trabajo. De esta manera se aseguró lo que en un principio optó por llamarse el sistema de producción en masa.

Por lo que concierne a la importancia de las técnicas ideadas por Ford, se obtiene que sus logros radican en el hecho de " haber asegurado el paso a la producción en serie y haber abierto con ello una <<brecha>> para la producción en masa." (6)

Es claro que estoy trae consigo una doble ventaja, por un lado el abaratamiento de la mano de obra y por el otro, la regulación autoritaria, ya que se muestra que la cadencia del trabajo está regulada mecánicamente, o sea, que el obrero pasa a ser objeto de la máquina por la velocidad que éstas representan para el trabajo del obrero y autoritaria porque precisamente el obrero se pone a disposición de los instrumentos de trabajo.

Con ello se obtiene la "especialización", que es una técnica ampliamente representada por el fordismo, y que se identifica por contener en su interior grandes rasgos en la agrupación de máquinas por tipo de operación, y precisamente esto da lugar a la "máquina universal" que puede ser manejada por un solo obrero y que por lo general no requerirá más manos de obreros especializados.

De esta manera poco a poco se desechan a los obreros especializados por los que no lo son, así también el obrero que antes conocía todo el proceso de producción de un determinado artículo es atacado por la implementación de estas técnicas llevadas a la práctica.

La preocupación de dicha técnica se centra pues, en el aspecto de perfeccionar a las máquinas, y mientras más especializadas sean éstas aumentarán los créditos para la empresa. Es interesante el definir lo que argumenta Navel al respecto. "Su principio se basará en que "nada es llevado ni acarreado en el taller, no hay una sola pieza que no esté en movimiento, y por ende ningún obrero tiene nunca que transportar ni levantar nada."

(7)

Y siguiendo con las enseñanzas de Coriat, podríamos decir que: el fordismo por tanto aseguró la aparición y la hegemonía de nuevas normas de productividad y de producción.

- De productividad porque los progresos que imperaron se dieron en el factor de las técnicas de extorsión del plustrabajo, ya que las máquinas representaron una economía para suprimir gastos en la mano de obra.

- Por lo que la norma de producción se refirió al aspecto de que con la entrada de la línea de montaje en la fábrica (maquinaria expuesta en puntos clave para el desarrollo del trabajo) se aseguró la hegemonía de cada rama que compuso al taller, se modificaron a su vez las escalas de producción debido a las condiciones nuevas de la formación de productos y con ello cambiaron los costos de producción.

(Estos puntos se explicarán con mas detalle en el siguiente sub capítulo).

Se entiende pues, que por medio de la organización del trabajo, se emprendieron transformaciones en el seno de la gran industria, introducidas por el taylorismo y el fordismo y que incluso renovaron totalmente el mecanismo de la <<gran producción del plusvalor>> asentándola sobre una base moderna y diferente, ya que por medio de los cambios otorgados por el proceso de trabajo y a través del proceso histórico de su <<racionalización>> se dieron avances que repercutieron también sobre las modalidades de la acumulación del capital. (8)

Por lo tanto, es claro que la gran industria en su forma nueva <<racionalizada>>, da origen a un mecanismo completamente distinto de gran producción de plusvalor, éste se resume en que la producción en serie de mercancías estandarizadas ha bajado de valor, por lo que la producción capitalista en masa, bajo la forma moderna que se conoce, tiene su origen aquí.

Otro punto importante que ha determinado la práctica de los estudios abordados por Taylor y Ford ha sido el establecimiento de aparatos estatales de "seguridad social." De hecho el régimen de acumulación -que guarda una estrecha relación con el Estado de bienestar o seguridad social- adquiere el papel de ser un concepto particularmente importante que sirve para comprender la fase de desarrollo del capitalismo avanzado, conocido y desarrollado en parte por el "fordismo."

Y en efecto para Coriat:

"La naturaleza de los sistemas de seguridad social se encuentra enlazada a otras instituciones que son características del fordismo como lo suelen ser los contratos o convenios que, siendo instrumentos de lucha de la clase obrera, son a su vez codificaciones jurídicas de la relación salarial encaminadas a programar las ganancias capitalistas y los ritmos de la acumulación. Esta función es ejecutada por la propia administración capitalista de la empresa, pero forma parte también de la estrategia del Estado Keynesiano, que a su vez viene a ser la expresión institucional del tipo de Estado y las formas de regulación correspondientes a la producción en masa."  
(...)

"Keynes proporciona la racionalización que precisa el nuevo patrón de acumulación, redefiniendo el papel y las funciones del Estado para que éste garantice los equilibrios que requieren las condiciones totalmente nuevas creadas por el taylorismo y el fordismo." (9)

Resulta entonces que el obrero existe sólo como tendencia en donde sus elementos económicos, sus políticas, las instituciones públicas, privadas, tanto médicas como educacionales deben ser recompuestas por medio del Estado de bienestar que se muestra como la legítima prueba de la política administrativa que hace valer de forma efectiva la demanda

popular. Este Estado se utiliza para restablecer el equilibrio entre la oferta y la demanda, y principalmente y sobre todo, para mantener la capacidad de recuperar estatalmente la política de la clase obrera.

Por un lado, así es como se han abordado los procesos de la institucionalización de las luchas obreras, y por otro lado el surgimiento de las estructuras corporativas encuentran ya su correspondencia en la aceptación por parte del Estado, y de ahí que se establezcan instituciones y sistemas de bienestar social que sistemáticamente se conviertan en el contrapeso político de la imposición de políticas de tipo de restricción salarial.

En este apartado pienso que es de trascendental importancia retomar y explicar lo escrito por Guillermo Farfán en el texto de "Testimonios de la crisis," de ahí que:

Tan indispensable es lo anterior que el Estado de bienestar se vino a presentar como la verdadera estructura político-administrativa que refleja el restablecimiento de un equilibrio político que satisface las demandas y aspiraciones participativas del liderazgo obrero, al mismo tiempo que manifiesta la capacidad de captar el conflicto y la presencia de las luchas obreras para darles la forma y la canalización que requiere la salvación del capitalismo avanzado.

Por un lado, el Estado del bienestar ha modificado los ingresos de la población con el establecimiento de normas y derechos políticos que el Estado ratifica mediante la regulación y el suministro del seguro social, servicios médicos, cuidado social, educación etc. (...)

Todo estoy con el fin de que el Estado del bienestar cumpla sus "funciones generales" encaminadas a reproducir y disciplinar a la fuerza de trabajo. El Estado tiende a convertirse, dentro de la definición keynesiana, en el "centro de comando del capital."

(10)

De ahí que surja "la imperiosa necesidad de dividir las demandas de la clase obrera para "administrarlas" en fracciones, negociando los privilegios salariales, esparciéndolos, así como en lo que se refiere a la duración del trabajo, la edad del retiro y el nivel de la pensión, seguro de desempleo, formas de entrenamiento, todos en forma diferenciada". (11)

Después de todo para el capitalismo se hace necesario la fragmentación de las relaciones sociales y la necesidad de recomponerlas a través de nuevas modalidades de integración y centralidad, por lo que además de masificar la producción y el consumo, el fordismo se caracteriza por su capacidad de descalificar al trabajador individual para convertirlo en un elemento indiferenciado de explotación.

Así, la asistencia al estilo americano aparece claramente como un instrumento de regulación y control de la fuerza de trabajo, donde unas instituciones parapúblicas reemplazan a los sistemas patronales para completar el dispositivo de reclutamiento que necesita el capital para asegurar su expansión. Aquí, las condiciones de ejercicio del trabajo y de existencia del obrero asalariado de la gran industria, explican la formación de la "asistencia" y la forma concreta que reviste, y que es el transformar en instrumento de control y regulación la "protección" que hay que garantizarle mediante prestaciones monetarias.

Se llega con esto a un logro fundamental que se ha alcanzado mediante las técnicas del taylorismo y el fordismo, y que ha sido la hegemonía que se emprendió por el capitalismo para imponer sus rasgos, los cuales se han extendido hasta la fecha. A éstos le han acompañado momentos de aceleración y progreso (sobre todo en ocasiones de guerra) o, por el contrario ritmos lentos y momentos de estancamiento, según las industrias, las localidades, las tradiciones de organización y la eficacia de la resistencia obrera. Puedo entonces deducir de los señalamientos de los autores Benjamín Coriat y Esthela Garza lo siguiente:

Es claro que la base y el fondo de la cuestión que tienen inmersos el taylorismo y el fordismo sigue siendo la forma particular de los puestos y empleos que crean la división del

trabajo, y que hacen que funcionen al máximo los mecanismos de disminuir o rebajar la fuerza de trabajo que evidentemente está en términos de "inferiorización", al mismo tiempo se logró y contribuyó a que los trabajadores dependiesen totalmente de las mercancías producidas en condiciones propiamente capitalistas, y al tiempo que el salario sigue siendo la base fundamental que permite reconstruir el mantenimiento y la reproducción de la fuerza de trabajo, ya que el objetivo es conseguir que cada obrero en su puesto de trabajo esté ocupado sin interrupción, por lo que la asignación de los tiempos o técnicas de los tiempos asignados y movimientos permita ahorrarse gastos mediante el cronometraje, se trabaja entonces a partir de las tablas de tiempos elementales para movimientos elementales.

De ahí que "Marx tuviese razón, por tanto, al afirmar que el trabajo es exterior al obrero." (12)

## **1.2 AVANCES QUE SE MANTIENEN EN FORMA DE GANANCIA PARA LAS EMPRESAS.**

Como se ha estudiado, la obra de Taylor no se limitó a los estudios de tiempos y movimientos, sino, que se percató además de que era necesario el seleccionar al trabajador más adecuado para una determinada labor, e introducirlo y capacitarlo, sobre el

trabajo a desarrollar, a fin de habilitarlo para cumplir con las normas requeridas.

Para esto, Taylor diseñó un sistema de pago que llenó de "tarifas diferenciales", es decir, era un sistema a destajo tendiente a que el obrero tuviera incentivos salariales de acuerdo con su productividad.

De ahí que en el texto de Adalberto Ríos y Andrés Paniagua se deduzca que:

"Para motivar a los trabajadores, Taylor introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Ejemplo, si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa, independientemente de su salario normal. Si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa y ésta es mayor que la primera.

(...) Postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una "revolución mental" tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

a) En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentar éste.

- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- c) Los incentivos a su vez promueven el interés del trabajador y la productividad.
- d) La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares).
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador". (13)

Con esto, Taylor quería demostrar que su objetivo era el buscar los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento, de los incentivos y de los tiempos y movimientos.

Sin embargo, es claro que su estudio de tiempos y movimientos se utilizó y sigue utilizándose hasta la fecha de dos maneras principales:

- 1.- Para liberar al hombre de tareas innecesarias y darle un mejor método de trabajo.
- 2.- Lo anterior se puede manifestar con miras de explotación, aún cuando en ambas formas se busque una mejor productividad.

Concentrémonos pues, en el hecho de que la relación de trabajo asalariado es una relación de subordinación social y que por ende es la forma básica del Estado. Por consiguiente es necesario retomar la obra escrita por Coriat, éste a su vez se

refiere a varios autores para ejemplificar su texto, en este caso se refiere a lo siguiente:

Según para el autor Michel Aglietta "el trabajador asalariado debe de ser considerado en dos momentos fundamentales: como productor de plusvalor y como consumidor de mercancías. Ambas funciones son imprescindibles para la continuidad del proceso de reproducción capitalista." (14)

Como se explicaba en el apartado anterior, el Estado cumple para estas técnicas un papel esencial, ya que por medio de éste se regula lo que se ha dado en llamar el "Estado plan" y que entre sus principales apartados destacan los siguientes:

a) fijación del marco jurídico y legal de las relaciones de explotación (la jornada laboral, el trabajo infantil, el salario)  
b) instauración del salario indirecto (prestaciones sociales) para asegurar la reconstitución de la fuerza de trabajo.

c) la estructuración de la asistencia social para orientarla hacia la reserva de mano de obra. (15)

Esto se sintetiza como el Estado de la producción en masa.

Es claro ya, que este Estado de bienestar mantendrá una obligación para proporcionar los bienes y servicios sociales de manera colectiva, aunque si bien es cierto de forma fetichada, con el fin de mantenerse en el poder y perpetuar la estabilización del capitalismo.

Ahora bien desde un punto más preciso y para aterrizar en el caso de México, valdría la pena el conocer porque dichas teorías han mantenido una importancia reconocida ante el aparato administrativo de México.

De hecho en este subcapítulo basaré mis ideas en las tesis expuestas y realizadas principalmente por Benjamín Coriat y Esthela Gutiérrez Garza. (16)

"Si partimos de una vasta constatación de fenómenos contemporáneos como lo son: el aumento del desempleo, la emergencia del trabajo interino o a tiempo parcial, el decrecimiento del poder adquisitivo, el abandono de la noción del salario mínimo, la desindiciación en la formación salarial, el surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo, el fortalecimiento

de las actividades informales urbanas entre otros; se aprecia que son aspectos que confirman la necesidad de captar las grandes transformaciones que se están gestando en la relación salarial en México.

Sobre todo cuando la forma de regulación más reciente es la "regulación de tipo monopolista" que se instauró a partir de la segunda guerra mundial, de donde se ha notado un notable proceso de centralización del capital y de formación de grupos industriales financieros conocidos como oligopolios.

Por lo que:

"Esto se traduce en que la regulación de tipo monopolista conduzca a "...una forma original de interdependencia entre la evolución de las normas de producción y la extensión del consumo de los trabajadores". (17)

Siguiendo con las enseñanzas de los autores antes mencionados puedo argumentar y sugerir que: De hecho la formación de oligopolios y la constitución de las centrales obreras por su lado, junto con la necesidad de garantizar un mercado interno, por el otro, condujeron a la creación de instancias globales y centralizadoras que homogeneizaban -y lo siguen haciendo para toda la clase obrera- las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo.

Así pues, el derecho laboral se transforma en un conjunto de normas que definen las nuevas condiciones de reproducción y de uso de la fuerza de trabajo.

Está de manifiesto con lo que se ha explicado que las normas antes señaladas quedaron estructuradas por el fordismo y que por lo tanto reflejan la integración de los asalariados al sistema de consumo, de aquí que se garanticen las condiciones necesarias para resguardar las mercancías adquiridas, esto con el objeto de dar estabilidad y seguridad a los actos de compra y a los compromisos del pago y consumo de los trabajadores.

Es claro que México se ajusta a estas circunstancias, aunque es evidente que en los últimos años estoy ha venido transformándose, pero en sí, estas técnicas siguen siendo válidas y por ende utilizadas por los empresarios mexicanos, ya que a final de cuentas, la meta por lo general es la misma; "se responde a la necesidad de garantizar las condiciones de reproducción de una norma de consumo obrero, acordes con la acumulación." (18)

Ahora considero que es importante el enfatizar que:

"La expansión del fordismo en Estados Unidos creó las condiciones externas para que en México se diseñara una política económica de clara inspiración fordista conocida con el nombre de "desarrollo estabilizador. (...) Así entre 1955 y 1973 se comprobó que la economía mexicana tuvo una tasa de crecimiento del 6% promedio anual; una política redistributiva del ingreso de las capas altas hacia los sectores medios, y un crecimiento concordante de la productividad, junto con el costo de la vida y el salario nominal, (...) por lo tanto el salario real aumentó coadyuvando a su vez a la ampliación del mercado interno. Por lo que este modelo de desarrollo nombrado, "estabilizador" descansó en una transformación previa de las tendencias de la acumulación del capital y tuvo como objetivo impulsar su desarrollo." (19)

De esta manera fue como México empezó a emprender su proceso de industrialización, poniendo principal énfasis en las industrias

productoras de bienes durables y de capital, sin embargo, dicho proceso se vio forzado en el momento de importar maquinaria y demás medios de producción, por lo que en consecuencia también se importó tecnología. Con esto México se iniciaba e integraba a los procesos de trabajo tayloristas y fordistas que sirvieron de base al proceso de valorización del capital mexicano, así se obtuvieron ventajas competitivas y ello se aprovechó para apropiarse de las ganancias extraordinarias.

Esthela Gutiérrez afirma que: el resultado para el caso de México fue el de que éste no se pusiera a la altura de los países como Estados Unidos con las técnicas ford-tayloristas ya en práctica, y esto porque la organización del proceso de trabajo no eran similares. "Más bien lo que sucedió en México fue un proceso de adaptación en el que las condiciones de organización de la fuerza de trabajo local incidían de manera importante en la reorganización del proceso de trabajo. (...)

Sin embargo, la regulación monopolista que se estructuró en México desde inicios de los años sesenta, tuvo como objetivo armonizar las condiciones de reproducción del nuevo patrón de reproducción fordista en sus dos fases: 1955-1970 que corresponde al modelo de desarrollo estabilizador y 1971-1981 al modelo de una crisis de transición." (20)

Así que este período se conoció en parte con el nombre de: "Patrón de reproducción fordista" al que se le adviene el "milagro" de la economía mexicana.

Lo anterior, a dar al clavo y ser bien utilizado por la historia y la realidad del presente, porque justamente en México la clase obrera había logrado con sus luchas políticas y el desarrollo de su organización sindical, institucionalizar una serie de principios reivindicativos en el artículo 123 constitucional del año 1917.

Se instauró pues, desde ahí, la legitimación de la explotación para la clase proletaria.

En conclusión, se puede argumentar que el crecimiento de la productividad junto con los precios y el crecimiento de los salarios no fueron los únicos resortes instrumentados por el fordismo, sino que además se garantizó la permanencia del trabajador en la esfera del consumo, es decir, que al mismo momento se les brindó una serie de prestaciones sociales, aunada a una relación supuesta de intereses comunes entre trabajadores y patrones.

Sobre esto Taylor sostiene en sus teorías una idea con la que no estoy de acuerdo, ya que deja de lado el valor humano del trabajador, ésta idea trata en el sentido de que: "los conflictos obreros-patronales son accidentales porque es muy difícil que dos personas cuyos intereses son los mismos, y que

durante todo el día trabajan codo a codo para alcanzar el mismo objetivo, sostengan una querrela." (21)

Es decir que Taylor pensaba que el trabajador al igual que el patrón luchaban para obtener un objetivo similar, o sea, una ganancia, sin embargo, lo erróneo de las apreciaciones de Taylor en este caso consistió en el hecho de considerar al trabajador como un ser con insuficiente capacidad mental, ya que entre sus teorías se manifiesta el arrancarle al trabajador toda la iniciativa y aportación personal, de ahí que lo condenara a convertirse en un instrumento más de la producción.

Es precisamente por el papel que desempeñaban y representaban las Instituciones creadas por el Estado de bienestar, que como ya se mencionó, por medio de la fijación de un marco jurídico legal se estableció un conjunto de reglas y leyes sobre la misma relación de explotación que a su vez condujo a garantizar la expansión de las empresas.

Otro beneficio en forma de ganancia para las industrias, fue el concerniente al aspecto de la instauración del salario indirecto (asignaciones familiares, enfermedad, jubilación) esto con el fin de asegurar la existencia de la mano de obra barata que necesita la gran industria. Estos puntos en sí, se utilizaban como un medio de incorporación y control de las fuerzas de trabajo que en un caso determinado servían para mantener a éstas como "reservas" para la producción capitalista.

### 1.3 RELACIÓN DESHONESTA OBRERO PATRONAL Y POR ENDE LAS CONSECUENCIAS OBSERVADAS EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

Se ha demostrado a través de la historia y con cierta tristeza que de un trabajador al que el patrón respetaba por su destreza en el oficio, se cambió a un patrón que encajonó al trabajador en tiempos y movimientos, estándares precisos y que le asignó como resultado un papel de simple ejecutor.

En la obra de Ríos Szalay y Paniagua se explica al respecto lo siguiente:

Con Taylor se inicia un estilo de trabajo en forma de "manipulación que se manifiesta en expresiones tales como (refiriéndose a los trabajadores) que tengan la "sensación que todos están trabajando para un mismo fin"; que sientan "que se les está dando algo más de lo que habitualmente reciben de sus patrones", o bien, que tuvieran la "esperanza de una mejora o ascenso". Nótese que no se habla en términos de una realidad de "ser", de "tener" o de "contar" con un ascenso, sino más bien de un estímulo tramposo. (...) Por lo tanto la tarea que le corresponde al patrón es inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y todo su ingenio, así como de toda su buena voluntad (en una palabra, de

su <<iniciativa>>, para dar así el máximo rendimiento a su patrón". (22)

Se ha demostrado que Taylor al igual que Ford mantenían el punto de vista de que el hombre sólo trabaja por dinero, de ahí que Taylor estableciera un sistema de pago, que lograría la liquidación del trabajador en cualquier momento de enfrentamiento. es decir que bastaba con medir y definir las operaciones que componían una actividad para darles un valor y una función, y con base en esto calcular una cantidad a pagar en un determinado período del trabajo realizado, con ello las cuotas de trabajo estaban establecidas para evitar reclamaciones y problemas con los patronos, ya que a consideración de Taylor el pago de salarios era lo único que preocupaba al obrero.

Bien, es importante destacar que el triunfo de las teorías y de las políticas establecidas por Taylor en el sistema de trabajo, además de lo que se ha abordado a lo largo de la presente tesina, se debe en gran parte al hecho de que este era un enemigo total de las organizaciones sindicales y de los grupos que hacían valer los derechos de los trabajadores, y ello porque Taylor era un hombre totalmente convencido de que el trabajador era un ser semejante a los engranes de la maquinaria, pues no les atribuía más intereses que los propios de un ser irracional, o sea que el trabajador sólo buscaba la satisfacción de las necesidades primarias. (alimento, vivienda y vestimenta) Poco a

poco, con tales características dichas teorías fueron aceptadas de forma oficial y como patrón de rendimiento de los trabajadores ante las industrias y empresas, además de que dichas técnicas contenían consigo el aniquilamiento de la creatividad del hombre. Esto a su vez implicó la prohibición de su opinión y sobre todo vino a anular la participación de la gente trabajadora, con lo cual pasó a convertir a la fuerza de trabajo en una mera mercancía a la que resultó fácil enajenarla.

En cuanto a las organizaciones sindicales, también se observa que estas sirvieron como una base fundamental para que el pensamiento de Taylor penetrara en el interior del sistema de laborar, ya que era evidente que a Taylor le "importaba mucho menos las personas que los hechos". (23) Además de que era enemigo de las agrupaciones que se daban en forma natural en el trabajo y, obviamente, de los sindicatos, era un eficientista obsesionado, al que no le importaba en lo más mínimo los intereses de grupo.

Por tanto, es claro que uno de los triunfos de Taylor está inmerso en la explotación del trabajador en beneficio del patrón, por lo que se sigue demostrando en la presente década, que éstos últimos procuran adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

De ahí que Marx tuviese razón al afirmar que la explotación y las situaciones de abuso que aparecieron prolíficamente durante la Revolución Industrial mantengan su vivacidad hasta la presente época:

"Marx señala que la máquina por sí misma acorta el tiempo de trabajo, pero con fines capitalistas se utiliza para aumentar el día de trabajo. Las grandes innovaciones e inventos, (...) convierten al hombre en apéndice de la máquina, degradando su condición humana. De aquel trabajo en el que se expresaba la creatividad del artesano e intervenía desde su inicio a su terminación, se pasa a un trabajo desintegrado en el que se le asigna sólo una parte del proceso, desconoce la importancia relativa a su esfuerzo y forma parte de una cadena que sólo le produce monotonía y fatiga". (24)

Obviamente, esto no conduce a un sistema de igualdad y fraternidad entre patrones y trabajadores, sino a "la libertad de morirse de hambre" y a una explotación descarnada del hombre por el hombre.

Como se sabe, antes el patrón tenía la libertad de ofrecer un puesto de trabajo en las condiciones y con el salario que él consideraba conveniente por lo que el trabajador tenía la libertad de aceptarlo o no.

En este apartado, habló de tiempo pasado, ya que hoy en día, aunque los objetivos son los mismos para los patrones, se han creado instituciones por parte del Estado para mantener bajo

control a los trabajadores, y dar seguridad a los dueños del capital. (ver subcapítulo anterior) éste a razón de que los tiempos han cambiado y con ello también las reivindicaciones de los trabajadores, por lo que el aparato administrativo del Estado consideró conveniente el formular nuevas tácticas para la explotación y rendimiento de los trabajadores.

Como ya se sabe y para recalcar este apartado, Taylor estableció para obtener lo anterior principios y normas que permitieran a las industrias obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales a base de sus estudios de tiempos y movimientos, de los que se desprende la selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción, estas características siempre en mira con lo señalado y beneficio para la empresa y dejando de lado al trabajador como producto de la máquina.

De hecho, con la racionalización que hizo Taylor, con sus métodos de ingeniería indicó el desarrollo de los procesos de producción orientados hacia el rendimiento del obrero y con provecho para el patrón.

Siento que el espacio aquí presente es propicio para opinar que es un error el tratar de llamar ciencia a los estudios y a las técnicas abordadas por Taylor, porque sus principios carecen de bases psicológicas, además de que pienso que su método no es más que un sistema perfeccionado para aumentar al máximo el

rendimiento de la mano de obra a través de la utilización más estricta de tiempos, ya que de esto obtiene en parte su éxito al alcanzar ganancias económicas y en favor de la empresa, dejando en término secundario y de poca importancia el bienestar físico y mental del trabajador.

Quiero hacer mención a los autores; Munch Galindo y José García, del libro "Fundamentos de administración" (25) para corroborar lo antes escrito, y de ahí que tales autores a mi parecer ayuden a demostrar que Taylor deje de lado al trabajador, por lo que hacen una breve comparación con <<Charles Babbage>> respecto a que este autor captó los inconvenientes del estudio de tiempos. A mi consideración este estudio trae como consecuencia para el trabajador:

- La división del trabajo.
- Menor tiempo en aprendizaje en los puestos de trabajo. (comparando este punto con la cita 23).

Sin embargo, para el último autor antes mencionado ello es un apoyo para la división del trabajo que también proclamaba Taylor, porque se propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos y la adecuación del hombre en el puesto. Es decir que los tiempos se reducen en gran parte y consigo los costos para la empresa, pero a su vez, se reduce la mentalidad y profesión del obrero.

Enfatizando el pensamiento de Marx, ahora caracterizado por Guillermo Farfán se puede explicar que: "Marx trata de mostrar que la lógica capitalista tiende a convertir el proceso cooperativo de producción en un atributo exclusivo del capital y despojándolo, ulteriormente, de todo control sobre el proceso de trabajo, descalificándolo y fragmentándolo como resultado de la especialización y de la división del trabajo en el interior de la fábrica.(...) Lo que podemos descubrir más bien en el surgimiento del obrero colectivo es la fijación de los términos del enfrentamiento entre capital y trabajo dentro de la dinámica del desarrollo capitalista". (26)

Así es como se le da un reconocimiento a la clase trabajadora, donde es imprescindible mantener la intervención del Estado de bienestar, mostrándose como promotor de protección hacia la clase trabajadora y de los sectores desposeídos. En este sentido el Estado de bienestar constituyó una especie de "seguro para los trabajadores contra los efectos perversos del mercado - "... el tránsito del Estado protector al Estado de bienestar traduce, a nivel de las representaciones del Estado, el movimiento dentro del cual la sociedad deja de pensarse como un cuerpo para concebirse como un mercado-".(27)

De esta manera es como se verifica la explotación y la dominación de la fuerza de trabajo, los mercados en realidad son

los espacios de enfrentamiento entre capital y trabajo para regular la relación salarial; en la que se confrontan los capitales y en donde resulta que el Estado de bienestar es el punto donde se depositan las instancias en las que se encuentran los mecanismos (seguros, prestaciones, jubilaciones etc) para mantener una de las funciones primordiales que consiste en reproducir la dominación del capital sobre el trabajo.

Es claro que para mantener el control sobre la clase trabajadora se hace necesario reformar políticas que vayan acordes con las condiciones de vida del trabajador, por lo que se necesita la intervención estatal, el mismo Estado diseñará y encontrará una planificación que servirá a sus intereses, a su vez se irá destruyendo al obrero profesional, ya que lo indispensable ahora será la reproducción de la fuerza de trabajo para tener un control total sobre los obreros en general.

De ahí que Ian Gough se explica la intervención del Estado como consecuencia de las "necesidades" de la acumulación capitalista: "el Estado de bienestar (es) la utilización del poder del Estado, (...) Sin embargo, las dos actividades básicas del Estado del bienestar corresponden a dos actividades básicas en todas las sociedades humanas: la reproducción de la población trabajadora y el mantenimiento de la población que no se encuentra trabajando. El Estado del bienestar es la repuesta institucional, dentro de los países capitalistas avanzados, a estos dos requerimientos de todas las sociedades humanas". (28)

Ello significa que es necesario el mantener un ejército industrial de reserva y que se de por ende, el sometimiento de la fuerza de trabajo. Para obtener este resultado es necesario entonces que se modifiquen las condiciones de su reconstitución, es decir, se hace necesario el adaptar a las nuevas condiciones al trabajador, para lograr su sumisión, tomando parte importante en este papel la aparición del salario indirecto, que se da a través de los sistemas de seguridad social, (jubilaciones, pensiones, seguros de vida, prestaciones, instituciones públicas como: hospitales, escuelas, centros recreativos etcétera) los cuales tienen como objeto el vencer la resistencia del trabajador para que se integre a la relación salarial. De aquí que se obtenga como lo manejan las teorías fordistas la "reproducción del plusvalor" que presupone la integración de la clase trabajadora al circuito de consumo.

Se integra a este método la idea que maneja Ford, al indicar que el puesto de trabajo que es individual, es decir, que realiza una sola persona, y no en grupo, permite medir la intensidad del trabajo del obrero y establecer de ahí un sistema de salarios individuales diferenciados, que servirá para vincular el rendimiento personal con la remuneración, o sea, se dará una cierta forma de competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo. Mas aun, esto indica que dependiendo del trabajo que ejercite el obrero se le pagará una cierta cantidad, que será diferenciada de las demás por su puesto laboral.

Lo antes señalado se relaciona ampliamente con el pensamiento de Taylor, y para compararlo quiero retomar lo escrito por Esthela Gutiérrez Garza, al referirse:

El taylorismo tiene como principio la mecanización del proceso de producción con base en la separación del trabajo de "concepción" y "ejecución". De tal suerte que el trabajador no tenga más función que repetir un trabajo lo suficientemente fragmentado como para poder determinar su tiempo y movimientos en una norma de rendimiento capaz de ser medida por un cronómetro. En consecuencia para el taylorismo "... la norma de rendimiento de la fuerza de trabajo social es el eje del análisis del proceso de trabajo", y podemos agregar, de la valorización del capital, objetivo para el cual fue diseñado. (29)

En el caso de México, el Estado de bienestar ha mantenido una función imprescindible para el crecimiento y establecimiento de las técnicas elaboradas por Taylor y Ford, ya que sin ser propias han surtido un efecto para continuar con la influencia y dependencia ante los Estados Unidos. Sin embargo si éstas son técnicas aplicables a empresas extranjeras que tienen una estructura adecuada al desarrollo de su país, éstas se diferencian al desarrollo de la fuerza productiva de nuestro país. De ahí que México no tenga estudios desarrollados y bien definidos para propiciar teorías propias que se ajusten a las condiciones de trabajo que se requieren, y a su vez que la escasa

existencia de tales teorías no sean efectivas para desligarnos de pensamientos anacrónicos que ponen en una situación de poca estabilidad a la mano de obra mexicana.

Considero que la divulgación de las técnicas norteamericanas cumplen con su objetivo, que está acorde con las necesidades de desarrollo de las organizaciones, empresas e industrias de su país, pero que para el caso de México carecen de validez.

Deseo abrir en este apartado, un paréntesis para explicar de forma breve, a que se debió y cómo fue que sucedió la manera en la que México se introdujo y aceptó como propias las teorías tayloristas y fordistas.

Apoyándome en lo escrito por Esthela Gutiérrez, puedo decir que: los sectores que integraron la norma de consumo fordista en México fueron: 1) la burguesía en general; 2) los sectores medios que ganaban tres salarios mínimos y más y 3) el 65% de los sectores obreros y trabajadores urbanos que ganaban un salario mínimo o más. Por lo que el patrón de reproducción fordista logró instituir una norma de consumo de tipo fordista para el sector mayoritario de la población urbana durante el período de 1955-1981. (30)

Ello significa que la población ocupada en el campo junto con los desempleados y los subempleados fueron prácticamente excluidos de

este patrón, ya que fue extensivo tan sólo al 50% de la población económicamente activa.

Es importante el recordar que México entonces se encontraba en un proceso de industrialización, por lo que se puso mayor énfasis a este sector, descuidando a la vez al sector agropecuario, dándose así un número considerable de personas desempleadas y otras tantas que se dedicaron a trabajar para la economía subterránea.

- Si lo primero dio, - la industrialización - se debió a que México había apoyado parte de su desarrollo económico al endeudamiento externo, porque era necesario el obtener nuevos créditos para hacer frente a la maquinaria y tecnología requerida, en la que estaban expuestas las expectativas que propiciarían el desarrollo nacional. Pero para los años finales de la década de los 70 y principios de los 80, había sucedido que el crecimiento armónico de la productividad junto con los salarios nominales se interrumpiera en el momento en que la economía mexicana se vio obligada de forma más directa a recurrir al mercado mundial para reconstituir la fuerza de trabajo nacional, ya que ésta carecía de bases para penetrar a la alta industria y a su vez para desarrollar una economía competitiva y diversificada. Además el impulso de manufacturas, la importación de maquinaria y tecnología se volvieron en un prerrequisito para la acumulación, factor donde México no pudo ponerse a la altura de otras potencias en el aspecto de la industrialización. La mano de obra no estaba capacitada para hacer frente a este reto y la clase empresarial acostumbrada al proteccionismo por parte del

Estado, no pudo incurrir al mercado internacional. Un grave error como ya se mencionó, fue el dejar de lado y con un resultado de fractura al sector agropecuario, lo que trajo como consecuencia una crisis que terminó transformando a México que de un país exportador, pasó a ser un país importador absoluto de bienes agropecuarios. Desafortunadamente se subestimó la importancia del sector agropecuario, por lo que tuvieron que ser importados muchos productos básicos alimenticios, poniendo en tela de juicio todo el desarrollo de la industrialización, ya que fueron mínimos los resultados positivos de las expectativas que se le concedieron.

El meollo de esta explicación radica en el hecho de que se trata de explicar que infortunadamente México no ha tenido alternativas propias que en verdad beneficien a la clase trabajadora, las argumentaciones que se encuentran para desarrollar el engrane del trabajo mexicano, giran en torno, como ya se ha dicho, a técnicas y métodos importados de otros países, principalmente de Estados Unidos. Me pregunto si en realidad, México no cuenta con la suficiente capacidad para proporcionar un equilibrio entre los diferentes sectores que componen el centro laboral del país, y que con ello se determine un punto justo que ayude a mejorar la situación del trabajador mexicano, sin necesidad de que a este se le trate como un "conejillo de indias," al que se le utiliza para explorar y a su vez explotar

las técnicas laborales que en cierto grado funcionan en otros países, pero que en el caso de México no sucede de igual forma, de ahí que se haga forzosamente necesario el elaborar técnicas, estrategias y métodos que brinden en la realidad hechos palpables y benéficos, para acabar con la enajenación por parte del trabajador y que en la práctica cumplan con los requerimientos básicos que necesita el país. Pienso que se debe empezar desde la iniciativa y táctica de atender las demandas del trabajador, ya que se parte de éste por la sencilla razón de que es el promotor y en última instancia el encargado de fabricar la mercancía, por lo que de él depende producir mejor, cierto que la maquinaria juega un papel fundamental en este proceso, pero hoy en día si un trabajador no es capacitado y motivado para desempeñar su trabajo, su labor será mínima y con escasa calidad y creatividad. Por si fuese poco, es importante que el trabajador produzca sin tener que estar amenazado o estresado para producir más, y así obtener una módica remuneración, y claro está, tratar de dejar de fastidiar al trabajador con el asunto económico, ya que precisamente este aspecto de la economía es uno de los más vulnerables entre los trabajadores de nuestro país, los salarios en México en sí son bajos, y aunado con las liquidaciones que se realizan sobre estos, hacen que el trabajador no opere o rinda con el entusiasmo requerido en sus centros laborales. Iniciándose de esta manera, una cadena viciosa que determina; si no hay dinero suficiente o alternativas de superación no se trabaja con

el mismo provecho, obteniendo como resultado una producción, pero con la mínima calidad.

Con lo anterior sólo se demuestra la incapacidad que se tiene por parte de la clase empresarial hacia sus trabajadores, por ende estoy también determina un riesgo costoso en los bolsillos de los patrones, ya que un producto caro y de escasa calidad, tendrá una mínima oportunidad para penetrar en los mercados internacionales. Considero que ello seguirá existiendo mientras se tenga aún a una mano de obra barata, abundante, y esclavizada a las órdenes, no sugerencias del patrón que se dirigirá a sus obreros a regañadientes y no como compañero, ya que lo que le interesará al segundo será sobresalir en su producción para expandirse y obtener ganancias.

Es menester, por tanto, el sugerir que los patrones recurran a métodos de flexibilidad laboral, que a su vez se adapten a las condiciones de la clase proletaria mexicana. No se debe de caer en los errores pasados que consisten en dejar todas las expectativas a un sector productivo determinado, por lo que se hace necesario el realizar una reconversión en todos los sectores, sin abandonar a uno solo, de tal suerte que en breve plazo exista un perfil diferente de la economía nacional, que se identifique con una técnica altamente competitiva, eficiente y rentable, orientada para producir mejor, tanto en el mercado interior como en el

exterior. La demostración de un cambio debe darse en el interior, así se observarán los efectos positivos o negativos que dichos cambios pueden producir, para después de haber mejorado y modificado las alternativas de producción, irse de lleno a competir con el mercado externo, acompañado de una mano de obra altamente calificada y bien remunerada.

A su vez es prudente continuar con los derechos laborales, que en cierto sentido forman parte de las figuras jurídicas del "patrón de reproducción fordista" - siento que precisamente es de aquí de donde se han mantenido los logros principales para que el fordismo fuese aceptado, sobreviva y sobre todo continúe penetrando en la conciencia del obrero - esto porque se ha observado que parte de la clase empresarial está fastidiada de tener que atender las demandas y los derechos que el obrero ha logrado a través de años de lucha. Esthela Gutiérrez explica que "la vinculación estrecha de los salarios con la productividad y el consumo interno, al igual que las prestaciones sociales, son factores que determinan la estabilidad de la mano de obra, porque es un pacto entre trabajadores y patrones, sin embargo, para los empresarios estos logros son a su vez auténticos estorbos a la valorización del capital, (pero pienso que útiles y necesarios para la estabilidad social) ya que por lo general su consigna es; producir para exportar, pero que en el interior se resguarda la idea de lograr esto a través de la estrategia de explotar al máximo el rendimiento de los trabajadores (superexplotación)" (31) Y claro está, que dichas estrategias fueron concebidas

porque en ultima instancia representaron una forma de dominar y calmar a los trabajadores por parte de los patrones. En sí es un juego de manipulación en la que el trabajador ofrece su trabajo y el patrón como cómplice del Estado le brinda derechos para legitimar sus demandas e instancias para recurrir en casos de enfermedad, educación y cultura.

Aquí es donde considero el éxito de la teoría fordista, que ayuda en parte a ahorrarse ciertos gastos al patrón mediante las instituciones de bienestar, y por otra parte desembolsa para estar acorde con las exigencias que se proclaman por los trabajadores, mostrando al Estado como instrumento de ayuda para la clase trabajadora, ya que con esto se protege la imagen del patrón como benefactor hacia sus trabajadores. Un ejemplo lo constituye el momento en que sus obreros se consideren "satisfechos de manifestar sus reclamaciones y tener la oportunidad de expresar sus derechos para utilizar las instituciones creadas por el Estado de bienestar".

Ahora bien, el punto a estudiar en la presente tesina no necesariamente es el encontrar las diferencias o similitudes del por qué sí o por qué no tienen que ser implantadas dichas teorías en el desarrollo de las empresas mexicanas, sino el tratar de converger el porqué estas teorías tienen y necesitan ser modificadas por prácticas más flexibles para procurar un ambiente de trabajo más productivo, amistoso y de ayuda mutua entre los

trabajadores y no tenso, con base a técnicas que se ajusten al desenvolvimiento de nuestro país.

Precisamente este marco teórico que se ha elaborado nos conducirá a realizar una especie de comparación del cómo sí es posible cambiar las técnicas de presión y castigo elaboradas por Taylor y Ford, a técnicas acordes con la situación en que se ubica México. Ya que con la próxima entrada al Tratado de Libre de Comercio al lado de los Estados Unidos y Canadá, es conveniente y necesario el elaborar teorías y técnicas que se conviertan en métodos que demuestren que el trabajador mexicano es consciente y capaz de su trabajo y que pruebe que puede elaborar con suma calidad su labor. Lo anterior viene a exponer que la maquinaria, en efecto, es de importancia veraz, sin embargo el hombre trabajador y capaz de ejecutar su labor es quien en efecto lleva el mando de la máquina y también quien determina su uso conveniente y no al revés, que el hombre esté a disposición de la máquina.

Aunque es claro que para disponer de todos estos logros, es fundamental el papel a desempeñar por parte de la dirección de la empresa, ya que se tiene que propiciar un ambiente cordial acompañado de una capacitación adecuada en la que se desarrollen cursos acordes a las relaciones humanas y al desenvolvimiento de la personalidad, que sirvan para recalcar la importancia fundamental que tiene el trabajador a lo largo del proceso de trabajo y que esto traiga consigo una forma de laborar de manera más eficaz hasta obtener el resultado final de la producción de

las mercancías. A su vez de que se deben crear las condiciones oportunas para que el trabajador se relaje, disfrute y se concentre en su trabajo.

Todo ello en realidad puede ser posible en México en la medida en que el empresariado mexicano cambie su comportamiento y actitud de capataz ante los trabajadores al de su amigo.

Y precisamente éste es el tema que tocaré a partir del capítulo dos, tema 2.1, en relación y específicamente con una empresa mexicana, en la que sus dueños son también mexicanos. Empresa en la que a partir de los últimos tres años, ha venido cambiando sus tácticas hacia sus trabajadores, y en la que los resultados han sido positivos. Ello se refleja en las ganancias y utilidades de la empresa, la cual ha agrandado sus instalaciones y premiado a sus trabajadores con reconocimientos económicos y menciones honoríficas, esto gracias al hecho de transformar y de dejar poco a poco y al punto de la letra las teorías tayloristas y fordistas, y poner en su lugar técnicas elaboradas con base a la flexibilización del trabajo, pero en las que desgraciadamente tampoco se deja la influencia del pensamiento e ideología extranjera, ya que en este caso se han venido modificando dichas técnicas de los resultados obtenidos por el Japón, y que hoy en día se están introduciendo y siendo alteradas en lo necesario para adecuarse al caso y situación de la organización laboral de México.

## CAPITULO DOS.

### ORIGEN, ESTABILIDAD, BENEFICIOS Y PERJUICIOS DE LA FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO.

Queda de manifiesto que con los elementos adquiridos del capítulo anterior, se puede realizar plenamente una comparación entre las teorías tayloristas y fordistas con las nuevas técnicas que componen la organización del trabajo, y que son plenamente reconocidas bajo el concepto de "flexibilización laboral". En sí dichas técnicas son análogas, porque de las primeras se desprenden las segundas.

Es precisamente en este sentido donde radica la importancia del capítulo dos, que servirá en gran medida para comprender el hecho de que la transformación de las teorías, principalmente estadounidenses traen como principio la renovación del conjunto del proceso de trabajo, que desencadena a su vez, la competencia entre los diversos métodos practicados por los diferentes mercados internacionales, ya que es básico el renovar las técnicas o rezagarse con teorías atrasadas que no cumplen con los requisitos fundamentales para hacer frente a los nuevos mercados mundiales.

Por ejemplo, hoy en día el desarrollo de las relaciones laborales japonesas integran una parte considerable de la

competencia entre otros mercados reconocidos mundialmente por su alta producción, sin embargo, el éxito de las técnicas recae para este caso en producir en serie y con alta calidad, hecho que trae consigo como factor estelar al hombre. Porque considero que hoy por hoy, el individuo cumple un papel medular para el desarrollo de las mercancías. Aunque su función, como veremos, ha variado enormemente, y es aquí donde se observará, qué aspectos han sido introducidos por parte de los grandes mercados que influyen en el desarrollo laboral mexicano (preponderablemente ideologías estadounidenses y ahora japonesas).

El hombre como factor central del presente estudio, mantiene y desempeña una función esencial en todo el proceso productivo, ya que las técnicas clásicas tanto fordistas como tayloristas descansan en él, ahora bien, las técnicas de flexibilización laboral, principalmente descansan sobre bases tecnológicas, compuestas por la maquinaria y por los modos del proceso automatizado. Pero hay que recordar y tener presente que el hombre es imprescindible para el buen desarrollo y funcionamiento de los mismos, su presencia es inevitable, ya que en sí, es él quien determina las vanguardias de la producción, su papel no se encierra sólo en el manejo de una máquina, va más allá de la tecnología, porque es el creador y transformador de la misma tecnología.

Es este hecho el que trataré de profundizar en el desarrollo del presente capítulo, la cuestión es defender la condición del trabajador como ser pensante y reflexivo, porque en realidad es él quien constituye la parte fundamental para emprender la superioridad y la calidad de los productos, por ello no sólo debe otorgársele un papel como parte de la maquinaria inclinado a obedecer las nuevas modas de producción.

Más adelante se apreciará como los mejores mercados, (como el japonés) hoy en día son reconocidos como los vanguardistas, ya que constituyen una organización disciplinada, que cumple al pie de la letra uno de sus objetivos, que es el de mantener una planta de trabajadores conscientes de su desempeño laboral y abocados a producir con agrado y en buenas condiciones sus actividades.

Entrando de lleno en este tema, puedo mencionar un punto que considero causal para el debilitamiento y renovación de las teorías clásicas de Taylor y Ford, de ahí que se reconsideraron sus principios para adaptarse a los nuevos tiempos, y pienso que dicha renovación se centró sobre la cuestión salarial que mantuvo al trabajador descontento y con un promedio bajo de producción en su trabajo. El resultado consistió en que las mercancías terminadas fueron ineficientes y de poca calidad, además de tener como otro resultado un precio de venta excesivo para el mercado. Así pues, el desarrollo de este punto se encuentra en que

conforme fueron avanzando tecnológicamente las industrias, éstas tendieron a modernizarse, pero dejando de lado al factor humano.

Para dar forma al aspecto salarial, deseo retomar como ejemplo a lo señalado por Esthela Gutiérrez, para quien:

Los procesos productivos tayloristas, principalmente se ubicaron en la composición que manejaban los mecanismos de fijación salarial, que poco tenían que ver con la noción del "costo de la vida" y que más bien se relacionaban con el criterio de la "norma de rendimiento". Obviamente los salarios crecieron por debajo del índice del costo de la vida, y en consecuencia, se presentó una caída del salario real. (...) Se hizo entonces necesario, para el caso de México en los años cuarenta, que la industrialización y las perspectivas de ampliación del mercado interno, se fijarán a estimular la inversión, orientada hacia una auténtica modernización que se lograría mediante la adquisición de procesos tecnológicos importados. (1)

Sin embargo, con lo anterior se generó lo que hasta entonces había venido sucediendo con las teorías tayloristas en los mercados internacionales, es decir sobrevino una fuerte entrada de mecanismos para producir con más eficiencia en el sector industrial. Por lo tanto se dejaron venir en México, una serie de contradicciones y desajustes entre las formas de venta y de uso de la fuerza de trabajo en las industrias.

Ejemplo palpable de lo anterior lo muestra el texto de Esthela Gutiérrez Garza, al explicar que:

"El desempleo abierto creció de manera exorbitante. Pasó de un índice de 100 en 1981 a 607% en 1987. Este hecho ejerció presión sobre la calidad de la contratación que tenía que ver con el trabajo de planta o eventual. (...) Lamentablemente, la fuente que nos podría proporcionar esta información es la "Encuesta continua de ocupación" de la SPP que desde 1979 dejó de publicarse. Los únicos datos que encontramos fueron en PEMEX. Ahí los trabajadores eventuales representaban el 42% y los de planta el 58% en 1976. Para 1983 los trabajadores eventuales habían crecido un 183% y los trabajadores de planta de un 152%. En consecuencia sólo el 53% de los trabajadores tenía un trabajo de planta, pues se había incrementado en un 5% el de los eventuales en 1983.

Si esto ocurre en el seno del sindicato más poderoso del país, podemos entender los hechos como una tendencia hacia las nuevas formas de contratación que flexibilizan los compromisos de los empresarios con la clase obrera". (2)

Por lo mismo resulta claro que los empresarios mexicanos fueron incapaces de prever o evitar la situación de desajustes que se observaron en la década de los 80, ya que como se ha mencionado, el empresario mexicano acostumbrado a la protección del Estado no percibió y no pudo resolver al momento los

desajustes que le provocaron los procesos de trabajo importados y "adaptados" a las condiciones de la organización laboral mexicana.

Como ya quedó explicado en el capítulo anterior, para 1970 el salario más alto sólo llegó a variar un 50 % en relación a los años pasados, (sólo recordemos que varios sectores, entre ellos el agropecuario quedó fuera de la estabilización de la técnica fordista, ya que este sector no cumplía con las normas fordistas, por lo que el salario se depreció en su valor, mientras que el auge se mantuvo en la industria que empezaba a nacer en México).

(3 v. supra.)

"Esta tendencia, que perseguía la homogeneización de la industria (en México fue heterogénea, es decir, que como en otros países el fordismo se dio de forma general en todos los sectores, en México no ocurrió de igual manera, debido a que la industria era incipiente y débil) tuvo que ver con el fordismo, es decir, que se dio la búsqueda explícita por armonizar la producción, acorde a una realización de manera uniforme y generalizada. Pero a su vez este proceso guardó una relación con la estandarización e introducción masiva de los procesos productivos de concepción taylorista que descalificaron y desvalorizaron a la fuerza de trabajo ahí utilizada". (4)

A principios de la década de los ochenta, la economía mexicana se fracturó aun más, y la fuga de capitales se aceleró.

por lo mismo se hizo necesario utilizar políticas de austeridad, lo que desencadenó otra inflación y que a su vez contrajo al corto y mediano plazo el crecimiento de desempleo.

Ya desde entonces, era evidente y necesario utilizar prácticas empresariales que se ajustaran a los nuevos cambios de mecanismos para introducir tácticas de flexibilidad del trabajo.

De acuerdo con Robert Boyer, por "flexibilidad del trabajo" debe entenderse la búsqueda de mecanismos "ágiles", sin "trabas" institucionales que entorpezcan el libre juego de la oferta y la demanda en cada uno de los ámbitos de los componentes de la relación salarial. Así, por ejemplo, en el ámbito de la "organización de la producción" se busca la introducción de "equipos de usos flexibles" en sustitución de la cadena de montaje con puesto individual fijo. En consecuencia la "tabla de funciones" será flexible pues buscará que el trabajador pueda realizar tareas "polivalentes" que permita una mayor elasticidad en la estructura de las cualificaciones de la mano de obra. En relación con la movilidad de los trabajadores se busca sustituir la contratación por tiempo indefinido basada en la "estabilidad en el empleo" por el trabajo interino por tiempo definido, donde incluso las condiciones de trabajo puedan ser revisadas día a día. En lo relativo a la formación de los salarios, los mecanismos deben ajustarse a la situación de las empresas y del mercado de trabajo (desempleo principalmente). En consecuencia, se busca eliminar las "trabas" que representan la noción del

salario mínimo obligatorio y la vinculación con el costo de la vida. Y en su lugar vincularlo a la noción de "rendimiento colectivo", es decir, según la producción vendida. Por último, en relación con la "protección social" se busca abatir las indemnizaciones por despido y los pagos empresariales destinados a la seguridad social. (5)

La cita anterior, resume en gran parte como es que en un principio puede funcionar la flexibilidad del trabajo, se desprende además de la cita un aspecto perjudicial para la clase obrera, ya que en gran parte protege los intereses de los empresarios. Sin embargo, se observa con tristeza que este tipo de flexibilidad es la que se busca y lamentablemente esta poniéndose en práctica en México, siendo que lo que necesitamos es una flexibilidad que construya un modelo de trabajador consciente y estimulado en su centro laboral. Con esto se demuestra que lo adquirido por las luchas obreras que desembocaron en los derechos laborales quedasen sumergidos a prácticas antidemocráticas para la seguridad del trabajador.

Siguiendo con nuestra cronología, se percibe que este hecho social (la flexibilidad que explica Boyer) en sí demostró la posición declarada por el gobierno delamadrista ante la situación de permitirles a las empresas, la "libertad" de gestionar los asuntos laborales según la situación económica de cada una de ellas. Si dichas técnicas de flexibilización se utilizaran

indefinidamente de esta forma, no representarían más que un mero retroceso y una amenaza para las relaciones laborales.

Por lo tanto, es importante el reconsiderar que de la flexibilidad del trabajo se puede sacar un provecho en beneficio y orientado a satisfacer las demandas de los trabajadores, para que éstos, a su vez, produzcan con perseverancia. Este provecho en última instancia vendría a garantizar ganancias a los patronos, ya que de ellos serían las utilidades económicas obtenidas de dicho proceso.

Es menester el dejar prácticas laborales ajustadas en la austeridad y mala retribución de salarios entre los trabajadores, se ha demostrado que las técnicas tayloristas y fordistas ya pasaron de moda y que el beneficio que se les pudo sacar ya esta agotado, por ello es necesario remodelar el proceso de trabajo, enfocado precisamente a la flexibilidad, pero insisto no en términos de la definición de Robert Boyer, sino al contrario, encaminar prácticas hacia contenidos que satisfagan las políticas de los obreros mexicanos y en esta medida enriquecer al trabajo humano con incentivos morales y económicos, eliminando a su vez, puntos de retrocesos en los derechos de los obreros, a cambio de un trabajo profundo y bien ejecutado.

Por ello creo que es conveniente, aplicar la flexibilidad del trabajo tal y como se practica en Japon. Quiero mencionar una

vez más, que no es comparable un país con el otro, ya que los separan enormes distancias tecnológicas y de derecho laboral, pero se puede empezar por el imitar aspectos de prácticas administrativas (reclutamiento, entrenamiento de personal etc.), prácticas psicológicas y sociológicas. De forma análoga se puede operar de una manera similar con el trabajador para obtener resultados aproximados con la calidad del proceso de producción. Aunque claro está en menor proporción, debido a que las condiciones sociales, económicas y políticas obviamente no serán las mismas. Sin embargo, debe haber un principio y considero que ese "granito de arena" debe enfocarse en las empresas con deseos de brindarles a sus trabajadores mejores condiciones de trabajo que se reflejen en el producto terminado y vendido de cada trabajador.

Solamente hasta llegado este momento (la toma en cuenta del obrero en las decisiones de la empresa) se podrá decir que la imagen del trabajador mexicano estará cambiando en beneficio de su vida personal al obtener mayores reconocimientos y remuneraciones adquiridas por la buena labor de su trabajo. Con la ayuda de medidas flexibles, bien implantadas se mantendrá el desenvolvimiento del trabajador como ser pensante y autónomo de la actividad que desempeña, de aquí que el producto se venda con más facilidad en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales, engrandeciendo por lo mismo la demanda de las prácticas flexibles hacia otros sectores del país.

## 2.1 DE LOS METODOS CLÁSICOS A LA FLEXIBILIDAD Y AUTOMATIZACIÓN DEL TRABAJO.

Las ventajas potenciales presentadas por la flexibilidad están vinculadas a las nuevas presiones por las que hoy atraviesa la acumulación del capital, asimismo descansan sobre recursos inéditos ofrecidos por las nuevas tecnologías de la electrónica e informática que conforman en conjunto la automatización de las industrias, en sí estos recursos están pensados desde el punto de vista de la organización productiva.

Es importante subrayar que lo anterior se define y se aplica de manera más amplia en la década de los sesenta y setenta. (6)

Metodo que tanto para la automatización de producciones en serie y la informatización de los procesos, la informática y la electrónica habían hecho su entrada como elementos ya básicos.

Para apoyar la cuestión del advenimiento de la automatización en las industrias de los países altamente industrializados, me remito a lo indicado por Coriat:

"La automatización de las tareas en las industrias de producción en serie sigue progresando. Innovación "incremental", se dice a veces, para indicar que sólo progresa por añadido a

partir de conceptos y técnicas básicos no sustancialmente modificados.

En efecto, es en otra parte donde surge y se consolida la novedad. No en las industrias de producción en serie, sino en las industrias de propiedad (o sea, industrias en las que se puede experimentar con sus productos y de esta manera buscar el más adecuado a las necesidades del consumidor y ventajas de la empresa). Allí la producción industrial reside no en la ejecución de tareas fragmentadas con el objetivo de imprimir formas, sino en el empleo de cadenas de reacciones físico-químicas, para obtener de la materia propiedades industrialmente consumibles. (...) para obtener derivados que correspondan a moléculas más finas. Lo mismo ocurre con la industria electronuclear, donde por fisión o fusión del átomo, se desea obtener energía.

(...) La gran innovación consistía aquí no en la automatización de las tareas de fabricación -en el sentido de las tareas "de intervención directa" de las industrias de producción en serie que están reducidas a ese tipo de industria-, sino en la vigilancia y la conducción por computadora de la evolución de las cadenas de reacción físico-químicas.

(...) A fines de la década de los setenta, un sistema complejo de computadoras, de calculadoras, y de autómatas programables es el que posibilita, en tiempo real, toda la administración de la conducción de las operaciones. Entonces se relega el trabajo "vivo" a algunas tareas imposibles de eliminar: programación de las máquinas y puesta en marcha de las instalaciones de cada

ciclo de producción nuevo ... En esencia, esta actividad consiste en vigilar que todo suceda según el desarrollo técnico previsto, desde una sala central donde paneles ópticos proporcionan en tiempos reales informaciones sobre las diferentes partes de la estructura, o que las propias computadoras efectúen las correcciones necesarias. Sólo en situaciones de emergencia, de alarma, cuando se descubre algún error en la computadora, se vuelve a pasar al manejo manual". (7)

Resulta interesante el analizar que un principio la flexibilidad se presentó como causa para obtener resultados más avanzados en los procesos de producción, pero al pasar el tiempo, la flexibilidad se hizo extensiva hasta alcanzar el trabajo personal de cada obrero que desempeñaba su labor en las industrias.

En materia de organización del trabajo, la producción encontró el apoyo adecuado que se solicitaba para entonces, y los mecanismos taylorianos y fordistas se centraron en un contexto renovado para adecuarse a los nuevos requerimientos. De ahí que se diera respuesta a la enorme difusión de la automatización que floreció en un principio para ganar los recientes mercados que estaban en expansión.

A partir de este momento la producción industrial gozaría de una ola de innovaciones y, sufriría por ende una ruptura con las teorías clásicas, principalmente con la nueva generación de medios de trabajo que estarían representados por la

microelectrónica y la informática las cuales contribuyeron para dicha ruptura.

En un principio, la nueva generación "se centraría en técnicas de control y de programación de la máquina. El objetivo, rápidamente fijado, sería el lograr arrancar de las manos obreras las actividades estratégicas de ajuste y manejo de las máquinas, para hacer efectuar automáticamente las operaciones, después de haber sido correctamente programadas". (8)

La novedad reside en el nacimiento de la automatización integrada, es decir, que la producción se efectuara sin la intervención manual, esto a cambio de un ajuste y una correspondencia automática de los tiempos de circulación y operaciones. (principios de Taylor). "Sin embargo, este "ahorro" general descansó en un límite esencial: sólo vale para la producción de grandes volúmenes. La línea (...) no puede repetir sino las mismas operaciones, al mismo ritmo. Aunque sólo se volvió rentable si se le utilizaba para fabricar una enorme cantidad de productos estandarizados y rigurosamente idénticos". (9)

Ahorro de tiempo y ahorro de control, serían entonces los dos elementos clave para producción. Sigue pues, vigente, pero modificado el dispositivo fordiano que radica en "eliminar el tiempo muerto".

Para esta situación era imprescindible que los principios fordistas se reorganizaran para no caer en una crisis de la organización del trabajo, ya que los años venideros representaban sofisticaciones en otros mercados mundiales, con lo cual se estaba dejando de lado a los términos clásicos. Se hizo necesario el buscar una reestructuración que fuese capaz de enfrentar las nuevas normas de competencia, y que a su vez procurasen un arranque con bríos renovados para hacer frente no sólo a la producción en serie,

sino a utilizar tecnologías flexibles remodeladas para lograr que los materiales utilizados pudiesen volver a utilizarse en caso de requirieran cambios de modelos.

Una explicación sencilla para comprender lo anterior nos la brinda Benjamin Coriat al sostener que esta flexibilidad ya no rígida, sino tecnológica se daría:

Con la ventaja de que si un producto se desplomará en el mercado o si simplemente, llegará al final de su ciclo "natural" de vida, una parte de los materiales utilizados para su fabricación, pudiese utilizarse, arreglarse y programarse de nuevo, y servir en la fabricación del nuevo producto que vendría a sustituir al antiguo. (10)

Lo anterior principalmente concebido como soporte de un régimen de acumulación de capital.

Asimismo, con esto se dejaba la flexibilidad rígida que se basaba propiamente en producir en grandes volúmenes estandarizados, sin diferenciación y sin posibilidad de cambiar a nuevos modelos o reciclarlos.

Es obvio, que tanto con la flexibilidad rígida, como con la flexibilidad técnica, se buscaba el tratar de arrancar el dominio del manejo de la máquina herramienta de los obreros con fama de ser los más calificados y los más organizados, así pues, esos objetivos se clavaron en la electrónica y la informática que de esta manera hicieron su entrada en las fábricas.

Como se ha visto, la nueva técnica desembocó una poderosa revitalización de las formas productivas y de los soportes de ganancias de productividad del fordismo histórico, así el sistema productivo en su conjunto encontraría modificados sus resortes y sus lógicas de funcionamiento. De la misma forma las combinaciones productivas flexibles se integraron como prolongación de la automatización que es precisamente quien preside a la flexibilidad, con ello se aseguraba un nuevo progreso en la productividad global, ya que a partir de aquí, se registraron y se siguen registrado considerables ganancias en las industrias donde se han puesto en práctica.

Sin embargo, para apreciar el costo económico que invierten las industrias para instalar la automatización, y en la que no todas las empresas se encuentran en condiciones de participar, resulta pues, importante el recordar lo señalado en un principio

de este tema y que es: la flexibilidad aunada a la automatización se desarrolló primeramente en países altamente industriales por lo que su instalación fue factible, ya que la misma está integrada por un proceso que acarrea enormes costos económicos.

Por principios de cuentas "la flexibilidad incorpora para su estabilización un enorme costo en mantenimiento estructural (piezas, herramientas, mano de obra), en si la instalación de la automatización flexible, es superior al de cualquier otra combinación técnica." (11)

Pero al paso del tiempo, la flexibilidad tecnológica apareció y sigue apareciendo hasta la fecha como un instrumento capaz de favorecer una disminución entre los costos que indicó su introducción, y a la vez sigue reduciendo la incertidumbre ante los nuevos progresos tecnológicos, es decir que su inversión se ve favorecida a corto y mediano plazo.

Otro factor económico-social, que esta presente y en favor de los empresarios, se encuentra en el concepto de organización, que se asocia con la búsqueda de la mayor eficacia posible del trabajo, la misma es seguida de las ganancias económicas que se le pueden asociar, con base en una mayor productividad del trabajo. Este aspecto se recordará sigue siendo el mismo principio de eficiencia que estaba presente en las teorías tayloristas y fordistas.

Más, un elemento que se modifica de las mismas teorías se localiza en cuanto a mantener un grado de eficiencia superior al momento de lograr un ahorro entre tiempo de operaciones y tiempo de circulación, que concluye a su vez en una optimización de los procesos productivos y, a lo que también se remitían las técnicas tayloristas y fordistas.

Esto por lo general se deslinda en lo escrito por Marx:

La organización del trabajo adopta una forma despótica, que se rodea de relaciones jerarquizadas, o se materializa y se delega en principios de la autoridad desde los dueños de producción, hasta los trabajadores con un grado mayor que al de sus compañeros. (...) "Cuando su capital crece, y con él la fuerza colectiva que explota, el capitalista renuncia a su función de vigilancia inmediata (...) y la transfiere a una especie particular de asalariados. En cuanto se encuentra a la cabeza de un ejército industrial, necesita oficiales superiores (directores, gerentes) y oficiales inferiores (vigilantes, inspectores, supervisores) que durante el proceso de trabajo ordenen en nombre del capital".

(...) La "cooperación" con el desarrollo de la producción, origina una productividad adicional, que se distingue y no tiene que ver con la productividad individual de cada uno de los trabajadores involucrados en el acto productivo. Eso ya es indicar, a través de ese complejo concepto de "cooperación" de

Marx que la organización del trabajo como tal es un lugar específico de búsqueda y de engendramiento de ganancias de productividad, que no podría limitarse tan sólo a la búsqueda de la eficacia del trabajador considerada individualmente. (12)

Pensar de forma metódica requiere este factor, porque el marxismo no es sólo una doctrina económica, sino que es una concepción del mundo que implica aspectos filosóficos sociales, económicos y políticos, por lo que debe de tomarse en consideración sus estudios para aplicarlos a los procesos de trabajo, no en el sentido de tratar de inculcarle al capitalismo cuestiones socialistas, ya que no es el tema, ni tampoco convertir un sistema al otro, porque entonces no tendría sentido la cuestión que se ha estado analizando, ni mucho menos tendría lógica el análisis de los fundamentos de las teorías clásicas y neoclásicas que triunfaron conjuntamente por el desarrollo del capitalismo, además, porque el aspecto a estudiar en este trabajo se sintetiza en cómo producir con más calidad y a menores costos, llevando como elemento principal de todo este proceso al hombre, como ente esencial de dicho desarrollo y sin que éste pierda su valorización como ser humano que es ante todo su principal característica. Esta norma debe respetarse en toda la extensión de la palabra, al hombre se le debe resguardar y valorizar por su trabajo ejecutado, de aquí la importancia que se podría retomar de los señalamientos marxistas en cuanto a la manera de aplicar y valorizar las doctrinas para el buen trato hacia el trabajador, y

por ende tomarlo en cuenta como parte principal de los cambios que se dispongan dentro de la organización y de las técnicas que se impregnan de las nuevas fórmulas de trabajo.

Bien, con esta visión se ha palpado que independientemente de cada país, sólo los beneficios materiales se traducen en progresos de la productividad del trabajo y del capital, aunque ambos deben corresponder a favorecer la imagen y perspectivas del trabajador como humano y no como parte del proceso automatizado.

Ciertamente se ha observado que la automatización del trabajo tiene repercusiones en el empleo, en la organización y división del trabajo, en la economía y, en general, en todos los ámbitos de la vida social, el tema pues, de la automatización se ha convertido en una materia de discusión, análisis e investigación a nivel internacional.

Un estudioso de este tema; Felipe Espinosa define a la automatización: "como un conjunto de procedimientos que buscan reducir o suprimir la intervención humana en los procesos de producción industrial y de tratamiento de la información". (13)

Es sabido que el florecimiento del perfeccionamiento de soluciones nuevas para los modos de producción se ha fijado principalmente desde tiempos de la revolución industrial, de una u otra manera se ha intentado producir para consumir, aunque los fines no han sido los mismos, mientras que para los países

capitalistas se busca consumir para aumentar ganancias y perseverar con ello el elitismo que se da a través de la distinción de las clases sociales que se definen por la concentración de la riqueza, para otros países con sistemas como el socialista, (al menos en la teoría) no resulta lo mismo, ya que se busca un beneficio general que satisfaga las necesidades de todos los hombres que se caracterizan por producir para vivir en condiciones iguales. Sin embargo, y a pesar de sus distinciones políticas, económicas y sociales, el factor que tienen en común ambos sistemas se caracteriza en que el "principio del taller del mañana, no es una fábrica sin hombres" (14)

Lo anterior ha quedado demostrado en épocas recientes, para explicar este aspecto del hombre como ser esencial del proceso de producción, pero golpeado por las diferentes técnicas practicadas sobre él, es conveniente el remitirme al texto de Coriat, "El taller y el robot", de donde se explica que:

Desde fines de la década de los sesenta, como respuesta directa a la crisis del taylorismo, por iniciativa de los empresarios se desarrolló un intenso movimiento de experimentación y de investigación, cuyo objetivo era disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al ausentismo y más generalmente a las diferentes formas, cerradas o abiertas, de resistencia obrera. Se sobrevino al mismo tiempo la época llamada

"de la humanización del trabajo", bandera bajo la cual se desarrollaron mil y una innovaciones. Primeramente, se proclamaba por parte de los trabajadores el ponerle fin al trabajo deshumanizado, fragmentado y repetitivo, pero el período terminó con menos obreros especializados. Si bien esto no se debió a los métodos diversos de recomposición de las tareas, si se debió al desempleo que no dejó de extenderse hacia los sectores menos calificados y menos protegidos de la fuerza de trabajo.

Más allá del detalle de los experimentos y de su diversidad, se constituyó un nuevo concepto general de organización: el "postaylorismo", el cual se cimentó sobre:

-la distribución del trabajo, ya no en puestos individuales y tareas fragmentadas, sino en "islotes" de trabajadores, en pequeños grupos que administraban un conjunto homogéneo de tareas;

-el rompimiento del carácter unidimensional de las líneas de montaje y de fabricación, para concebir el taller como una red de minilíneas entre las cuales circulaba el producto siguiendo trayectorias que se han vuelto complejas;

-finalmente, se reemplazó la banda transportadora de ritmo fijo por carretillas que se desplazaban por la red de ritmos flexibles. En pocas palabras, se pasó de líneas unidimensionales de ritmo rígido a organizaciones multidimensionales, en red y a ritmos flexibles.

Estas experiencias apoyadas en conceptos nuevos liberarían un enorme potencial de productividad y de flexibilidad en las organizaciones productivas. (15)

Sin embargo, el especialista español, Fernando Butera, piensa que "la novedad no reside tanto en los sistemas de control automático, la tecnología informática o la integración de las instalaciones y empresas por separado, cuanto en el conjunto de todas esas transformaciones. (...) Propone estudiar las nuevas tecnologías

como elementos integrantes de la automatización, explica que: "No todas las nuevas tecnologías se aplican a la automatización; ésta puede, por otra parte, incluir no sólo tecnologías informáticas, sino también mecánicas, químicas, electrotécnicas, hidroneumáticas etcétera." (16)

Si bien, se sabe que el desarrollo tecnológico y en especial la automatización de las industrias han afectado a grandes áreas de la economía y han llevado consigo a una reestructuración radical de la industria, también es cierto que esto ha ido acompañado por la idea de aumentar la productividad aunada a una división especializada de trabajo (neotaylorismo), obedeciendo a su vez, este proceso al deterioro y empobrecimiento del trabajo humano.

Es tiempo de explicar que, sobre todo, la tendencia empresarial occidental ha buscado con la automatización, disminuir al máximo la importancia y el papel de los operarios en las fábricas, sin embargo, y contundente como ya se mencionó, que el funcionamiento de la fábrica moderna, aun cuando esté totalmente automatizada seguirá teniendo como elemento fundamental e imprescindible para producir adecuadamente, al propio trabajador.

Siquiendo con la temática del trabajo automatizado, deseo realizar una comparación entre dos potencias industriales como lo son los Estados Unidos y Japón, para conocer más a fondo las posibles ventajas o desventajas que puede producir la flexibilidad laboral, y dependiendo de los resultados positivos, tratar de evitar nuevos errores que perjudiquen a las empresas mexicanas y con ello, claro está, a los trabajadores.

Karl-H. Ebel, investigador de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) señala que "la "fábrica del futuro" descrita por los ingenieros partidarios de la FIC (Fabricación integrada mediante computadora) sigue siendo, en gran medida, una quimera a pesar de algunos resultados que diríase, proceden de una novela de ficción científica". (17)

Ebel, resalta y destaca el papel del hombre como parte medular del proceso productivo, de ahí que su estudio se enfoque

a la participación diversificada que cumple el trabajador tanto en el sistema de producción estadounidense como el japonés.

Asimismo enfatiza como centro de atención para evitar fracasos en la implantación de las nuevas tecnologías, el "papel decisivo que desempeña el factor humano". El autor describe, como ya expliqué, dos modelos distintos que se han seguido hasta el momento a nivel internacional para la implantación de las nuevas tecnologías en el proceso productivo: el antropocéntrico y el tecnocéntrico.

"El modelo tecnocéntrico que se ha aplicado sobre todo en Estados Unidos consiste: "en el intento de reducir gradualmente al mínimo la intervención humana en el proceso de producción, y de conseguir sistemas flexibles para poder responder a los cambios de la demanda que se registran en el mercado de los productos de alta calidad. Se basa en el criterio de que los trabajadores y los técnicos de los talleres son un factor de imprevisibilidad, perturbación e incertidumbre, capaz de trastornar la producción y el flujo de información, cuya regulación puede efectuarse mejor mediante computadoras centrales. El objetivo final es la "fábrica sin personal". Se asigna sólo una función marginal a los trabajadores, y el saber teórico y práctico de estos ha de quedar incorporado progresivamente a las máquinas".

"En el modelo antropocéntrico, aplicado principalmente en Japon, "las empresas que adoptan sistemas de automatización flexibles y avanzados pueden contar con una mano de obra

sumamente calificada, adaptable y leal. En vez de proceder por grandes saltos en la adopción de los progresos técnicos, prefieren mejorar poco a poco el proceso de producción y la calidad de los productos, a menudo como resultado de iniciativas procedentes de ingenieros, técnicos y obreros motivados. La amplia aceptación de los círculos de calidad es tan sólo una manifestación de ese fenómeno... el elemento más flexible del sistema es el personal que lo hace funcionar. La solidez de este método, que se apoya en el espíritu de colaboración que predomina en las relaciones laborales, se pone de manifiesto en la producción diversificada y en gran escala de artículos de calidad superior".

El método antropocéntrico, es el que mejores resultados ha dado en los últimos 20 años, porque, como dice Ebel, "no obstante sus deficiencias, los seres humanos son indispensables para la utilización óptima y eficiente de los equipos automatizados".

(18)

Japón después de haber partido de un problema clásico como lo fue la búsqueda de intensificación del trabajo (por polivalencia y autonomización en los puestos), el método pronto se enriqueció con las técnicas del "justo a tiempo", lo que trajo como resultado las operaciones de uso flexible, a partir de aquí se modificó el principio de la organización de la empresa. Así

pues, se dieron sustancialmente cambios esenciales con respecto al taylorismo y fordismo.

Hoy en día la empresa japonesa se identifica por sus innovaciones específicas, lo que la hace ser distinta ya de la gran empresa fordiana. la organización en Japón ha creado un nuevo "arquetipo", es decir un nuevo modelo de empresa.

Resulta interesante el observar que se está adoptando mayoritariamente por parte de las grandes compañías del mundo, el modelo japonés, aunque claro está con algunas particularidades. Retomó a Felipe Espinosa, porque concuerdo ampliamente con él al pensar que la principal de estas particularidades se "involucra en la organización del trabajo en sindicatos. Los trabajadores se auto-organizan y deciden sobre su materia de trabajo, conforman sus equipos, eligen a sus jefes, programan los ritmos etcétera. (19) En una palabra, se revalora el papel del trabajo en la producción automatizada. De tal manera que se está comenzando a establecer otro tipo de relaciones obrero-patronales. Los patronos lo resumen así: "perdemos poder político en la fábrica, pero ganamos en productividad y competitividad". (20)

El interés de la organización japonesa se basa en la inclusión total del personal en la toma de decisiones, sin considerar nivel jerárquico e independientemente de las actividades vinculadas con su trabajo. Esto permite que los miembros del grupo intercambien papeles y alternen sus relaciones

tanto de trabajo como familiares, esto sirve como una especie de desahogo y de equilibrio emocional y social. El intercambio de relaciones interpersonales no se apega a reglas formales, sino es un cambio simbólico, en donde el subordinado compite por igual con sus superiores, a la vez, se le permite al trabajador expresar sus opiniones en el trabajo, las cuales en Occidente están prohibidas en condiciones normales.

Lourdes Munch Galindo y José García Martínez, resumen explícitamente una de las teorías que más éxito y difusión ha tenido en Japón, ésta es la "Teoría Z", su contenido plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

a) La confianza: lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.

b) La sutileza: el jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quién, y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.

c) La intimidad: el trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo.

Estos fundamentos, aunque parezcan demasiado utópicos, son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japon, asimismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento, y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

(21)

Es claro que el conjunto de las particularidades de la empresa japonesa y su eficiencia reconocida por doquier hacen de ella un "modelo". Si en todas partes se intenta imponer este método, es porque en su principio es portador del modo de extracción de las ganancias de producción que corresponden a las normas actuales de competencia y de competición entre empresas.

Ahora, resulta interesante averiguar en qué consisten los logros del sistema de producción japonés y ante todo de la Teoría Z, sobre el sistema estadounidense. creo conveniente citar a William G. Ouchi, quien contrasta lo anterior de la siguiente manera:

"Organizaciones japonesas".

- Empleo de por vida.
- Proceso lento de evaluación y promoción.
- Carreras no especializadas.
- Mecanismos implícitos de control.
- Proceso colectivo de toma de decisiones.

- Responsabilidad colectiva.
- Interés holista.

"Organizaciones estadounidenses".

- Empleo a corto plazo.
- Proceso rápido de evaluación y promoción.
- Carreras especializadas.
- Mecanismos explícitos de control.
- Proceso individual de toma de decisiones.
- Responsabilidad individual.
- Interés segmentado. (22)

La característica más conocida de la teoría Z, es tal vez, la importancia que se da a la participación del personal en la toma de decisiones. En Japón cuando se requiere una resolución trascendental, todos los que están involucrados, intervienen en el proceso de la toma de decisiones. Lo mismo determina confianza y seguridad que se desarrollan en un ambiente de colaboración. Por otro lado, lo normal de una empresa estadounidense es que las decisiones son tomadas por los altos niveles, y aún más, se considera que éstos asumen la responsabilidad, ello implica una actitud en los trabajadores de desconfianza.

Quiero abundar en lo referente al punto final de la organización japonesa el "interés holista", porque éste es un objetivo clave del éxito de la producción japonesa, ya que en el

se depositan los resortes y pilares de las técnicas japonesas, así se entiende que es: "el conjunto de los dispositivos conocidos como cambios rápidos de herramientas y mezcla de la producción". Estos conceptos no son más que principios básicos de las técnicas que acompañan y están al servicio de la realización casi perfecta de la producción". (23)

Escuchemos pues a Ohno.

"El sistema Toyota (el método Toyota no es una técnica de producción "con cero existencias". Aunque también es esto, es mucho más. O para decirlo mejor, "cero existencias" no es más que uno de los resultados a lo que este método llega, persiguiendo un fin y un objetivo mucho más generales) tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japon de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; más tarde, aquel evoluciono para convertirse en un verdadero sistema de producción. A causa de su origen, este sistema es fundamentalmente competitivo en la diversificación. Mientras el sistema clásico de producción planificada en serie es relativamente refractario al cambio, el sistema Toyota, por el contrario, resulta ser muy elástico: se adapta bien a las condiciones de diversificación más difíciles. Y así es porque fue concebido para ello. (24)

Así pues, desde el principio se trata de lo contrario, o sea, del "reves" del sistema concebido en los Estados Unidos, por

los predecesores de Ohno: Taylor y Ford, la diferencia más palpable se localiza en los grandes volúmenes de productos rigurosamente idénticos contra volúmenes limitados de productos diferenciados, así es, en pocas palabras, la especificidad y la singularidad de la intención que presidió la formación del método Toyota.

El objetivo es: "producir a bajos costos, pequeñas series de productos variados".

Se ha mostrado ampliamente con todo lo anterior, como se diferencia el sistema de producción japonés al estadounidense, también considero que ha quedado claro el aspecto que ocupa el trabajador como ser humano en cada sistema de trabajo. Pero, deseo abordar ahora, otro elemento importantísimo que acompaña a ambos sistemas, aunque también se diferencian sus términos, sin embargo, han rendido resultados diferentes entre los trabajadores por su modo de aplicarlo en determinado país, me refiero obviamente al "control total de calidad o círculos de calidad".

El concepto de "control total de calidad" fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, el lo definía como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que fuese posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que fueran compatibles con la plena satisfacción de

sus clientes. Este control exigió la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercado, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaum, sugirió que el control total de calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar porque el control total de calidad estuviera en manos de especialistas. (25)

La modalidad japonesa es diferente de la del Dr. Feigenbaum.

La definición que sintetiza el control de calidad japonés proviene del Dr. Kaoru Ishikawa (26):

"Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

El Dr. esboza de manera principal algunos puntos relacionados con el control de calidad:

- 1.- Realizar el control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No

se trata solo de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales (Normas Industriales Japonesas, NIJ). Los consumidores no siempre estarán satisfechos con un producto que cumpla las normas. también se debe recordar que las exigencias de los consumidores varían de un año a otro.

2.- Se debe hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos. En términos prácticos se propone que los fabricantes estudien las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos. "el consumidor es rey", es el quien tiene el derecho de escoger los productos.

3.- En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de la división, de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros y ejecutivos, calidad del sistema, de la empresa, de los objetivos etcétera. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

4.- Ahora, por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad justa a un precio justo y en la cantidad justa.

Hacer control de calidad significa: 1.- Emplear el control de calidad como base. 2.- Hacer el control integral de costos, precios y utilidades. 3.- Controlar la cantidad (volumen de

producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega. (27)

En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad, no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen, y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el control de calidad no podrá progresar. Es importante poner énfasis en que el control de calidad empieza con educación y termina con educación, por ello para promover el control de calidad con la participación de todos, hay que dar educación en control de calidad a todos los empleados desde el presidente hasta los obreros. En tanto que en Occidente, hay educación en control de calidad para ingenieros, pero rara vez para otros empleados.

De hecho, las características que componen el control de calidad japonés y que se distinguen del control de calidad Occidental se identifican en cuanto a:

- 1.- Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Educación y capacitación en control de calidad.
- 3.- Actividades de círculos de control de calidad.
- 4.- Auditoría de control de calidad (premio de Aplicación).
- 5.- Utilización de métodos estadísticos.
- 6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional. (28)

Con todo lo abordado sobre este tema ha quedado de manifiesto que existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad en el Japón y las realizadas en los Estados Unidos. Esto se debe en gran parte a que dependiendo de las costumbres, normas, leyes, políticas etcétera, de cada nación no se concibe de igual forma la instalación del control de calidad como sucede en Japón.

En esta parte explicaré algunos ejemplos abordados por Kaoru Ishikawa para comprender más fácilmente la distinción entre ambas potencias industriales en lo referente a su diversidad de manejar sus métodos de producción.

En los Estados Unidos se hace mucho hincapié en el profesionalismo y en la especialización. Por tanto, los asuntos del control de calidad (como ya se explicó) llegan a convertirse en campo exclusivo de los especialistas. Desde el punto de vista de la empresa en general es más probable que se formen a personas de visión limitada.

Por su parte Japón hace escaso hincapié en el profesionalismo, ya que la gente que labora en una empresa se vincula y empieza a rotar entre las distintas divisiones que componen a la empresa. Por si esto fuese poco, en Japón se piensa que la gente tiene capacidades muy grandes y por lo tanto el profesionalismo no suele reconocerlas, por lo que se les da la oportunidad de

demostrarlas en sus actitudes y aptitudes para el desempeño de su trabajo.

Otro factor importante y determinante para la diferenciación entre un país y otro lo asume el aspecto sindical. Es curioso penetrar en este aspecto, porque Japón cumple con unas leyes totalmente inversas a las que se utilizan en los Estados Unidos, por ejemplo si una empresa estadounidense se compone de varios sindicatos, al darse un sólo sindicato a la huelga, puede con esto detener toda la operación de la empresa, aunque los demás sindicatos restantes no estén de acuerdo ni apoyen a la huelga. En un caso extremo, una huelga no autorizada por el sindicato puede obligar a la empresa a cerrar.

En tanto que en Japón, la mayoría de los sindicatos abarcan toda la empresa. En las industrias japonesas los trabajadores hábiles reciben capacitación en diversas especialidades y se forman empleados multifuncionales. Es decir que un trabajador no sólo pertenece a una área determinada, sino a varias, por lo que resulta difícil o casi imposible que se formen sindicatos fuertes, porque los intereses de cada trabajador serán variados. Esto es imposible en los Estados Unidos, donde los sindicatos funcionales son demasiado fuertes.

Sobre este aspecto, abriré aquí un parentesis para opinar lo que considero más conveniente para el caso de México. Sin lugar a dudas nuestro sindicalismo se encuentra en "pañales" a

comparación de ambos países. el sindicalismo en México está subordinado a las normas establecidas por el gobierno, está a merced de éste y se sujeta a sus ordenes, no existe una real organización obrera que conjunte a los sindicatos en un verdadero poder.

Las grandes organizaciones obreras no son competitivas y si por el contrario se encuentran manejadas por el Estado, que las utiliza como un medio para facilitar su control sobre los diferentes sectores, que por lo mismo se mantienen divididos.

Pero, pienso que por las circunstancias que ha pasado y por las que se encuentra el país, sería conveniente optar por el sistema de sindicato japonés, que va más acorde con lo que necesitamos. Un defecto que podría considerarse para su práctica en México, sería que los japoneses no manejan la especialización en sus obreros, de ahí que se de la rotación de los mismos, siendo difícil el crear una huelga, al contrario de México la especialización va a la pauta de las empresas.

Sin embargo, sería conveniente terminar poco a poco con esta mentalidad e iría cambiando, insisto por la japonesa.

Aunque sus sindicatos sean de poco poder, se percibe que no importa, ya que precisamente en la debilidad de sus sindicatos se encuentra a que los mismos no son necesarios como en los Estados Unidos.

Bien, y ¿por qué en un país tan avanzado no es tan importante que sus trabajadores se concentren en grandes organizaciones? pues a que sencillamente no son básicos, la ideología del obrero japonés

gira en torno a que conciben al trabajo no como una explotación del patrón, sino como una cooperación con la empresa para el bien de todos. por lo mismo los trabajadores han llegado a cooperar y a tener decisiones sobre todo el proceso y además, han aprendido a ver a sus patronos como compañeros de trabajo y no como enemigos y explotadores de su fuerza de trabajo como sucede en los Estados Unidos.

Sería un hecho sin precedentes que en México se iniciara una reconversión de este tipo entre la ideología de los trabajadores, tratando de imitar a la japonesa. es claro que no se lograría de la noche a la mañana, pero sus resultados a largo plazo beneficiarían a la nación. se crearía un nuevo modelo de industria, de empresarios y una mano de obra solicitada y bien remunerada por los diversos sectores, capaz de competir con otras potencias. sin necesidad de contraer grandes sindicatos que si mucho estorban para la agilación de los procesos de producción y de las demandas de los trabajadores. Un buen principio para empezar se encontraría en la medida en que se reconociera la participación de los gremios y de los mismos trabajadores, ya de forma autonoma sobre las decisiones del Estado.

Un aspecto de la misma magnitud, se localiza en el sistema de pagos, primeramente en los Estados Unidos el sistema de pago, se basa en los meritos, es decir es un sistema que se paga más a quienes sean más eficientes, sin tener en cuenta la edad. El sistema de Estados Unidos trae consigo el ausentismo, ya que el

trabajador procederá a laborar para que le aumenten el sueldo, si esto no sucede dejará el trabajo para dedicarse a otra actividad más remunerada, el resultado será el ausentismo. Es perjudicial motivar a la gente sólo con incentivos económicos, puede en muchas ocasiones que el empleado no encuentre satisfacción ni motivación en su trabajo, ya que el régimen de pagos según los meritos se justifica con el argumento de que el dinero hace que la gente trabaje. Terminos cien por ciento tayloristas. Ultimamente, el Japon ha estado introduciendo el elemento del mérito en su sistema de pagos, pero la antigüedad sigue predominando.

A todo esto es conveniente resaltar el sentido fundamental que cumplen las politicas que persiquen las empresas japonesas para mantener a sus empleados satisfechos con la labor que desempeñan, se ha explicado que el factor monetario se tiene como elemento secundario, el factor primordial lo cumplen los impulsos humanos básicos, estos son: (aunque en México y otras latitudes se escuche ridículo) la alegría, el deseo y el placer por trabajar con entusiasmo y lealtad. Un analisis fácil de comprender se encuentra en lo expuesto por el Dr. Kaoru Ishikawa.

"A. Los deseos monetarios y la felicidad que los acompaña satisfacen las siguientes necesidades basicas:

- las condiciones minimas para sobrevivir.
- la busqueda perenne de la riqueza, y

-la satisfacción material.

Estas son condiciones básicas y aun necesarias para la vida en sociedad, pero no satisfacen del todo. En cierto sentido, representan deseos bajos de la más infima descripción, que no pueden dar plena satisfacción y felicidad. La situación actual del mundo pone claramente de manifiesto su insuficiencia. Pero hay alternativas:

B. La satisfacción de un trabajo bien hecho. Esto incluye lo siguiente:

- el gozo de completar un proyecto o alcanzar una meta,
- el gozo de escalar una montaña simplemente porque está allí.

C. La felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento.(...) El individuo vive como un ser social, como miembro de un grupo, de una familia, de un círculo de control de calidad, de una empresa, de una ciudad y de una nación. Así resulta importantísimo que el individuo reciba reconocimiento por parte de la sociedad. En términos más concretos significa:

- que los demás lo reconozcan,
- que se pueda trabajar con otros en grupo. (...)
- ser miembro respetado de una buena nación, una buena industria, un buen lugar de trabajo, etcétera.

D. El gozo de la superación personal, que incluye:

- sentir la satisfacción de poder emplear, las propias capacidades al máximo y de crecer como persona.
- tener confianza en sí mismo y realizarse a sí mismo.
- utilizar la propia mente, trabajar por voluntad propia y contribuir de esta manera a la sociedad. (29)

Más que interpretar, lo anterior como bonitos consejos o pláticas optimistas y cursis, es necesario tomarlos en cuenta, sobre todo los puntos; B, C y D. Pienso que estos "arquetipos" han sido los felices culpables de mantener a Japón como una de las potencias en cuanto a mano de obra calificada, de tecnología y de producción de punta. Indiscutiblemente no se puede cerrar los ojos ante la realidad palpable que se vive en Japón, sus trabajadores han tomado como doctrina laboral los puntos anteriores, de ahí que se demuestre su gusto por laborar en sus empresas.

Sería obieto de discusión para las empresas mexicanas tratar de ir abandonando los métodos tayloristas y fordistas, ya que se ha demostrado que el sistema por especialistas que se reflejan en sus prácticas, sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas, técnicas laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se le han fijado.

Hoy en día tal método va no debe ser aplicable, debido a que los tiempos cambian y con ello las mentes de los trabajadores,

actualmente los trabajadores ya tienen cierta conciencia que no se limita a trabajar por trabajar, sino a prestar sus servicios a cambio de un ambiente propicio para la superación y bienestar del mismo. En el mundo actual, los trabajadores con determinados estudios y conscientes, no se les puede imponer métodos restrictivos. "el método de Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados, hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas. No es extraño que esto cause resentimientos y que los trabajadores demuestren escaso interés por su trabajo" (30). Tal vez, como sucedió hace décadas y en sentido contrario, el método de Taylor probablemente sería eficaz, pero los tiempos demandan mejores niveles de vida y condiciones oportunas para el desarrollo del empleado en su trabajo.

Es sabido y demostrado que en los Estados Unidos, y México (el caso a estudiar en el siguiente sub tema) muchas personas trabajan para vivir. Trabajan por obligación, y el ausentismo (abordado anteriormente en este capítulo) es desenfrenado.

Si a las personas se les trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser una fuente de satisfacciones. En tales condiciones, como sucede en México, no es posible esperar productos de buena calidad y confiabilidad, además de incluir costos mínimos.

## 2.2 PERSPECTIVAS DE LA FLEXIBILIDAD Y AUTOMATIZACIÓN DEL TRABAJO EN MEXICO.

Desde el siglo XIX, ya se señalaba que la tarea general del Estado era el promover la prosperidad pública y privada de todas las clases, particularmente de la proletaria. También ya se hablaba de la obligación que desde entonces tenía el Estado de buscar una justa distribución de la riqueza, reconociendo el valor e importancia del trabajo obrero. Tales definiciones las aportaba la encíclica "Rerum Novarum". En el aspecto de "defender" al hombre como humano se explicaba "Librar a los pobres obreros de la crueldad de hombres codiciosos que, a fin de aumentar sus propias ganancias, abusan sin moderación alguna de las personas, como si no fueran personas sino cosas". (...) León XIII consideraba y estaba convencido que "del trabajo del obrero salían las riquezas de los "Estados". Sin embargo, Pío XI le adiciono un elemento: "es completamente falso atribuir sólo al capital o solo al trabajo lo que ha resultado de la eficaz colaboración de ambos; y es totalmente injusto que el uno o el otro, desconociendo la eficacia de la otra parte, se alce con todo el fruto".

La visión de Pío XI alerto desde entonces, la fase del capitalismo internacional en cuyas luchas se empezó a sacrificar no sólo a individuos sino a pueblos enteros, de donde se pretendió el usar de forma legítima a la fuerza y el poder político para favorecer las utilidades económicas de los

intereses de cada nación. El resultado fue pues, "el deseo que ha sucedido la ambición desenfrenada de poder, toda la economía hasta ahora se ha hecho extremadamente dura, cruel e implacable".

En el año 1931 se inició la encíclica "Quadragesimo Anno" haciendo referencia a las causas que dieron origen a la "Rerum Novarum".

De ahí que; "Cuando el siglo XIX llegaba a su término, el nuevo sistema económico y los nuevos incrementos de la industria en la mayor parte de las naciones hicieron que la sociedad humana apareciera cada vez más claramente dividida en dos clases: la una, con ser menos numerosa, gozando de casi todas las ventajas que los inventos modernos proporcionaban, la otra, en cambio, compuesta de ingente muchedumbre de obreros reducida a angustiosa miseria, luchando en vano por salir de las estrechas en que vivía. (31)

Resulta sumamente interesante el percibir como desde los diferentes modos de producción, se ha tenido en cuenta, la forma de producción, el eje de la misma se encuentra indiscutiblemente en el hombre. Las encíclicas por su parte han explicado y abundado el desarrollo que ha jugado el trabajador en sus diferentes fases de producción. Es increíble que hasta la fecha se siga pensando al hombre como un ser indiferente de lo que produce, al paso del tiempo todo ha cambiado: modos de producción, tecnologías, productos, costumbres, políticas, leyes, con la única excepción de que la mano de obra sigue de forma

estable, sin embargo, esta se ha tenido que adaptar en la mayoría de las ocasiones a las diferentes formas de producción y de sometimiento de los grandes capitalistas que en gran parte ven en los hombres como instrumentos o implementos de las máquinas

México desafortunadamente no queda fuera de este círculo vicioso, desgraciadamente la falta y escasa producción que se maneja en nuestras industrias se debe en gran parte al hecho, de la poca motivación que encuentra el empleado en sus centros de trabajo.

Se ha enfatizado en el presente trabajo, que el hombre es eso, un ser social y pensante que encuentra sus aspiraciones en la mayoría de las veces en la motivación y entusiasmo que se le otorgan para desempeñar sus labores, de lo contrario, como se ha visto, se cae en el aburrimiento y la enajenación, lo que a su vez, se convierte en un factor negativo para el desarrollo de la empresa, de la sociedad, y en última instancia, de la nación.

Entre los antecedentes que definen a la misma empresa se encuentra, "al estar formada por hombres, la empresa debe alcanzar la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su seno la autorealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo". (32)

Precisamente ha quedado demostrado que el hombre es la parte medular de toda empresa, pero lo curioso de esta tajante verdad se encuentra en que el hombre en el apabullante sistema capitalista, ha sido utilizado por diferentes métodos para someterlo, producir y obtener ganancias en beneficio de la clase hegemónica.

Es hasta que los métodos japoneses introducen técnicas en sus procesos laborales como el hombre va cambiando su sentido de "hombre máquina" al de "hombre satisfecho gracias a su trabajo".

Ha resultado difícil, en nuestro caso (México) el cambiar la perspectiva, que Taylor fue un hombre de su época y fruto de su sistema social. Ello queda demostrado ampliamente en lo siguiente:

"Taylor fue acusado ante la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, pero defendió su punto de vista de que "cualesquiera que sean las dificultades con las que tropieza, un sistema que permite obtener ganancias de productividad siempre termina por imponerse". El sistema de Taylor fue condenado y su difusión proscrita. Sin embargo, con el desencadenamiento de la guerra, fue el propio gobierno estadounidense el que reabrió las puertas de los talleres, en este caso sus arsenales: había que producir rápidamente y en masa armas para la guerra." (33)

¿Por qué entonces México adoptó tal sistema?, por la cercanía pudiese ser, pero también es cierto que no se tenían los mismos intereses o problemas. México no combatía en la guerra, aunque podría verse insmicuido por la zona geográfica en la que nos hayamos, sin embargo, esto no justifica que se copiaran los métodos de producción, por si fuera poco, mal copiados.

Si Taylor, insistía en que el hombre era un ser perezoso e irreflexivo por naturaleza y de bajo rendimiento, a no ser, por ser obligado a trabajar como máquina, en México si se tomaron a conciencia tales principios, la finalidad era (y todavía en gran parte lo es) una y única, el explotar al máximo el trabajo físico e intelectual del trabajador a cambio (todavía) de bajos salarios. No le conviene al empresariado reconocer que sus trabajadores son o pueden llegar a ser mano de obra calificada y/o especializada, y con ello reconocer que se puede obtener un gran potencial para el crecimiento y expansión de la empresa. Desafortunadamente, dicho potencial se desaprovecha, ya que de lo contrario, el patrón tendría que pagarles más a los trabajadores, y eso por lo general va (actualmente, creo yo, con un índice menor) en contra de sus políticas, porque:

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado" (34)

Las cantidades a pagar en México dejan de lado la verdadera participación que haya tenido cada trabajador, sus aportaciones, su calidad en el desempeño de sus funciones y otros aspectos, que quizá le hubieran hecho recibir con un sistema mejor, una cantidad mayor, no ha sido aplicada de manera veraz y global en nuestro país.

Incluso los mismos especialistas que conocen en mayor grado los aspectos característicos de las organizaciones de empresas y de industrias mexicanas, se apoyan solamente en encasillar sus investigaciones en lo escrito y puesto en práctica por las organizaciones extranjeras (principalmente de los Estados Unidos).

así, se encuentran textos que sólo explican un tratamiento didáctico y pedagógico. En sí, sus enseñanzas se dependen principalmente en la Universidad y en la impartición de determinadas cátedras a nivel escolar, pero no se expande ni se difunde de manera general y obligatoria para todos los trabajadores que laboran en una empresa determinada. Aquí se visualiza ampliamente la manera que tienen los estadounidenses de practicar sus métodos, es decir, que sólo abarca a gente especialista en el tema, y no como en Japón que se transmiten los métodos y técnicas de forma global y como parte del trabajo.

Veamos como Agustín Reyes Ponce, uno de los más ilustres conocedores sobre los temas de Administración en México, explica

el fenómeno respecto al escaso desarrollo de las teorías de organización, de producción y de flexibilidad laboral en México, con relación a otros países:

Es precisamente en la definición del empresario mexicano donde se localiza uno de los errores que originan el poco acercamiento hacia un estudio formal y a una investigación profunda de los temas de organización laboral y de producción. Así pues, "El empresario dependiente del dueño o accionista, aquel que fija los grandes objetivos, aquel que delega la autoridad, aquel que manda, decide, aquel que tiene la capacidad innovadora, aquel que corre los riesgos y simplemente ignora las características que la industria moderna exige en sus trabajadores, características que son igual que las del empresario, producto de una situación determinada y de ninguna manera pertenecen a una naturaleza específica del empresario, o del trabajador" (35)

Claramente con tal definición se está reflejando que el empresario no tiene educación para avanzar hacia mecanismos más modernos que concerten una especie de engranaje que eche a andar a nuevos modos de producción, y que a su vez, cree una estructura moderna, que avance en lo último en tecnología y aumentar la producción, tomando en consideración al hombre como factor indispensable para el cambio.

Un error que comete Agustín Reyes Ponce en sus teorías, considero se identifica en lo que enseguida se expone:

Los principios en que se sustenta la organización son: cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene una mayor eficacia, precisión y destreza: esto se basa a través de la unidad de mando ya que para cada función debe existir un solo jefe. La autoridad la representa Reyes Ponce, como un factor importante y eficaz, ésta a su vez, debe corresponder a un determinado nivel jerárquico, estableciéndose, al mismo tiempo, que la autoridad desborde el control que sirve para adecuar y asegurar la unidad de mando. Es claro que todo esto se basa en el elemento de la autoridad y la jerarquización, para lo cual se precisa de los niveles de mando que mantiene la dirección.

En lo anterior, ¿dónde supuestamente se encuentra la flexibilización como una mejora laboral? yo no la encuentro por ningún lado. lo que sí encuentro es una flexibilidad que sirve para equilibrar las relaciones entre los empresarios, más no para beneficio de los trabajadores. Se ha demostrado que los puntos señalados por Reyes Ponce, ya no tienen validez para nuestros días. Entonces ¿por qué se siguen utilizando? hasta ahora, la flexibilidad de la empresa mexicana radica en que la precisión de su producción consiste en que los planes no deben hacerse con prestaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión

posible. Se destacan todavía de manera principal los "tiempos y movimientos". La flexibilidad en México está representada por ello, es eso, la precisión establecida para que existan planes de producción. (obsérvese no del elemento hombre) de tal manera que se pueda decir que existe uno sólo para cada función. (si este famoso plan, en un momento determinado no pudiese ser aplicado por diversas causas, ¿qué pasa se detiene la producción?, o ¿disminuye o se efectúa con menos calidad?) y todos los que se aplican dentro de la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es más, la integración de este "plan en general" consiste en obtener y articular los elementos materiales y supuestamente los humanos que se señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de dicha organización social.

Otro error que considero, se mantiene en las teorías del representante de la Administración en México, Reyes Ponce, se encuentra en el siguiente punto:

Resulta sorprendente averiguar que el principio de la vía jerárquica es un palpable error de las conductas poco estables para la tranquilidad y bienestar en el momento de trabajar del individuo, ya que al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y

nunca en forma constante. Con ello se busca el procurar que los conflictos que aparezcan entre patronos y obreros o en los últimos se resuelvan lo más pronto que sea posible y de tal modo que sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes.

Sin embargo, por lo general, para acabar más rápido con tales conflictos, lo que suele hacerse en realidad es suspender al trabajador, atravesando sus derechos de la Ley Federal del Trabajo, ya que es la palabra del empresario contra la del trabajador, o simplemente se puede violar los contratos colectivos de trabajo, con ello demostrando la poca confianza que se puede tener en México de dichas doctrinas e instituciones humanistas que tratan o fueron diseñadas para defender al trabajador. (basta con recordar lo señalado con el Estado de bienestar del capítulo 1)

Para disimular un poco esta deficiencia de las políticas mexicanas, basta con decir que en México en tales métodos y normas, si se toma en consideración al hombre. Reyes Ponce, manifiesta al respecto que: "debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres". (36) Pero, desafortunadamente en ningún momento se encuentra en las obras de Reyes de Ponce, un verdadero interés o preocupación por el problema real de la enajenación del hombre en la industria moderna, por permitir realmente que el obrero tenga un margen de actuación y participación en su trabajo.

Entonces qué se debe esperar, si los máximos representantes siguen copiando y modificando métodos que ya dieron lo que tenían que dar, y que precisamente para México no eran precisamente los apropiados para avanzar en el sector industrial, se ha mostrado en hechos el poco avance de dicho sector.

Los tiempos han demostrado lo equivocado de estos métodos, ya no es justo ni convincente utilizarlos para los tiempos modernos, no es posible, ahora que estamos cerca de conectarnos a uno los de mercados más grandes del mundo y competir por lo mismo con enormes industrias como las japonesas continuar con tales métodos y técnicas que ya resultan (y a mi parecer siempre han sido) arcaicas.

Considero que los especialistas mexicanos en este tema solo, pretenden ponerse al día en cuanto a la necesidad de impartir cursos específicos sobre las técnicas de administración en la empresa, es decir, pasos que se tienen que seguir repetida y rutinariamente, más no muestran, como lograr una mejora motivacional para los trabajadores en la organización laboral y con ello aumentar la producción, tema tan de boca y discutido por las potencias industriales.

Más que un verdadero interés y preocupación por aplicar técnicas más acordes al desarrollo de la personalidad y al desarrollo humano dentro de la empresa, se busca sólo el repetir teorías con algunas modificaciones y cambios que a largo plazo no tienen

ninguna posibilidad en cuanto a que se transforme en grandes triunfos para la empresa y progresos económicos y sociales en el trabajador.

No se debe culpar de ésta problemática sólo a los empresarios o investigadores en la rama, es más el tema a desarrollar en la presente tesina no es exactamente ubicar como se han originado esos errores que han llevado a las actuales condiciones de nuestras empresas e industrias, sino el tratar de contrarrestarlos, atacándolos por el factor que reprime al hombre: la explotación tajante y sobrehumana de que es objeto el trabajador.

La perspectiva de un mejoramiento en la producción debe darse precisamente en los trabajadores, la motivación hacia ellos es un papel fundamental al que no debe cerrárcele las oportunidades de desarrollar y ampliar más estudios hacia este factor. El hombre mexicano puede trabajar con gran eficiencia y entusiasmo siempre y cuando desempeñe lo que le guste o con agrado, aunque no sea lo que más le guste, tampoco debe ser necesariamente un profesional que elija su especialización, (reflexionemos sobre los trabajadores japoneses) conjuntamente deben evitarse las frustraciones, sometimientos u ordenes que se limitan a regaños, llamadas de atención o ridiculicen ante los demás compañeros, lo que origina una subestimación en el humano, y que trae como resultado un trauma que se traduce en la escasa o forzada

productividad. Esto, pienso, es uno de los problemas donde se localizan algunas de las fallas de la fuerza laboral mexicana.

Adalberto Ríos y Andrés Paniagua, resumen de manera breve un error en que México ha quedado enfrascado, y que puede servir de consuelo para el Estado y empresarios, ya que de esta manera la culpa no es concerniente sólo a ellos. Bien tal deficiencia se debe en parte a que: "El desarrollo de los métodos y técnicas en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino que se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América. Analizando la estructura económica del país y la participación de las empresas que se pueden denominar como nacionales, en relación con la participación de las empresas extranjeras, se puede decir que los métodos modernos (post taylorismo y neo fordismo) se aplican y son introducidos al país por las empresas extranjeras o de capital extranjero". (37)

Si no puede dejarse lo anterior de forma radical, si es posible y viable dejar poco a poco, la influencia y dependencia en estas áreas que proviene de los Estados Unidos, ya que no ha traído nada de provecho para nuestra fuerza productiva, y si acaso son técnicas aplicables a empresas extranjeras que tienen una estructura adecuada para el desarrollo de dichas teorías. En nuestro país no ocurre de igual manera, los obreros o empleados

mexicanos en su mayoría no disfrutaban su trabajo por el sólo hecho de saber que lo que realizan se debe a sus vecinos, ni mucho menos por ello van a desempeñar sus labores con gusto, no es que se trate de un resentimiento o racismo, únicamente se debe a que las prácticas de allá no son las mejores aquí, por lo tanto, tales técnicas no van acordes con las necesidades de desarrollo de las empresas, organizaciones, o industrias de nuestro país. Repito una vez más, que carecen de validez para el buen funcionamiento de la fuerza productiva mexicana.

Las perspectivas positivas deben enfocarse a preparar técnicos y profesionales que engrandezcan el desarrollo de la organización laboral junto a la motivación de la fuerza productiva, debe darse un cambio sustancial. Si bien, se ha manifestado que los métodos clásicos no han obtenido grandes progresos en el país, entonces México, al no tener por el momento métodos y técnicas propias para el buen funcionamiento de sus empresas, así como de un cambio en la mentalidad de los trabajadores, entonces debe seguirse importando métodos, pero que resulten y sean flexibles, no inflexibles, para que se acoplen a las industrias.

Un ejemplo sería adoptar algunos puntos de los métodos japoneses, si bien las condiciones en cuanto a políticas, tecnología y riqueza son monstruosamente grandes, si se puede empezar por imitar las técnicas de capacitación y motivación de sus trabajadores.

Será difícil, más no imposible ir desplazando al hombre como instrumento de la máquina y herramienta. aunque desde el punto de vista del capital, es decir, del ahorro del tiempo y de los costos se siga utilizando esta visión, pero es indispensable cambiar esta perspectiva del trabajador como subordinado de la maquinaria. y esto queda enormemente expuesto como posible, porque el movimiento de la máquina sigue dependiendo de la habilidad de los obreros por sus conocimientos que van más allá de la constitución de una determinada máquina, el trabajador puede y debe ser capaz de transformar las especificaciones técnicas cuando sea necesario, ya que no se debe acoplar a un solo sistema. de ahí que el obrero pueda sacar adelante su trabajo cuando se presente un determinado problema en las máquinas o que el cambio de herramientas pueda entorpecer o terminar con saldos negativos en la producción.

Aquí radica la importancia fundamental del trabajo flexible, por lo que es útil enseñarle al trabajador desenvolverse de forma flexible para beneficio propio y de la empresa.

De esta manera es evidente que "la maquinaria compleja al lado de la productividad, ya no descansará centralmente en los ritmos de trabajo vivo, sino en la tasa de intervención de las herramientas y el rendimiento general de las instalaciones. Esto es clave para el rendimiento y capacidad de hacer frente a los imprevistos. de esta forma se podrá controlarlos, reducirlos y mejor aun de anticiparlos". (38)

Lo anterior de ninguna manera es una contradicción con el párrafo predecesor, más bien es una forma de explicar que la flexibilidad en las máquinas puede estar mucho mejor cuidada bajo circunstancias de herramientas producidas por el mismo hombre, en caso de imprevistos se puede utilizar la flexibilidad de la mano de obra, ya que el trabajador tendrá conocimientos y aptitudes para desempeñar con la misma calidad el trabajo requerido, no debe suponerse que queda de lado el factor humano, sino al contrario éste será capaz de percibir cualquier percance en la producción, detener la máquina y volverla a echar a funcionar.

En ningún momento la flexibilidad de este tipo, que se relaciona con la japonesa, tiene que ver con la estadounidense, en donde de manera definitiva, si se desea terminar con el trabajo total del hombre. Pero, a final de cuentas quien produce es quien consume, las máquinas por lo general no consumen lo que el hombre produce, entonces, si se sigue este tipo de flexibilidad para quién se producirá y quien consumirá, ¿si el hombre no tendrá con que producir, de dónde obtendrá dinero para consumir?

En la primera opción debe ubicarse México (la japonesa), porque de ésta manera, resulta que la empresa que desee ser sustancial modificará e incorporará herramientas nuevas que a su vez, intenten acercarse y adaptarse más a los grandes mercados. De ahí que la empresa deba esforzarse por promover un producto original o claramente diferenciado, para tratar de integrar parte importante de un mercado de ventajas, (es necesario el enfatizar

que varias empresas mexicanas forman ya parte de este acuerdo, producir con calidad y tomando en consideración y como parte importante del proceso productivo al hombre) donde se substraiga la flexibilidad de los metodos del trabajador motivado y bien remunerado, de mercancías de calidad y diferenciadas de las producciones rígidas. (que hasta ahora han invadido el mercado nacional) que trabajan de forma estándar y con artículos semejantes o copiados, pero que se cotizan en altos precios.

En la medida en que los gobiernos mexicanos al igual que los patrones dueños del capital, cambien su mentalidad y costumbres, de sometimiento de los obreros por parte de los mismos empresarios y con ayuda del Estado, hacia la promoción de prácticas de trabajo más justas conscientes y flexibles, la situación del trabajador mexicano cambiará para bien, sus resultados obviamente se demostrarán en las ganancias de las empresas y en la incursion de los mercados internacionales. A éste paso, creo, se saldrá del estancamiento en que se ha sometido al sector industrial, de igual manera se irá avanzando en lo referente, para hacer frente a las nuevas demandas en tecnologías que hoy en día se están repartiendo los mercados más poderosos del mundo.

### CAPITULO TRES.

#### ANALISIS DEL DESARROLLO DE LOS ESTATUTOS Y DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "IMPRESA MADERO S.A. DE C.V". PERÍODO 1980 - 1992.

En el presente capítulo, que también es el último de este estudio, profundizaré sobre el tema de la empresa "Imprenta Madero", que investigué de forma particular para mostrar una comparación con los temas antes vistos. El resultado pienso es, interesante, ya que se obtendrán conclusiones de los métodos y técnicas clásicas enfrentadas con las también analizadas en este trabajo, las técnicas japonesas. De hecho, ambos sistemas se han puesto en práctica (las técnicas japonesas se refieren al aspecto de la capacitación y motivación del personal) en la empresa antes mencionada, de ahí que se concretice en el desarrollo de este capítulo lo sobresaliente de cada método. Se proporcionarán diversos resultados que se han obtenido primeramente con las técnicas fordistas y tayloristas y más actualmente con los métodos utilizados por las empresas japonesas.

Cabe mencionar que es obvio, que los resultados no son similares, debido a que las distancias tanto del desarrollo tecnológico como de la capacitación hacia el personal para el proceso de producción no son equiparables con lo utilizado en México. Sin embargo, como ya se mencionó en el transcurso de este

trabajo, sería conveniente el tratar de imitar algunas fórmulas que han dado resultado en Japón, para que los empresarios y trabajadores mexicanos "intenten" acoplarse a tales técnicas y por lo mismo sacarles provecho para beneficio de ambas partes.

En primer lugar y debido a que se estudiará una Imprenta, deseo abordar un poco sobre la remembranza de esta rama industrial, en segundo lugar y llegado este momento, quiero enfatizar de manera categórica que la información sobre dicho aspecto en México es escasa, las fuentes que existen explican poco el desarrollo de dicha rama. Ello entorpece la investigación, ya que la información utilizada sobre los antecedentes históricos de la Imprenta Madero son en su mayoría verbales, pláticas, conversaciones, entrevistas etcétera, expuestas por los mismos trabajadores que han estado trabajando desde los inicios de la imprenta, es una lástima que la misma no cuente ni siquiera con folletos de su historia. Pareciere ser el colmo de la imprenta, que siendo precisamente una industria que se aboca a difundir información, no cuente con la suya propia.

Abriré en esta sección un apartado para penetrar un poco en el nacimiento de la imprenta. Los antecedentes nos revelarán el extenso campo que abarca la misma, hasta tal grado que se ha convertido en uno de los inventos más prácticos y útiles para expandir todo tipo de ciencia, información, ideología, pensamiento, doctrinas, etcétera. Es un hecho sin precedentes que

la imprenta ocupa un lugar especial en todo proceso productivo, porque difunde las diversas obras de los más diversos caracteres, literarias, científicas, históricas, religiosas, que denotan el alto grado de desarrollo cultural alcanzado.

Así pues, se cuenta que:

"A finales del siglo VIII de nuestra era, ya se usaba en China la impresión por bloques de madera tallada. Hacia principios del siglo XV existía en Corea una fundición destinada a la elaboración de tipos móviles de metal, técnica aprendida por los coreanos y enseñada probablemente por los chinos.

Asimismo se ignora cuándo se comenzó a imprimir en Europa. (...) Muy pronto el genio de un impresor afanado en buscar una solución al problema habría de encontrar la solución para imprimir con más rapidez, éste fue Juan Gutenberg, de Maguncia (Alemania), quien en colaboración con el orfebre Juan Fust y el calígrafo Pedro Schoffer inventó los tipos móviles de madera a mediados del siglo XV, de esta manera se procedió a la impresión del primer libro: la llamada Biblia. (...)

Los libros impresos entre el año de invención de la imprenta (1450 y 1500) recibieron el nombre de incunables, porque nacieron cuando aquella estaba aún en su cuna. Sus características más notables son la ausencia de portada y de paginación, así como la falta de letras iniciales de los capítulos. Estas se dibujaban a mano después de la impresión.

Aunque mantenida en secreto, la invención no tardó en divulgarse, y a finales del siglo XV el "arte de escribir artificialmente sin mano y sin pluma" se había extendido por la mayoría de las ciudades alemanas e introducido en todo el occidente europeo. En la península Ibérica fueron Zaragoza (1473), Valencia (1474) y Sevilla (1476) las primeras ciudades que tuvieron imprenta. La primera ciudad del Nuevo Mundo en que se imprimieron libros fue México (1535 ó 1539).

(...) La América española conoció la imprenta medio siglo después de su instalación en la metrópoli. En la Nueva España, durante el gobierno del primer virrey, don Antonio de Mendoza, llegaron a la ciudad de México, procedentes de España, dos impresores: Esteban Martín y Juan Pablos, a los que cupo el honor de ser los primeros impresores del Nuevo Continente (...)

En sus inicios, las prensas coloniales mexicanas publicaron cartillas para enseñar a leer, gramáticas, vocabularios y catecismos, para propagar entre las diversas poblaciones indígenas la cultura y la civilización de la metrópoli. Después del establecimiento de la primera imprenta en la ciudad de México, se instalaron otras en Puebla (1640), Oaxaca (1720), Guadalajara (1793), Veracruz (1794) y en Mérida (1813).

Durante la época de la dominación española en México, el número de títulos, entre libros, folletos e impresos de todas clases, salidos de las prensas de la Nueva España, se han calculado en 11.652. Sólo los talleres de la ciudad de México

imprimieron hasta que el país obtuvo su independencia todo tipo de publicaciones.

Con esta perspectiva de la difusión de la imprenta se fue formando el concepto de la imprenta que se conoce hasta la actualidad como: "arte de imprimir libros, folletos, diarios, revistas, etcétera y lugar donde esta tarea se realiza".

La escritura, como medio de comunicación intelectual entre los hombres, permaneció por miles de años como privilegio de los pocos, por la dificultad que suponía el conseguir los textos, cuya copia y reproducción debía hacerse a mano, en forma tan lenta como trabajoso e infiel, pues la desigual atención de los copistas y las interpolaciones debidas a sus iniciativas, casi nunca felices, deformaron los originales y terminaron por corromperlos, traicionando así el pensamiento de los autores. Escasos los textos, se elevó su costo y disminuyó el número de lectores, con lo que se creó un círculo vicioso no roto ni superado hasta la invención de la imprenta de tipos móviles. (1)

Bien, contrasté esta información con lo escrito en un artículo expuesto por la revista "Jornada semanal" del periódico "La Jornada" que nos remite hacia "Los primeros pasos de la imprenta en México".

En dicho artículo se explica de manera breve los pasos por los que atravesó la imprenta para instalarse en México. No es

necesariamente un texto que contenga la cronología de la imprenta, sino más bien relata como uno de sus iniciadores formó un taller que se constituyó después en una imprenta. A grandes rasgos se comenta la obra que escribió "El eminente investigador holandés, Alexandre A. M. Stols, autor de la monografía de Pedro Ocharte. Stols, abarcó una reunión de datos en un sólo estudio sobre todo lo que se conoce hasta ahora de dicho iniciador, Pedro Ocharte, el tercer impresor mexicano". Stols, explica que el libro se escribió principalmente por el "cuarto centenario de la iniciación de Ocharte en los misterios del oficio tipográfico por virtud de su casamiento, en 1562, con la hija de Juan Pablos, que lo convirtiera de simple mercader en impresor ilustre, (El virrey Mendoza, envió a su oficial impresor Juan Pablos para abrir la primera imprenta en el "Nuevo Mundo" de ahí el nombre de una reconocida imprenta de nuestros días). De ésta manera, Imprenta Nuevo Mundo tiene el gusto de publicar este ensayo, y, para conmemorar la inauguración de sus nuevos talleres en Iztapalapa, de obsequiarles a sus amigos y clientes, con sus mejores votos para la marcha siempre ascendente de las artes gráficas en Mexico".

Stols, piensa que la Imprenta Nuevo Mundo, y la "tipografía" misma, acompañan a Ocharte en el aún inmaterial Museo Mexicano del Libro; el libro es en sí un homenaje a la tipografía americana, y también un ejemplar de ella.

Además se explica que Antonio de Espinosa fue el segundo impresor mexicano, así pues, se narra que Espinosa era el impresor y

Ocharte el socio capitalista (1578), aunque también se cree que por ser dueño de un taller Ocharte fue el primer editor, más no se deben confundir las cosas: el impresor está en la posición de poder ejercer el arte, mientras que el editor, aunque lo puede hacer posible, utiliza el resultado para hacer negocio.

Stols, también revela que Ocharte tuvo problemas con el Santo Oficio. De ahí que resulte interesante que se escriba sobre este pionero de la imprenta mexicana. Para uno de los libros de Ocharte, "Introducción," se anunció que se reeditaría para la "celebración de los 450 años de la imprenta en México", mientras que en el libro de Stols se reúne, escribe, diseña e imprime un texto admirable para los 400 años del casamiento de Pedro de Ocharte y María de Figueroa, y para los 450 años desde que Juan Pablos salió del puerto de Sevilla, con una "prensa, tinta y papel" para que los llevará a la ciudad de México que era entonces, la Nueva España del Mar Océano. (2)

Sumamente interesante resulta ser los principios de la imprenta en México, aún se hablaba de la Santa Inquisición, tribunal que juzgaba dependiendo de su criterio lo escrito por las voces portadoras de nuevos pensamientos e ideologías y que en gran parte iban en contra de los intereses eclesiásticos, sin embargo, la industria del arte de imprimir salió avante, prueba de ello es que se convertiría en un medio indispensable para la divulgación de la opinión pública, más aún fue y sigue siendo un medio para expandir los puntos de las diversas ideologías que

muestran las instituciones; eclesiásticas, culturales, educativas, políticas, económicas, sociales etcétera.

"El romance del arte de imprimir: antaño, toda palabra tenía que escribirse a mano. Luego se inventó la imprenta, y las ideas volaron por todo el mundo". (3)

Ciertamente su utilidad para nuestros días es de gran valor, por ello he querido tomar este tipo de empresa para analizar e indagar sobre su desarrollo en el interior de sus instalaciones. Si realmente es un medio de difusión tan socorrido, quiero comprobar que tan socorridos son sus trabajadores y como y de que manera desempeñan sus funciones para laborar.

A partir de aquí proporcionaré técnicas y herramientas que se adecuen al mejoramiento del sistema de trabajo que ejercen los trabajadores de la imprenta Madero. Estos principios los extraeré de lo desarrollado anteriormente en la presente tesina.

En teoría, pienso que el trabajador está capacitado para incurrir en nuevos modelos de producción que despejen la mentalidad del obrero hacia métodos más propicios que vayan encaminados y con beneplácito hacia las partes que integran la imprenta: patrones y trabajadores tanto de los que desempeñan su labor de manera física como intelectual (es decir, puestos administrativos).

La organización también tomará un papel importante, ya que de ella se deslindarán canales de comunicación perfectamente establecidos para ejercer el principio de mejores relaciones entre las diversas partes que integran a la imprenta.

Se palpará, como aún en los Contratos Colectivos de Trabajo, siguen teniendo vigencia los viejos principios elaborados por Taylor y Ford, y su preocupación básica con un sentido eminentemente eficientista en el aspecto de seguir intentando lograr una mayor precisión en las funciones de los trabajadores, aunque lo positivo de ello es que se fijan responsabilidades tanto para los patrones, o sea, que ya no se centraran solamente entre los trabajadores.

Ambos bandos participaran en lo desempeñado por su fuerza de trabajo, sin delegar, todo tipo de responsabilidad al obrero, es cierto que su habilidad será importante, pero así también lo será la participación activa de los patrones, no como capataces o autoridad que está acechando al trabajador, sino como personal integrado al mismo proceso de producción.

Se ha demostrado abiertamente que el taylorismo cumple con una serie de circunstancias forzadas para trabajar, por lo que producen en el hombre reacciones negativas, lo que ha generado que se de un desarrollo de la psicología industrial, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de este el punto clave para el desenvolvimiento de un ambiente agradable para trabajar, esta psicología se ha tenido presente en

los métodos japoneses. Ellos saben que dependiendo de las condiciones ambientales, sus trabajadores rendirán más tiempo y producirán con más ahínco.

Es un hecho que los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconociendo de ser escuchados por la gerencia, y por el sentirse tomado en cuenta al formar parte del grupo de trabajo. Este aspecto definitivamente ya está siendo introducido poco a poco en la Imprenta Madero, no tanto ha sido reconocido en el interior del Contrato Colectivo de Trabajo, pero está considerándose como un factor bien aceptado, se ha manifestado que la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo, patron-obrero, sino abriendo espacios de comunicación, ya que de ella depende el éxito de una relación armoniosa entre ambas partes.

Ciertamente lo anterior lo reivindica Lourdes Munch y José García, al expresar lo siguiente:

"El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad".

La anterior concepción ha contribuido a que los nuevos métodos japoneses se preocupen por aspectos éticos e ideológicos y respete mas la dignidad del hombre. Demuestran la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta, especialmente de la psicología. El

objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etcétera. El método que no toma en cuenta al elemento humano está condenado al fracaso. (4)

De esta manera el trabajador participará directamente en el establecimiento de los objetivos y en la consecución de los mismos, obteniendo una mayor autonomía laboral para lograr una estructura social más estable y humana.

George Elton Mayo, psicólogo de profesión, inició la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad son vitales para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador. (5)

Realmente lo que se ha señalado hasta el momento describe una secuencia de lo que se tratará de abordar en los siguientes subtemas. He tratado de sintetizar lo más importante para penetrar de lleno en el campo del análisis de la imprenta Madero. Además, he considerado los aspectos de los métodos clásicos y

modernos para realizar una confrontación de lo que sería lo más ideal para el mejoramiento de la producción y de la comunicación entre los diversos grupos de trabajadores y dueños que integran a la imprenta.

Como más adelante se señalará, realmente se han estado dando cambios en la imprenta, que aunque son lentos, persiguen a largo plazo establecer nuevas formas de motivación e incentivación hacia los trabajadores. En la práctica parece ser que en verdad sí se están girando novedades en favor de trabajo desempeñado por los obreros.

Dichos cambios han estado presentandose de forma principal, a partir de la década de los 80. Es precisamente esta década junto con los primeros dos años de la década de los 90 los que retomaré para centrar mi estudio. Se abarcaran 12 años que han sido determinantes para la existencia de nuevas técnicas alternativas para la llamada "remodelación de la imprenta".

Además recordemos que este tiempo estuvo envuelto por una infinidad de cambios, tanto políticos, como económicos y sociales que transformaron en gran medida la mentalidad del trabajador mexicano. Tan sólo con lo sucedido con la crisis de 1982, con el poco interés y ayuda que tomó el gobierno para con los ciudadanos del D.F. ante los temblores de 1985, con la caída del sistema electoral en contra del partido de Estado en 1988, se reconoció que el trabajador se vio ante la latente realidad de que se

tenían que modificar las circunstancias para mantener y proteger su empleo. En la misma medida se enfocaron las perspectivas del gobierno salinista, para hacerse legitimar. El nuevo gobierno sabía que tenía que encontrar una solución rápida y contundente que mantuvieran controlados y tranquilos a los diversos sectores, entre ellos los trabajadores de la rama industrial, de ahí que se concedieran cambios en las políticas de las empresas, cambios que de una u otra manera trataron de controlar la mano de obra, para que ésta no pasara a convertirse en opositora del sistema priista

Tal vez, el lector se preguntará, ¿por qué introducir este tipo de cuestionamientos en este análisis?, pues se debe a que en esta década ocurrieron una serie de hechos como los comicios electorales, cambios económicos, sociales e ideológicos, importantes que terminaron por poner en peligro el sistema del partido hegemónico.

Indiscutiblemente, este tipo de lineamientos lo explica de forma profunda el investigador de procesos políticos: Juan Molinar Horcasitas, en su libro "El tiempo de la legitimidad". He retomado del mismo el siguiente segmento, que nos permitirá comprender porque la preocupación del gobierno ante los descontentos de la población mexicana. (6)

"El poder del presidente fue mellado porque, a lo largo de la historia priista, el Poder Ejecutivo se fue convirtiendo en el

legislador por excelencia en México, al grado de que la gran mayoría de las iniciativas de ley, y todas las reformas constitucionales aprobadas desde que el PRI gobierna, han sido iniciadas por el Poder Ejecutivo". (7)

Es palpable que se hizo necesario reelaborar nuevas políticas que estimularan el enfado de los trabajadores hacia el sistema, (de ahí que se diseñará y se pusiera en marcha el PRONASOL), también se incurrió a crear nuevos mecanismos para que el partido de Estado junto con su representante (en este caso Salinas de Gortari) volvieran a tener el mando de la situación y de los sectores que componían y componen al país. (cambios como los producidos en los artículos de la Constitución, que a final de cuentas beneficiarían a los dueños del capital o a los empresarios).

En la siguiente cita, extraída de la revista "Mira" y en entrevista al Presidente, se refleja claramente como a finales de la década de los ochenta y hasta nuestros días han sido de suma importancia para la nueva consolidación de los diversos sectores y clases sociales los cambios producidos por el gobierno.

"Desde que se implantó en PRONASOL se ha observado una recuperación económica del país, ya que no es posible que en un Estado surgido de un movimiento popular como lo fue el de la revolución de 1910, desatendiera las cuestiones tan esenciales

como la dotación de agua potable, la electricidad, los centros de salud, la educación, la vivienda digna y un trabajo para las clases más desprotegidas (en la ciudad, una de estas clases la componen los empleados u obreros de fábricas, que perciben por debajo o el salario mínimo, la imprenta a estudiar tiene gran porcentaje de dichos trabajadores). Más adelante explica el Presidente, que la autoridad no impone el programa hacia las comunidades, porque el PRONASOL está dando un nuevo enfoque social entre los grupos más desfavorecidos de la población, y además de que se está creando un clima de cohesión social para realizar la responsabilidad del gobierno con el consenso de los ciudadanos. "De lo contrario, (explica el Presidente) no seríamos una generación digna de nuestra historia, si como sociedad consintieramos la pobreza de muchos compatriotas, por lo que el PRONASOL nació en las comunidades y no en escritorios burocráticos." (8)

Es un hecho indiscutible que todo este proceso de gamas nuevas, creado para mantener a los ciudadanos "contentos", no es más que una conducta del gobierno que ha creado nuevos vínculos entre instituciones y servidores públicos, vínculos que son parte de la reforma del Estado. De esta forma el gobierno que perdió credibilidad la vuelve a ganar con esta serie de técnicas, lo mismo se percibe también en el interior de la imprenta, sólo que en ella a nivel obrero-patronal, las mismas crisis que atravesó el país en los 80, las sufrió también la imprenta, y los mismos

avances que se han dado a partir del 88 se están ejerciendo en los 90.

Esto nos demuestra o nos permite comprender que el gobierno cumple una función esencial entre las prácticas dictaminadas en los sectores, en este caso el industrial, por lo que los Contratos Colectivos de Trabajo van acordes a lo que dispone el gobierno, asimismo, se determinan los salarios, incentivos, prestaciones, seguros (puntos que maneja el Estado de bienestar y no tanto las empresas) porque estoy casi segura, que si fuera por los empresarios, se trataría de eliminar en lo posible las demandas de los trabajadores.

La modernización y la reforma del Estado deberían de contemplar la cuestión de la flexibilidad laboral, pero no en el aspecto de perjudicar a los trabajadores de forma flexible, o sea, tratar de cancelar los contratos colectivos, despedir injustificadamente a sus empleados o aun más no respetarles los años que han laborado por ser eventuales. La flexibilidad debe girar en torno a la mejora de la producción en serie, de calidad y en la medida de lo posible a bajos costos, sin olvidar que el punto determinante en este proceso es el hombre, al que se le debe fomentar mayor importancia, ya que como ser sensible y práctico puede producir en grandes cantidades, siempre y cuando desempeñe su labor en un ambiente de oportunidades, de comunicación, superación y de reconocimiento.

Como no es posible, lo anterior (aún en su totalidad), esperemos entonces, a que los empresarios traten de establecer la creación de nuevos métodos que aumenten la producción y en consecuencia las ganancias.

Con métodos realmente flexibles, se ha tratado de comparar, que las técnicas clásicas que han estado presente a lo largo de estos años ya no funcionan, por lo que se debe iniciar, y utilizar técnicas en la motivación de los trabajadores, se debe implantar la época de la consolidación entre la comunicación y toma de decisiones entre patronos y obreros. Es tiempo de que el empresario tome decisiones propias, que no espere a que el gobierno le diga cómo o de qué manera debe funcionar su empresa, el criterio personal debe contar para beneficio propio y de sus trabajadores, no debe sojuzgar a sus empleados, al contrario sería propicio que realizaran alianzas para producir y convivir con mayores estímulos, tanto económicos como sociales.

Bien, una vez planteados los puntos a analizar en el presente capítulo, se puede avanzar al siguiente tema que nos brindará una reseña de los métodos clásicos tayloristas y fordistas de los que va acompañado el Contrato Colectivo de Trabajo, en este se observaran rasgos que son netamente clásicos de las técnicas estadounidenses. Sin embargo, se ha estado contratando entre las partes obrero-patronales, pláticas para hacer modificaciones que incorporen una serie de cambios

flexibles para su personal y a la vez para avanzar precisamente, hacia nuevas fórmulas de producción en la imprenta.

### 3.1 REGLAS Y PRINCIPIOS TAYLORISTAS Y FORDISTAS ESTABLECIDOS EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

A partir de este instante se reflejará como ha funcionado y como funciona la imprenta Madero.

Para empezar, expresaré que la imprenta se fundó en mayo de 1951 con 8 integrantes que servían como trabajadores, su dueño de entonces era el Señor Eduardo Naval, a partir de entonces se incrementó el trabajo y con ello el número de personal, al mismo tiempo se hizo necesario recurrir a una Sociedad Anónima, donde los inversionistas que invertían su capital tenían parte de los negocios de dicha imprenta.

Para agrupar a los trabajadores de manera formal se hizo necesario el crear el sindicato de la imprenta mismo que se registró ante los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo. Así pues, se cubrieron los requisitos de los salarios mínimos, de la capacitación y adiestramiento, del reparto de utilidades, del reglamento de seguridad e higiene etcétera.

Ya se da la idea de que clase de Contrato Colectivo de Trabajo rige a la imprenta, basta con saber que está registrado por la Ley Federal del Trabajo, se percibe entonces, que es netamente taylorista y fordista, de la misma forma se palpa al testiguar

los años de la fundición de la imprenta. Sin duda, son años en los que se consolida de manera triunfal el taylorismo y fordismo en México, ya que son tiempos en los que la rama de la industrialización toma un auge sin precedentes.

"El taylorismo, independientemente de las mil y una aplicaciones a las que dio lugar a partir del tríptico: especialización de las funciones, fragmentación de las tareas y medición de tiempos y movimientos, hizo posible y utilizable para todos el concepto de organización del trabajo en tiempo asignado". (9)

Es por lo que la calidad del producto, su adecuación a normas técnicas o culturales extranjeras, o su adaptación a círculos especificados de consumidores, se convirtieron en condiciones esenciales de su introducción en los mercados. Hechos en los que México empezó a formar parte en el transcurso de este tiempo, se desarrollaron las técnicas estadounidenses a lo largo y ancho de las industrias del país.

De esta manera la imprenta se fue abriendo brecha para continuar con su producción, los encargos de trabajo para la misma habían crecido, se necesitaba todo tipo de publicidad para penetrar en toda la sociedad mexicana, a la vez se buscaban nuevos mecanismos de difusión para plantear las demandas del gobierno, la entrada del libro gratuito y a la par del material

didáctico que se necesitaba para la educación de entonces, propició una demanda generalizada de papel, libros, cartelones, folletos, revistas, lo que conllevó a engrandecer a la industria de la imprenta. Por su parte, la imprenta Madero se hizo de nuevos socios y trabajadores para engrandecer su producción y surtir los trabajos encargados por las diferentes instituciones educativas, culturales, después deportivas etcétera.

Cabe mencionar que en un principio la Imprenta se dio a conocer por imprimir los textos de la editorial ERA. Hoy una editorial generalmente conocida, al respecto, dicha editorial tenía y tiene una concesión con la imprenta Madero para editar sus libros. Por si fuera poco, el espacio que ocupa en terreno la actual imprenta, lo concedió la editorial mencionada.

Por cierto, debemos señalar que ERA, se creó como una asociación entre tres personajes que han ocupado puestos de reconocido nombre en el interior de la imprenta, y que aún siguen ligados a ambas partes, la editorial y la imprenta.

Seguendo con el Contrato Colectivo de Trabajo de la imprenta Madero, se observa con respecto a las reglas y principios que lo enmarcan la cuestión de los salarios, que van seguidos de los descuentos, incentivos por tiempo extra o en forma de premio y lo contrario de ello, los castigos.

Es necesario enfatizar que los artículos del Contrato Colectivo de Trabajo, de la imprenta no han variado de gran forma sobre

este aspecto. Los cambios que han surgido más bien se centran en el aumento del salario dependiendo de lo que dictamine el gobierno a través de la ley que funciona para lo mismo, la instancia de salarios mínimos y profesionales.

Pero tomando en consideración los años que abarcaremos en este análisis (1980-1992), los incentivos, en la década de los ochenta se quiaba y en gran medida se sigue quiando, por el buen desempeño en el trabajo y la buena labor de horarios del trabajador (o sea, que entran puntuales a sus puestos, perdiendo minimamente la Empresa en retardos de sus empleados). De acuerdo a ello se le puede pagar un incentivo monetario que sirva como especie de estímulo para que el mismo siga laborando igual o de mejor manera. En este aspecto se choca con lo señalado por Kaoru Ishikawa, con respecto a que "al trabajador no se le debe estimular solo con pagos monetarios, sino de estimación y reconocimiento a su labor, ya sea con ascenso de su puesto de trabajo o condecorándolo como ejemplo a sus compañeros no de forma en competencia sino de motivación". (10)

Hoy en día es un grave error considerar que las técnicas tayloristas son las mejores para el desempeño del trabajo del obrero, ya que lo único que resulta en él, son resentimientos ante la dirección o los patronos, ya que éste reconoce que su objetivo con tales medidas es buscar los mejores métodos de trabajo, a través de los tiempos y movimientos, más no del

bienestar físico y mental de los trabajadores.

El CCT. 1980-1982. del Sindicato de Imprenta Madero. S.A. se presenta de la siguiente forma:

"Contrato Colectivo de Trabajo que celebran por una parte el sindicato de trabajadores de la Imprenta Madero. S.A. con domicilio social en Avena 102 y. por la otra, la empresa "Imprenta Madero", S.A., con domicilio en Avena 102. de esta ciudad. representada por su dirigente señor José Hernández Azorín. al tenor de las siguientes: Cláusulas..." (11)

Enseguida se distribuye por capítulos y títulos. A su saber estos son:

- Capítulo I. Personalidad de las partes.

En este apartado se establecen las relaciones obrero-patronales. entre el sindicato y la empresa, relaciones en la que:

2a. la Empresa reconoce que el Sindicato es el único representante del interés profesional de los trabajadores a su servicio. obligándose por lo tanto a reconocer a los representantes sindicales y a tratar con ellos todos los asuntos individuales o colectivos que surjan con motivo del trabajo y que afecten los derechos, prerrogativas y condiciones de las labores de sus miembros. (...)

6a. El personal de confianza queda excluida de la aplicación del presente contrato en cuanto a cubrirlos con personal sindicalizado. (...)

9a. La Empresa se obliga a suspender en su trabajo o castigar a aquellos trabajadores sindicalizados que sean sancionados por el Sindicato. La aplicación de dichas sanciones se hará sin responsabilidad para la Empresa y se llevará a cabo de manera no perjudique las labores de la misma.

#### - Capítulo II. Jornada y salario.

En esta parte se aborda la:

11a. cláusula. La jornada de trabajo que se realiza bajo el sistema de tiempo o destajo, según el tipo de labores y con la siguiente duración por jornada semanal:

- 1) Para el turno diurno, de cuarenta y cinco horas de trabajo a la semana.
- 2) El mixto de cuarenta y dos horas y media a la semana; y
- 3) El nocturno de cuarenta horas a la semana.

En el Reglamento Interior de Trabajo se fijaran las horas de entrada y salida que son:

Para el diurno, entrada a las 7:30 y salida a las 15:30 horas de lunes a viernes y el sábado la entrada será a las 7:30 horas y la salida a las 12:30 horas.

Para el turno mixto, la entrada será a las 15:30 horas y la salida a las 23:00 horas de lunes a viernes y el sábado entrarán a las 12:30 y saldrán a las 17:00 horas.

Para el tercer turno el horario se fijará en el momento en que éste se establezca y de acuerdo con el horario semanal mencionado.

Los trabajadores gozarán de 30 minutos diarios (exceptuando el sábado) para tomar sus alimentos en el local asignado para ello; considerándose éste tiempo de trabajo.

12a. Los trabajadores tendrán la obligación, al finalizar su jornada de trabajo, de limpiar el lugar donde se desarrollen sus labores. (...)

(Cabe mencionar que tal cláusula se modificó "Con fundamento en el segundo párrafo del artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo a partir del año 1986, se repartirán las horas del sábado en el resto de los días laborables a fin de permitir a los trabajadores el reposo de ese día. La Empresa está facultada para volver al horario anterior cuando así lo estime conveniente o sus necesidades se lo impongan"). (12)

14a. En la listas de raya se harán constar las percepciones que por diversos conceptos reciban los trabajadores y los descuentos correspondientes al Seguro Social, Cédula IV y del Impuesto de Educación, cuotas sindicales, etcétera, estando obligados los trabajadores a firmar la documentación relativa.

15a. Las obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los trabajadores, quedan limitadas a las labores que corresponden a sus respectivas categorías. En caso de que se ordene a un

trabajador hacer trabajos de una categoría diferente a la que él ocupa, será bajo la responsabilidad exclusiva de la Empresa. Cuando la Empresa encomiende a un trabajador tareas de superior categorías a las que tenga asignadas y tenga el trabajador su certificado de capacidad (13) y el mismo rendimiento que la persona suplida, se le cubrirá el sueldo correspondiente a la categoría superior de que se trate. (...). Si el trabajador no tiene su certificado de capacidad no se le pagará el salario diferente, pues estará haciendo parte de su adiestramiento para conseguir su capacidad. (...) si el trabajador está considerado como eventual regresará a su antigua categoría y sueldo una vez terminado dicho trabajo.

- Capítulo III. Tiempo  
extraordinario, descansos, permisos, vacaciones y otras  
prestaciones.

19a. Se considerará como trabajo ejecutado en tiempo extraordinario.

- a) El que exceda de la jornada legal de trabajo..
- b) Aquel que se desarrolle en los días de descanso obligatorio señalados por la Ley y este contrato; el tiempo extraordinario se pagará invariablemente en efectivo. (...)

21a. Cuando lo requieran las necesidades de la Empresa y se les avise dentro de la jornada, los trabajadores estarán obligados a prestar sus servicios extraordinarios.

25a. Los trabajadores disfrutaran por cada seis días de trabajo, un día de descanso semanal con goce de sueldo íntegro.

que en principio se conviene por ambas partes sea el domingo de cada semana. (ver cita 12, del presente capítulo.)

26a. Los trabajadores al servicio de la Empresa disfrutarán de los siguientes días de descanso obligatorio:

1. de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1. y 10 de mayo, 15, 16 y 25 de septiembre (día de Tipógrafo), 2 y 20 de noviembre, 12 y 25 de diciembre de cada año.

Queda entendido que esos descansos son con goce de salario íntegro, y que si alguno coincidiera con un domingo, la Empresa cubrirá a sus trabajadores el importe correspondiente a dicho día, más el relativo al descanso semanal o bien a juicio de la Empresa, otorgará un día de descanso en cualquiera de los días de la semana siguiente. También se concuerda que los días festivos se pueden mover a conveniencia de la Empresa y Sindicato, para que las semanas de descanso no se interrumpen. (Dicha cláusula puede considerarse como un mecanismo de control de la Empresa ante el trabajador. La Empresa está disponiendo en todo momento del tiempo de los trabajadores, sin interesarle que estos tengan que cumplir otros compromisos, en caso de acatarse a la presente cláusula el trabajador más adelante saldrá perjudicado, porque posteriormente se le castigará descontándole parte de su salario.)

27a. Los trabajadores que tengan trabajando 10 años o más como premio a su antigüedad descansarán con goce de salario el día de su cumpleaños, si el día señalado cae en domingo o día festivo no se compensará con un día laborable. Se harán

acreedores en reconocimiento por su antigüedad a un anillo de Selenio hasta por un valor de \$ 2,000 (cabe mencionar que dicha cantidad corresponde al período 1980-1982, por lo que equivale a dos mil viejos pesos, hoy en día pudiera traducirse a \$ 200, 00 doscientos nuevos pesos, es decir, \$ 200.000.00 doscientos mil viejos pesos (anteriores a 1992). Para el CCT. de 1990-1992, los trabajadores que tuvieran 10 años de labor en la Empresa, dicha cifra disminuye a \$ 100,000. 00 cien mil pesos, y que representan hoy en día \$ 100,00 cien nuevos pesos. Ahora bien, también se hacen de este merecimiento en el CCT. 90-92, los trabajadores con 25 años de labor en la Empresa, con un anillo hasta de \$ 200,000. 00 doscientos mil viejos pesos, actualmente, \$ 200. 00 doscientos nuevos pesos. Los trabajadores a partir del período 1988-1990, ya no descansarán el su día de cumpleaños, en su defecto se les pagará doble su jornada de trabajo).

28a. Los trabajadores al servicio de la Empresa gozarán de los siguientes períodos de vacaciones:

Los que cumplan 1 año 7 días.

"	2 años	9 "
"	3 "	11 "
"	4 "	13 "
"	5 "	14 "
"	6 a 8 "	15 "
"	9 "	17 "

(A partir de 10 años en adelante se suma un día más por cada año trabajado.)

30a. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del 15 de diciembre de cada año, equivalente a 30 días de salario. Los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicio, tendrán derecho a que se les pague en proporción al tiempo trabajado. (...)

33a. En caso de fallecimiento de un familiar allegado al trabajador de planta (padres, cónyuge o hijos), la empresa le concederá con goce de sueldo diario, tres días de permiso para que falte a sus labores y le entregará la cantidad de \$ 10,000. al justificar el interesado el permiso de que se trata, mediante la presentación de las actas del Registro Civil que acredita la defunción y el parentesco directo. (Nada de unión libre)

34a. En caso de fallecimiento de un hermano directo del trabajador, la Empresa le concederá un día de permiso para asistir al entierro, con goce de sueldo. (Quién es la Empresa, para considerar que el fallecimiento de un hermano puede causar menos dolor que los de la cláusula anterior, entonces por qué disponer de un solo día, como si esto remediara el dolor del trabajador, esta cláusula debería ser para estos casos generalizada a tres días o trabajador, para que ponga en orden sus sentimientos y volver a trabajar más relajado.)

35a. La Empresa concederá 3 días de permiso con goce de sueldo a los trabajadores que vayan a contraer matrimonio (jueves, viernes y sábado), siempre que no se junten con las vacaciones y por una sola vez. (Pareciese que la Empresa

determinara los movimientos personales de los trabajadores, hasta para que estos puedan hacer uso de su vida personal e íntima.)

- Capitulo IV. Trabajo y trabajadores eventuales.

41a. Cuando haya recargo de trabajo, la Empresa solicitará al Sindicato el personal eventual necesario o para obra determinada. (...)

42a. Cuando entre el personal de planta no haya quien ocupe las vacantes que se susciten a los puestos de nueva creación, la Empresa preferirá al personal que haya desempeñado trabajo eventual o por obra determinada sobre quienes no lo hayan efectuado. (...)

43a. Cuando los trabajadores eventuales o para obra determinada hayan laborado más de dos meses consecutivos al concluir el contrato para el cual fueron empleados, se les pagará la parte proporcional de vacaciones y tendrán derecho a la participación en las utilidades de la empresa.

- Capitulo V. Enfermedades profesionales y no profesionales.

44a. La Empresa y el Sindicato convienen en estar inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social, para que preste entre otros, los servicios a que se refiere en la fracción 2 del artículo 504 de la Ley Federal del Trabajo.

45a.- En caso de que a los trabajadores de planta al servicio de la Empresa, le sean prescritos anteojos por los medicos del IMSS y esa institución no se los proporcione, la

Empresa se obliga a pagar el costo de los anteojos por un máximo de \$ 2,000, así como a reponerle los cristales por diferencia de graduación, cuantas veces los prescriba el médico, también cuando el armazón de los anteojos se desgaste por uso normal la Empresa se obliga a reponerlos solamente por dos veces.

46a. En caso de enfermedades no profesionales, la Empresa pagará a sus trabajadores de planta con más de 5 años de antigüedad la diferencia que exista entre el subsidio que dé el IMSS y el 100% del salario del trabajador desde el primer día y hasta por un término que no excederá de 60 días al año.

47a. Para que los trabajadores gocen de las prestaciones a que se refiere la cláusula anterior, deberán notificar a los representantes de la Empresa y al Sindicato, desde el primer día en que se encuentran incapacitados, con el objeto de que la Empresa sabiendo cuantos días ampara el o los permisos otorgados por el IMSS, pueda tomar las medidas pertinentes al respecto para cubrir las ausencias a sus labores de los trabajadores de que se trate. En caso de que algún trabajador no cumpla esta condición, perderá el derecho de gozar de esas ventajas y sus faltas serán consideradas como injustificadas.

48.- Cuando ocurra el fallecimiento de un trabajador de planta, la Empresa, (...) pagará a los dependientes económicos de sus trabajadores la cantidad que se fija en la siguiente tabla:

De 1 a 5 años de antigüedad	\$ 25,000.00
De 5 a 10 años de antigüedad	\$ 50,000.00
" 10 a 15 " " "	\$ 75,000.00

más de 15 " " " \$ 100,000,00

(Es necesario enfatizar que las cantidades mencionadas y las siguientes a transcribir, se refieren a pagos otorgados en el período 1980-1982, por lo que el lector debe ubicarse, a que hoy en día, dichas cifras se representan de la siguiente manera:

Ejemplo de la primera, \$ 25.000,00. Veinticinco mil viejos pesos, que actualmente equivalen a, \$ 25,00 nuevos pesos, y así sucesivamente.)

- Capítulo VI. Antigüedades, vacantes, ascensos y retiros.

53a. La Empresa y el Sindicato se obligan rigurosamente a respetar los derechos de antigüedades de los trabajadores reconocidos por la Empresa y por lo tanto los trabajadores reconocidos por la Empresa no perderán su derecho de antigüedad, en los casos de que las autoridades del Trabajo deban resolver acerca de un conflicto derivado de su despido.

54a. Para cubrir las vacantes o puestos de nueva creación en los distintos departamentos, la Empresa dará preferencia sobre cualquiera otros, a sus trabajadores más antiguos que laboren dentro de la misma y tenga su certificado de capacidad; en el caso de que concurren dos o más trabajadores con igual antigüedad se dará preferencia al más capaz.

- Capítulo VII. Disposiciones generales.

59a. La Empresa y el Sindicato se obligan en los términos que previene la Ley, a mantener los talleres en las mejores condiciones de higiene, observando las disposiciones legales al

respecto. Asimismo, la Empresa instalará en el centro de trabajo, un botiquín de primeros auxilios.

60a. La empresa proporcionará a los trabajadores de planta, dos overoles de buena calidad y a las trabajadoras dos batas cada año. (...) Los trabajadores tendrán la obligación de utilizarlos durante sus labores dentro del taller bajo castigo si no lo hicieran. (¿son empleados o esclavos, por qué utilizar tales conceptos de castigos? ello es prueba de lo introducido por el proceso de producción que determinan las prácticas tayloristas y fordistas. Ahora consideradas tan arcaicas y molestas para el mejoramiento de la labor y estimación de los trabajadores)

61a. La Empresa concederá 10 becas de \$ 3,500.00. al año, a 10 hijos de trabajadores que tengan promedio más alto de 8.0. Si hay más de diez candidatos a dichas becas se concederán en primer lugar al que esté haciendo estudios superiores, en segundo lugar se dará preferencia a los hijos de trabajadores que tengan menor salario sobre los de mayor salario. (Lo anterior, se determina entre un promedio de 75 personas, mismas que son las que laboraban entre 1980-1982, para ser únicamente 10 becas, considero es mínimo, no alcanza a cubrir ni a la tercera parte de los trabajadores. A pesar que está cláusula es una de las pocas que pueden o podrían cambiar la mentalidad del trabajador para beneficio de sus hijos, es restringida, aunada a la misma cláusula se percibe que conlleva tanto un estímulo económico como psicológico, este último más importante porque define la motivación hacia el estudio de los hijos de los trabajadores.)

63a. Empresa y Sindicato convienen que el sistema de trabajo y la retribución del mismo, no podrán ser modificados sin la aceptación expresa de ambas partes y previo estudio de las mismas se haga para valorar la utilidad que aporten las modalidades que se pretenden implantar. (De entrada se está negando en el mismo CCT. el razonamiento de los trabajadores para opinar sobre si está bien o no su sistema de trabajo. Por lo tanto, se delega una parte, fundamental del proceso productivo: al hombre; si están tranquilos, agusto, cómodos, o qué es lo que les molesta, queda en términos secundarios. El error de la escasa creatividad para producir de los mismos, puede provenir de este punto, se sesga de antemano toda oportunidad para tomar en cuenta la palabra del obrero; esto no lleva de ninguna manera a mantener la producción a lugares elevados, positivos y sobresalientes, lo que hace es remarcar la enajenación del trabajador y, a la vez, se toma en conciencia el "laborar para sacar el trabajo "al hay se va", pero, mas no para mejorarlo o engrandecer la producción de forma satisfactoria para el trabajador. No se palpa que lo que el trabajador produce, en cierto sentido, no le satisface, porque sabe que a final de cuentas quien se queda con las ganancias es su "enemigo". El patrón, es obvia la escasa relación entre ambas partes, cuando se maneja este tipo de contratos colectivos netamente inspirados en Taylor).

64a. La Empresa ayudará en su medida al Sindicato en los gastos de celebración del aniversario de éste; transportes para excursiones, uniformes, trofeos y arbitrajes deportivos,

obsequios y sorteos de fin de año y en otros eventos sociales de indole diversa. (...) Así como la creación de una Biblioteca. (La biblioteca funcionó a partir de mediados de los 80, los libros han sido donados por la misma imprenta, la cual se inspiró para crearla en el aliento que siente para que sus trabajadores se instruyan más y puedan aprovechar el tiempo, ya que hay casos en los que principalmente la gente joven que trabaja en la Empresa estudia por la tarde, de ahí que estos trabajadores tengan espacio de tiempo para estudiar después de su jornada laboral, para posteriormente asistir a sus instituciones educativas.)

65.- Ambas partes convienen en que en circunstancias muy especiales y previo estudio que practiquen podrán llegar al acuerdo de modificar alguna cláusula de este contrato antes del plazo que la Ley marca para su revisión, sin que ello pueda ser considerado como violación a este contrato. (Lo que deberían de empezar por cambiar, sería los conceptos que aparecen en varias ocasiones a lo largo de dicho CCT. Conceptos como: obligaciones, sanciones, castigos, conveniencia, amonestar, prohibir, etcétera, ya que los mismos intimidan al trabajador, a tal grado que se caracterice como un ser inferior e inseguro de su capacidad laboral, lo más idóneo a mi parecer, sería redactar nuevamente estas partes que incluye el CCT., por conceptos que llevados a la práctica aseguren un mejor éxito en el trabajo ejecutado por el obrero. Un ejemplo de los conceptos mal utilizados se encuentra en la siguiente cláusula).

66a. En caso de faltas cometidas por alguno o algunos de los trabajadores durante el desempeño del trabajo, que ameriten la aplicación de castigos o sanciones, por parte de la Empresa se hará una investigación con la intervención del Sindicato para que se aprecie la gravedad de la falta, dándole intervención al trabajador o trabajadores afectados para que se defiendan, y actuando con comedimiento y buen trato, sin uso de palabras que pudieran considerarse como ofensivas para la dignidad de los trabajadores. (Puede hablarse de buen trato cuando se habla de castigar o sancionar, si ello conlleva en su interior, una intimidación hacia el trabajador).

67a. Capacitación: se regirá conforme al Artículo 391, Fracción IX de la Ley Federal del Trabajo.

a) Los trabajadores tienen el derecho a ser capacitados y adiestrados y la Empresa la obligación de capacitarlos y adiestrarlos, si así lo solicitan. (...) ¡Que barbaridad! Es un hecho sin lugar a dudas que la Empresa tiene la (ahora sí) OBLIGACIÓN de capacitar a su personal, de otra manera ¿cómo mejorar el nivel de perfeccionamiento en la producción? las máquinas no se manejan ni se arreglan por sí solas, el trabajador está por encima de ellas, y es a ellos a quien se le debe dar preferencia para adiestrarse en el uso de las mismas, de ahí que incrementa su capacidad para trasladarse a puestos de trabajo más destacados y funcionar como obreros especializados, no para una sola rama, sino como los trabajadores japoneses que se desempeñan en varias labores, por lo que conforman una mano de obra

internacionalmente estimada y altamente calificada. México no debe quedarse rezagado en este punto. La Empresa deja a la Capacitación y al Adiestramiento, como un aspecto general, siendo que debería ser uno de los puntos centrales del presente CCT. De la buena y real capacitación y adiestramiento es lo que necesita la Empresa para avanzar a niveles mundiales, por lo que debe otorgársele un papel primordial.)

d) La capacitación y adiestramiento será en la Empresa con 50% dentro del horario de trabajo y 50% fuera del mismo.

Así cuando haya que capacitarse en otros locales que no sean en la Empresa será fuera del horario de trabajo. (Se habla con cierto resentimiento cuando se hace referencia a la capacitación. El tiempo que debería estimársele debería ser total, sin escatimar en horarios. Sería conveniente que se conjuntara la capacitación con la teoría y práctica en el momento de trabajar, y no dejarla para después como si fuese un término secundario. La capacitación beneficiaría también a los patrones, ya que a ellos se le otorgarían las ganancias que se extrajeran del aumento de la producción, sus obreros laborarían con plena seguridad y confianza, tratando de mejorar lo producido. Una educación y relación de este tipo convendría para ambas partes, por lo que los patrones no deberían de mirar en la capacitación un desembolso de dinero echado a perder para la educación de sus

trabajadores, sino más bien como una inversión que a corto plazo aumentaría las utilidades de la Empresa.)

México, D.F., a 28 de febrero de 1980. (14)

¿Cómo es posible que temas tan importantes e insustituibles puedan quedar relegados, como términos generales? Sobre todo, me refiero a los relacionados con las medidas de Higiene y Seguridad, de igual importancia es lo abordado por el sistema de trabajo y la retribución del mismo que influye en éstos, también lo constituyen aspectos tan críticos como lo son la modificación de las cláusulas tan obsoletas de dicho contrato. Es obvio que el contrato es añejo, pero ello no quita que en la actualidad se siga poniendo en práctica, por si fuera poco, el también importante punto de la Capacitación y Adiestramiento queda disgregado y diseminado en una breve parte del contrato, como punto sin relevancia que se menciona por no dejar y como mero cumplimiento por ser considerado en los términos de la ley federal de trabajo.

Considero que tanto la cláusula 63a., como la 65a. y la 67a. son una especie de pilares y cimientos de todo proceso productivo, que podría denominársele "serio", por lo mismo deberían de tener un apartado unico y exclusivo para exponer de forma flexible sus lineamientos y límites.

El desarrollo de tales puntos deberían de tomarse en consideración por parte del Sindicato y Empresa, y abandonar la

forma como se manejan en el contrato 80-82, en los que se dejan llanamente de lado.

Si se tomaran en cuenta dichas cláusulas, se notaría al paso del tiempo, como cambiaría la mentalidad del obrero para desempeñar su trabajo, ahora, con responsabilidad y motivación y no como sumisión y obligación ante el patrón.

De la segunda parte del Contrato Colectivo de Trabajo, retomo al igual que de la primera parte los puntos más sobresaliente para el estudio del presente trabajo, las cláusulas que integran a tal apartado son las siguientes que se ajustan y determinan el:

"Reglamento interior de trabajo que forma parte del Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre "Imprenta Madero", S.A. y el Sindicato de trabajadores de la "Imprenta Madero", S.A. que regirá las labores dentro de los talleres de la empresa conforme a las siguientes: cláusulas. (15)

1a. Horario a que se sujetan las labores.

III. Se concede a los trabajadores, una tolerancia de cinco minutos como máximo, en la hora de entrada a las labores. (...)  
Los trabajadores que lleguen dentro del margen de tolerancia quedarán sujetos a las siguientes sanciones:

a) Por tres retardos en un mes, amonestación.

- b) Por el cuarto retardo en un mes, un día de suspensión.
- c) Por el quinto retardo en un mes, tres días de suspensión.
- d) Por el sexto retardo en un mes, hasta ocho días de suspensión.

Todas las suspensiones serán sin goce de sueldo.

IV. A quienes se presenten a sus labores después de la tolerancia indicada en la fracción anterior, no se les permitirá trabajar durante ese día; por lo cual no se les cubrirá el salario correspondiente, ni la parte proporcional al séptimo día; salvo en que la Empresa acuerde lo contrario. La llegada tarde en los términos de esta cláusula se entenderá que constituye falta injustificada, a no ser que la Empresa permita al trabajador que labore.

VI. Los trabajadores deberán de regresar puntualmente a reanudar sus labores al término del tiempo concedido para tomar sus alimentos y en caso de no hacerlo así, los infractores, cuando se trate por primera vez, serán amonestados y en caso de reincidencia en el término de treinta días serán suspendidos por el resto de la jornada, no cubriéndoseles el salario correspondiente a ese tiempo, ni la parte proporcional del séptimo día, salvo los casos en que la Empresa acuerde dejarlos entrar a sus labores.

VII. Los horarios anteriores, podrán ser modificados para el mejor desarrollo de las labores, cuando la Empresa y el Sindicato así lo acuerden. (Dicho cambio se efectuará en el CCT. de 1986-1988, ver nota 12, del presente subtema).

2a. Días y horas para hacer limpieza.

I. La limpieza de los talleres, maquinarias y útiles de trabajo, será realizada por los trabajadores que los utiliza en sus labores; concediéndoles para hacerlo, los últimos treinta minutos de la jornada de los días sábado de cada semana. (Pienso que para este apartado debería existir, el personal de intendencia, ya que creo son labores ajenas a los trabajadores, ellos deben desempeñar lo acordado con su trabajo y en la medida de lo posible aumentar su adiestramiento para ocupar puestos más elevados, pero no inferiores, no son denigrantes, pero tampoco les corresponde a los trabajadores desempeñarlos, además estos son trabajos extras que de ninguna manera son remunerados, pero sí son gastos ahorrados por la Empresa, porque no se invierte ni se desembolsa para otro tipo de plazas que hagan tales trabajos.)

3a. Medidas para evitar riesgos profesionales.

I. Queda estrictamente prohibido a todo el personal:

- a) Fumar dentro de los talleres de la Empresa.
- b) Portar armas de cualquier clase, dentro del local de la Empresa.
- c) Refir, proferir insultos o ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de terceras personas, la del local y enseres de la Empresa o alterar el orden y la disciplina.

d) Usar anillos, mangas largas, pelo suelto, o cualquier otra parte del vestuario que ponga en peligro a la misma persona.

4a Para el buen desarrollo de las labores.

I. Son obligaciones de los trabajadores:

a) Desempeñar las labores que les han sido encomendadas con la actividad y eficiencia que corresponden al puesto que desempeñan; ejecutarlas en los departamentos correspondientes y de acuerdo con los horarios y condiciones establecidas por este Reglamento y el Contrato Colectivo de Trabajo. (Una vez más se percibe como no dejan ocasión para que el trabajador tome parte de las decisiones de la Empresa, se coarta su libertad de expresión, se siguen métodos obsoletos que van adheridos en las cláusulas tanto del Contrato Colectivo de Trabajo, como del Reglamento interior de trabajo. El límite del trabajador se centra en; trabajar, acatar órdenes, obedecer sin replicar y a la sumisión, para obtener a cambio sólo una paga mal remunerada que en la actualidad sirve a duras penas para sobrevivir día tras día.)

b) Guardar la debida compostura durante las jornadas de trabajo; absteniéndose de realizar juegos de todas clases, lanzar gritos o silbidos injuriosos, entablar discusiones o conversaciones que distraigan a los demás compañeros.

c) No introducir o sacar de los talleres bultos, paquetes, periódicos, revistas, libros u otros objetos.

- d) Permanecer en su respectivo departamento y no abandonar las máquinas o actividades a su cargo, sin la autorización del encargado del departamento.
- e) No abandonar sus respectivas ocupaciones, para realizar cualquier otra que no les haya sido encomendada.
- f) No permanecer en el taller, después de su horario salvo que tengan permiso por escrito del Gerente o del Jefe de Turno. (he aquí la latente jerarquización, característica del taylorismo y fordismo, no pasar a ninguna autoridad por ningún motivo.)
- g) Tomar sus alimentos durante las horas señaladas y en los lugares designados para ello.
- h) Traer consigo la credencial expedida por el IMSS.
- i) Abstenerse de leer dentro de los baños. (por aquello de mantener la producción en los tiempos y movimientos establecidos por la Empresa.)
- j) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero, apropiado en esta industria en la forma, tiempo y lugar convenido. (Piden esmero, a cambio de una serie de órdenes que se conjuntan en el Reglamento Interior de Trabajo, pero ninguna cláusula va enfocada a reconocer el mérito del trabajador como pieza fundamental del proceso productivo, la Empresa es la única encargada de pedir lo que quiere con tales y cuales características, hasta el grado de ordenar de hacer el trabajo del obrero con cuidado, como si él no supiera desempeñar sus actividades, lo peor de todo, es que ninguna cláusula defiende la integridad del obrero como ser pensante y productivo, la cual

sirva al mismo tiempo para engrandecer la autoestimación del mismo.)

k) Trabajar tiempo extraordinario cuando la Empresa lo requiera para el cumplimiento de los trabajos urgentes, salvo, imposibilidad justificada para trabajar.

l) Vestir el uniforme o bata entregado por la Empresa, dentro del taller y siempre lo tengan en buenas condiciones, si por cualquier causa se presenta sin su ropa de trabajo, no entrará a trabajar durante ese día, a menos que tenga permiso del encargado del taller. Asimismo se prohíbe usar el uniforme o bata fuera de los locales de la Empresa.

m) Utilizar los baños para su aseo personal, sólo a la hora del desayuno o de la salida.

n) Entregar su reporte de trabajo diario en el lugar indicado y al finalizar su jornada de trabajo. (De hecho éste es un documento que todo trabajador debe realizar y entregar a su jefe de área, su finalidad es que el trabajador al transcribir lo realizado en su jornada de trabajo, verifique que tiempo ocupó para cada actividad, y compararlo con sus anteriores reportes que determinan los tiempos y movimientos de lo producido, además de que se evalúa, lo hecho por el mismo trabajador para comprobar si lo pasado o lo presente ha mejorado la producción.)

II. Los infractores a lo que disponen los incisos de la fracción anterior, serán sancionados: con amonestación la primera vez y a quienes reincidan, se les podrá suspender en el trabajo hasta por tres días, según lo amerite el caso.

Una característica que tienen en común, los puntos antes señalados, se ubica en que todos de una u otra forma al caer en una infracción cualesquiera, se amonesta con deducciones en el aspecto económico. Punto vulnerable de los trabajadores mexicanos, desgraciadamente este punto se utilizó en gran parte en la década de los 80 en la Empresa Madero, parece ser que no habían puesto en práctica otras medidas o no las habían encontrado, lo que hubiera sido de gran utilidad para acabar con el tipo de amenazas que representan ser las cuestiones monetarias.

5a. De las faltas de asistencia.

I. Se considerarán falta de asistencia de los trabajadores, los días en que no concurran a sus labores y por lo tanto, no se les pagarán los salarios correspondientes a esos días.

II. Son faltas justificadas:

a) Aquellas en que los trabajadores han obtenido permiso de la Empresa por escrito, para ausentarse, sin goce de sueldo a sus labores.

b) Las concedidas por el IMSS, con motivo de enfermedades naturales, enfermedades o accidentes de trabajo, siempre que él o los trabajadores de que se trate, den aviso respectivo a los representantes de la Empresa y el Sindicato, dentro del primer día de ausencia o a más tardar el día siguiente.

III. Son faltas injustificadas:

a) Aquellas en que los trabajadores faltan a sus labores, sin permiso de la Empresa.

b) Cuando al faltar al trabajo por causa de enfermedad natural, enfermedad profesional o accidente de trabajo, no den el aviso respectivo a los representantes de la Empresa y del Sindicato a más tardar al día siguiente en que inicie la ausencia, o no presenten a la Empresa el justificante expedido por el IMSS, al reanudar sus labores.

d) Quienes en un período de treinta días falten injustificadamente a sus labores, se harán acreedores a una suspensión en el trabajo de un día, la primera vez y los que reincidan, falten los días lunes, un día antes o un día después de cualquier día festivo podrán ser sancionados hasta con tres días de suspensión, en cada ocasión sin perjuicios del derecho de rescisión cuando incurra en más de tres faltas en treinta días.

6a. De la reparación de daños causados por los trabajadores.

I. Los trabajadores que por negligencia o descuido manifiestos, echen a perder materia prima o causen algún deterioro a las máquinas, herramientas o útiles de trabajo a su cargo, pagarán el importe de tales materiales, composuras o reposición de los implementos dañados al costo, también se llevará un control en un cuaderno de la herramienta que se le entregue personalmente a cada trabajador si dicha herramienta se pierde o se estropea por descuido del interesado, éste está

obligado a reponer dicha herramienta o bien pagar el importe por ella.

7a. Requisitos para aplicar las sanciones.

I. Para que la Empresa aplique a alguno o algunos de los trabajadores a su servicio las sanciones acordadas en este Reglamento, será indispensable:

a) Que la Empresa comunique al Sindicato la existencia de la falta cometida, (...) con la intervención de la representación sindical y del trabajador o trabajadores afectados, a quienes se les dará oportunidad para su defensa.

b) En el caso de que la investigación practicada, resulte procedente la aplicación de alguna medida disciplinaria, la Empresa lo comunicará de inmediato y por escrito al Sindicato, especificando el motivo en que se funda la sanción a que se hizo acreedor el infractor.

8a. En caso de accidente del trabajo o enfermedades naturales.

II. Cuando algún trabajador enferme durante las horas de labores y por ello deba suspender sus actividades deberá dar aviso al encargado de su departamento, para que éste a su vez lo comunique al encargado del taller y la Empresa (amén) le permita al enfermo ausentarse de su trabajo para acudir directamente a la clínica del Seguro Social para que sea atendido. Si el trabajador presenta su incapacidad del IMSS, se le pagará el día completo y si por el contrario el trabajador no presenta la

incapacidad solamente se le pagará la parte correspondiente a las horas trabajadas y se hará acreedor a un día de castigo por no estar incapacitado por el Seguro Social. (Después del pésimo servicio que por lo general, otorgan este tipo de instituciones creadas para los trabajadores, debería a estos otorgárseles la oportunidad de concurrir con su médico de cabecera o familiar para que éste diagnostique con más precisión el daño del accidente o enfermedad del trabajador, al mismo tiempo de que se otorgue también un comprobante para que justifique la falta del trabajador ante la Empresa.)

9a. Del pago de salarios.

I. El pago de los salarios devengados por los trabajadores, se hará el día sábado de cada semana, en las oficinas de la Empresa, al terminarse las labores correspondientes a cada turno. (este aspecto cambia también el CCT. 86-88, al quedar de manifiesto los cambios de horario y con ello la suspensión de las labores en día sábado, siendo que la paga se realizará los viernes al término de cada turno.)

10a. De la rescisión de los contratos individuales de trabajo.

I. La Empresa podrá rescindir los contratos individuales de trabajo:

a) Por incurrir el trabajador durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de los jefes o familiares de oficina

del taller o demás representantes de la Empresa o de sus familiares.

b) Por cometer el trabajador en contra de alguno o algunos de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en el inciso anterior, si como consecuencia de ello se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

c) Por cometer el trabajador fuera del servicio en contra de los jefes de oficina, del taller o demás representantes de la Empresa o de sus familiares alguno de los actos a que se refiere el inciso a), si son de tal manera graves, que hagan imposible el cumplimiento del contrato de trabajo.

d) Por ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de sus labores o con motivo de éstas en los locales, maquinarias, herramientas, materias primas y demás implementos de trabajo de la Empresa.

g) Por revelar el trabajador los secretos de los sistemas de trabajo, o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la Empresa.

h) Por comprometer el trabajador con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del taller o de las personas que ahí se encuentren.

i) Por tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en treinta días, sin permiso de la Empresa o sin causa justificada.

j) Por desobedecer el trabajador a sus jefes o demás representantes de la Empresa sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

k) Por negarse el trabajador de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades y a mantener la limpieza dentro del taller y lugares asignados al Sindicato.

l) Por concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez, o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

m) Por abandono de trabajo.

n) Por faltar el trabajador al cumplimiento del contrato de trabajo.

11a. Transitorios.

I. En los casos en que los trabajadores cometieran alguna falta que no se haya previsto en el presente Reglamento, pero que por su gravedad deba ser sancionada para conservar la disciplina y el debido desarrollo de las labores de la Empresa, los representantes del Sindicato y de la Empresa, se avocarán a su estudio y de común acuerdo resolverán lo conducente.

México, D.F., a 28 de febrero de 1980. (16)

Es contundente que el trabajador es tomado por el anterior Contrato Colectivo, (y por los siguientes contratos 82-84, 84-86 y 86-88) como un ser que sirve de instrumento para los fines que desea la Empresa. Hacer del obrero un individuo sin personalidad

ni interés verdadero por el trabajo, eso es lo que refleja el Contrato.

Dichos Contratos son netamente y 100% tayloristas, desde que se comienzan a analizarlos se percata que para la realización de las actividades de los trabajadores, se emplean sistemas que limitan sus labores. Se puede decir que su estudio se somete en términos fordistas y tayloristas, ya que para la ejecución de una operación, la que importa es sólo aquella que introduzca los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos, junto con el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. De ahí que argumente que las cláusulas de estos Contratos que se mencionan van encaminadas a estructurar el método de trabajo estandarizado en beneficio de la Empresa.

Se comprende de acuerdo a tales Contratos que todo está determinado, desde los distintos tipos de herramientas y departamentos hasta el cronometraje de cada operación que debe dedicar cada trabajador. Esto es un rasgo de las investigaciones hechas por Taylor, que tenían por objeto el determinar las variables que influían en el resultado del esfuerzo humano con el objeto de optimizar cada operación. "Esta pasión u obsesión de Taylor lo hicieron convertirse en un estudioso del ser humano como máquina: a medida que el paso va haciéndose más ligero, el hombre puede permanecer bajo carga por un porcentaje siempre creciente de la jornada, hasta que, por último, se llega a una

carga que el peón puede llevar en sus manos durante toda la jornada sin cansarse". (17)

Tanto en Taylor como en Ford lo que siempre se recalcó de sus métodos fue el aumento en la productividad y por lo tanto, en las utilidades de las empresas.

Por ejemplo, en ninguna parte del Reglamento Interior de la Imprenta Madero, aparece alguna cláusula a favor del obrero, todas se refieren de una u otra manera a desacreditar al trabajador, no le ofrecen garantías con respecto a defenderse de las agresiones que éste pueda recibir de los niveles gerenciales, al contrario todas las cláusulas van enfocadas a la sumisión y entrega total del trabajador para con los patrones y familiares de éstos.

Los patrones por su parte, sí pueden hacer rescisión del contrato por motivos que no le agraden del trabajador, tales como, que el mismo exija sus derechos o haga valer sus garantías por medio del sindicato, ¡ahi pero, esto puede considerarse como un acto de desobediencia al mismo Contrato Colectivo, por lo que puede calificársele al obrero de alterar el orden y la disciplina de la Empresa, y por lo tanto, ser sancionado hasta con la pérdida del trabajo.

Otro factor que crítico de dicho Contrato, se ubica en el escaso terreno que se le conceden a los apartados referidos a la

prevención de accidentes en el trabajo, las medidas de seguridad e higiene y a las enfermedades profesionales.

-Los accidentes en el trabajo, deben considerarse como una verdadera enfermedad social, ante la cual la Empresa debe estar alerta y tomar las más eficaces precauciones. Nada más falso que la idea de que los accidentes no se pueden evitar, por pensar que son

un suceso imprevisto o una desgracia, que sólo el destino pudo decidir, dejándole al hombre el papel de simple espectador y actor cuando a una determinada persona (en este caso trabajador) le tocó ser la víctima de un accidente. Los accidentes en el trabajo, sí se pueden evitar, la Empresa debe contribuir a ello, adoptando una serie de medidas oportunas, que a la vez le ahorren, por una parte, gastos de servicios médicos e incapacidades, además de tener en perfectas condiciones y no echar a perder refacciones o maquinaria de trabajo. (he aquí la insistencia que se hacía anteriormente por realizar una adecuada capacitación del trabajador.)

Ahora bien, las medidas de seguridad e higiene mal practicadas por lo general concluyen en enfermedades profesionales, las cuales también pueden evitarse.

La Ley Federal del Trabajo y el Reglamento de Higiene del Trabajo establecen, con carácter obligatorio el examen médico de ingreso: "Cada vez que un nuevo trabajador vaya a ingresar a un centro de trabajo se le debe practicar dicho examen con objeto de

saber si tiene un riesgo profesional ya adquirido en otra parte o secuelas del mismo, con el fin de establecer responsabilidades en caso de reclamaciones. Gracias a este previo examen médico de ingreso se ha descubierto que muchos trabajadores padecen diversas enfermedades que ellos mismos ignoraban o bien que, como dichas enfermedades habían dado poca manifestaciones o no los incapacitaron, no dieron importancia a los síntomas presentados de determinados padecimientos. Si un trabajador en estas condiciones entra a prestar sus servicios a una fábrica, la exposición a los riesgos que se presentan en la misma aumentan los síntomas del padecimiento, acelerando el curso de la enfermedad. (...)

En nuestro medio, son numerosas las industrias en las que se manejan sales de plomo, por ejemplo las que fabrican acumuladores, las minas, las fundiciones, las fábricas de juguetes, de colorantes, la industria petrolera, las fundiciones, las imprentas, etcétera.

Los exámenes médicos de ingreso son útiles porque con ellos se hace una buena historia clínica del trabajador, donde se anotan cuidadosamente las condiciones de salud antes de iniciar el trabajo y en donde se asentarán, en los sucesivos exámenes médicos periódicos que se les practiquen, las alteraciones que en su salud presente el trabajador, de donde se podrá en un momento determinar con todo fundamento si es o no consecuencia del trabajo". (18)

Si en la misma Ley Federal de Trabajo y del Reglamento de Higiene de Trabajo, se hace la observación, que la industria de la imprenta, es una de las más peligrosas para la salud del trabajador, ¿por qué en el Contrato Colectivo de Trabajo, de la Imprenta Madero, se brindan sólo unas cuantas líneas que no ascienden ni a un capítulo específico para tratar tales problemáticas? Se observa una vez más, como se deja de lado a un factor tan esencial en dicha Empresa.

El daño o alteración del estado de salud de un trabajador que sufre a consecuencia de su labor debe evitarse, es claro que dichas enfermedades aparecen generalmente después de una prolongada exposición al riesgo que la genera. Así comprobé, mediante entrevistas a los trabajadores, que dichas enfermedades han disminuido principalmente a partir de 1990-1992.

Es importante enfatizar que en 1989 la Empresa cambió de patrones por cuestiones personales entre los diversos socios e inversionistas que componían a la Empresa, ya que se percató el notable deterioro que estaba sufriendo la Empresa tanto en las cuestiones económicas, como sociales y políticas.

En el primer aspecto se observó que un gran porcentaje de los empleados eventuales fueron despedidos. Un argumento puede ser precisamente al que se refiere la cita de Molinar Horcasitas, el cual menciona que la década de los 80, presentó cambios drásticos en los diversos sectores y Empresas del país, además de que las prestaciones de la Empresa en forma de préstamos individuales

para los trabajadores disminuyeron; las utilidades anuales fueron mínimas; los aumentos de sueldo se hicieron esperar; la maquinaria era obsoleta y poco productiva; las instalaciones de la imprenta no crecían. Lo que sí crecía era el descontento de los trabajadores, por lo que algunos renunciaron, aún teniendo de 5 a 10 años de laborar para la misma empresa. Se hizo entonces necesario contratar gente joven, que en corto tiempo eran desechados por la empresa; de esta manera se ahorraban aguinaldos ya que en otras ocasiones se les despedía antes de cumplir con el tiempo estimado para recibir su dinero, otros mecanismos consistían en realizar rescisiones de contratos para los trabajadores de base. El punto referente a lo social se centró en la escasa comunicación existente entre los diferentes sectores que componían a la Empresa: patrones, sindicato, empleados. Más bien fueron inexistentes los lazos sociales en la Empresa, cada quien en su departamento obedecía órdenes que iban desde el jefe de área hasta el jefe del personal de un grupo de trabajadores asignados a su mando, ya se imaginarán los regaños por motivos de superioridad de un jefe hacia su subordinado. Todo lo anterior es entendible y obvio que necesitaba un cambio con urgencia, que empezara por reestructurar los lazos de comunicación entre la totalidad de la Empresa, y a su vez que éstos crearan mecanismos de producción que aumentaran las ganancias.

Fue así como la Empresa buscó y hasta la fecha busca nuevos mecanismos, ya que se trata de renovar, reestructurar o sucumbir.

Las políticas internas, se deben al caso omiso que estaba teniendo la empresa a través de sus interlocutores hacia los trabajadores. De la misma manera se estaba descuidando la opinión de los mismos, los cuales deseaban manifestar sus puntos de vista, pero que no podían manifestarse debido a las prácticas tan tensas que tenían los trabajadores en sus labores. Vivían entre un ambiente de stress y sumisión hacia la Empresa, no eran libres ni de mirar al patrón a los ojos, por aquello de que éste se molestara por considerar a sus empleados "inferiores". Todo esto fue más que suficiente para motivar a los diferentes dueños y socios a optar por una nueva administración, ya que la anterior fue desastrosa y de forma palpable no registró acciones positivas en los años 80.

Los trabajadores en la década de los 80 eran entre 75 a 85 personas, para 1990 eran 101 trabajadores impresos y para 1992 el número de trabajadores descendió a 95.

Siquiendo con el tema de los accidentes de trabajo se puede hablar de cifras próximas a que el número de accidentes en los años 80, giraban alrededor de entre 8 a 10 accidentes considerables por año, en tanto que las enfermedades ocupaban un número mayor y más variado. Las incapacidades a cubrir eran demasiadas, los datos no se saben con seguridad, al menos por semana se reportaban entre 10 a 20 personas por no poder asistir a su trabajo, debido a enfermedades patológicas producidas por la causa repetida y por el largo tiempo de una función a desempeñar

en el trabajo. O por aquellas molestias que se originan por el medio en que el obrero se ve obligado a trabajar y que "provoca en el organismo una lesión o perturbación permanente o transitoria, pudiendo ser originada esta enfermedad profesional por agentes físicos, químicos o biológicos". (19)

Es aquí, donde se da la importancia relativa que llevan consigo las medidas de seguridad, tanto para prevenir accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales.

Por un lado se observó que en los 80 los accidentes en el trabajo en la Empresa Madero obedecieron a que fueron producidos por una serie de circunstancias, tales como que el local del trabajo era inadecuado para el buen desarrollo del trabajo: por la mala ventilación o iluminación; insuficientes instalaciones sanitarias; falta de protección para utilizar las máquinas, mala posición de éstas; falta de limpieza y orden (recordemos que ya se había mencionado que no existía personal de intendencia para ejecutar dichas labores, por lo que los trabajadores tenían que realizarlo, con el hecho latente de mantener un descuido al no atender al buen desempeño de sus labores, ya que tenía y tiene que terminar 30 minutos antes su trabajo para realizar dicha actividad. Se hace necesario el personal de intendencia para limpiar constantemente los lugares de trabajo en los que se mueven los obreros, ya que al final de la jornada puede en ocasiones resultar demasiado tarde, porque el accidente pudo

haberse ya suscitado); deficiente preparación de los trabajadores y fatiga.

Estos dos últimos considero son de los primordiales, basta con releer las cláusulas a las que hace referencia el Contrato Colectivo, y que se han traspasado al presente trabajo, es claro que en ocasiones se obligaba y se sigue obligando al trabajador, a laborar más de lo necesario y, si es necesario, fuera de su horario, para sacar el trabajo atrasado, olvidando que el trabajador ya está agotado por trabajar las 8 horas de su jornada, por lo que al seguir produciendo es muy probable que sufra percances físicos ya sea en su cuerpo o para averiar la maquinaria, pero conste que el Contrato lo dispone como una ley y en caso de desobediencia se le resta sueldo y/o si no se realiza, al menos se tiene presente una rescisión del contrato al trabajador.

Por lo que se refiere a la deficiente preparación de los trabajadores, también es cierto, que ocupa un lugar irrelevante en el interior del Contrato, ya que sólo se menciona, pero no se orienta hacia la práctica. Esto cambió a partir del Contrato Colectivo de Trabajo 1988-1990. Donde se le agrega oportunamente al Contrato Colectivo de Trabajo, un apartado especial en lo sucesivo a la "Capacitación y Adiestramiento". Lo sobresaliente del mismo es lo siguiente:

67.- La Empresa se compromete a otorgar a los trabajadores a su servicio, miembros del Sindicato, la capacitación y Adiestramiento

a que se refiere el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en términos y condiciones establecidos por dicho precepto.

La Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta cláusula la impartirá el patrón de la siguiente manera:

a) La Empresa se compromete con el Sindicato a formar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en los términos que especifica el Artículo 153, Fracción I, de la Ley Federal de Trabajo (20), en un término que no excederá de 30 días contados a partir de la fecha de presentación del presente contrato.

b) La Empresa se compromete a que dicha Capacitación y Adiestramiento se llevará a cabo por instituciones autorizadas y registradas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. La capacidad y adiestramiento será en la Empresa con 50% del tiempo dentro del horario de trabajo y 50% fuera del mismo. Así cuando haya que capacitarse en otros locales que no sean de la Empresa será fuera del horario de trabajo.

c) Para los trabajadores de nuevo ingreso que requieran Capacitación la misma se efectuará de acuerdo con el artículo 153, de la Ley Federal de Trabajo (21), capacitación que tendrá una duración máxima de 60 días.

d) La Empresa se compromete, en los términos de la Fracción "N" del Artículo 153, (22) a presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de Capacitación y

Adiestramiento para su aprobación o en su caso las modificaciones que hayan acordado sobre planes ya existentes.

e) Para la formación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se nombrarán cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones, levantándose el Acta correspondiente, para que empiecen a funcionar de inmediato.

f) Ambas partes convienen en que de acuerdo con lo establecido por el Artículo 153, Inciso "F", de la Ley Federal del Trabajo, ésta tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las actividades del trabajador.

g) (...) Por concepto, de la Ley Federal de Trabajo, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento tendrá como obligación y facultad vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; esto conforme a las necesidades de los trabajadores y la Empresa.

68a. Por los problemas y costos tan elevados que padecen el Distrito Federal y la Empresa en el abastecimiento de agua, los obreros y empleados se comprometen a no desperdiciarla y a ahorrarla al máximo. La falta de observación de esta norma de interés general será objeto de castigo.

México, D.F., 28 de febrero de 1990.

(23)

Se aprecia como se modificaron de manera breve, pero sustancial los agregados correspondientes a la Capacitación y Adiestramiento. Al menos la Empresa empieza a poner un poco de empeño para que el trabajador no sufra percances en el desempeño de su labor.

Ciertamente, las medidas de Capacitación y Adiestramiento están dirigidas, a partir de 1988 a corregir las causas y factores que ocasionan los accidentes y por ende a favorecer el aumento en la producción. Entre éstas medidas se hayan las correspondientes a la protección de los trabajadores, medidas que se han expandido a razón de la nueva administración (patrones) que ingresó en la imprenta en 1989. Entre tales medidas destacan, la nueva construcción que se orientó en los edificios y locales de la Empresa; la correcta instalación y protección de la maquinaria; la protección al personal y la educación del mismo para promover su interés por la seguridad; la organización de programas de higiene y seguridad dentro de la empresa; una correcta ventilación en los diversos departamentos para evitar la

contaminación de ruido; mayores implementos para los trabajadores, (ropa de trabajo, caretas, cascos, mascarillas, anteojos, guantes); protección de la maquinaria y equipos (bandas, poleas, engranes, cuchillos, troqueles, sierras, refacciones etcétera); protección de la instalación eléctrica (entubamiento, apagadores de seguridad).

Con este afán se ha procurado trabajar para el bienestar de los trabajadores, a fin de tratar de consolidar y proyectar otro tipo de sistema de trabajo que no se ubique de forma directa con el taylorismo y fordismo. Sin embargo, de igual manera que los mismos principios clásicos, se trata de abatir con las anteriores medidas, los costos que representan para la Empresa la otorgación de las prestaciones médicas y monetarias.

Por otro lado, se trata de llegar por medio de dichos cambios el obtener un mecanismo de comunicación y de guía para tratar de dar resolución a los problemas que se presentan en el trabajo y en el desarrollo de las diversas actividades que se realizan en la Empresa, previendo que estas estén acordes con los cambios que se requieren para utilizar nuevos mecanismos de trabajo.

### **3.2 CAMBIOS QUE SE HAN DADO A PARTIR DEL PERÍODO 1989-1992 PARA MEJORAR LAS GARANTÍAS DE LOS TRABAJADORES.**

Es grato saber que a partir de la nueva administración que quedó al frente de la Empresa Madero, se dispongan de medidas

diferentes a las tan gastadas de los métodos clásicos - tayloristas y fordistas- y que por fortuna se comprenda al fin que el hombre es el elemento esencial de todo proceso productivo. Así pues, está quedando poco a poco atrás, en la Imprenta Madero, aquel mito que sugiere:

1.-"El ser humano es, por naturaleza, indolente, le desagrada el trabajo, y lo evitará siempre que pueda.

2.- Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser "dirigidas", "controladas", "obligadas a trabajar", y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.

3.- El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsabilidad, y es poco ambicioso". (24)

A raíz de los puntos anteriores es tomado en cuenta lo abordado por la "Escuela Neo-humano relacionismo", llamada así, porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa. Sus postulados consideran que los métodos de trabajo deben adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que éste enfoque no puede ser causal sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa.

Además, dicha escuela "postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etcétera, en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud del trabajador, tan común y corriente en

la empresa, y la multitud de problemas que origina, surge la administración por objetivos. La administración por objetivos trata de hacer desaparecer los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad". (25)

La Empresa Madero, ha tratado de tomar en cuenta ciertos puntos de ésta escuela, es por ello que ha mantenido cambios constantes en la estructura del desempeño de las actividades de sus trabajadores.

A las diversas visitas que asistí de la Empresa Madero, descubrí que entre sus trabajadores se vive un ambiente de convivencia y de armonía. Ello también me lo comentaron los mismos trabajadores de la Empresa, me decían que la anterior administración había sido muy drástica, ya que no se permitía lo que se conoce hoy en día, como la opinión pública, y eso que la imprenta se dedica a difundir por medio de su trabajo la "opinión pública", la cual está orientada a atender las sugerencias de la mayoría, en este caso de los trabajadores.

Es más, me comentaron diversos trabajadores, que de haber intentado entrevistar a los empleados o visitar las instalaciones de la Empresa en años anteriores, no se me hubiera permitido el acceso a la misma, ya que se consideraba que era un desperdicio de tiempo por parte de la gerencia, atender a personas ajenas a

la Empresa y que los mismos empleados descuidaran su trabajo por contestar o poner atención a otras personas, perjudicando con ello el nivel de la producción, (obsérvese que sólo se le daba importancia al nivel económico de la producción que manejaba la Empresa, pero en ningún momento se detenía la Empresa a pensar que ésta actividad, podría servirles a los empleados como una distracción para enseñar a otras personas el uso de las máquinas y el uso adecuado de las mismas. Era y es necesario darle un poco de ego y una importancia total al trabajo desempeñado por los trabajadores, ya que de esta manera hubiera crecido su interés por laborar, al ser tomado en cuenta y hacerlo sentir como lo que es, parte medular del proceso de trabajo). Además se consideraban como "espías", a dichas personas, para tal actitud se tenía presente aquella cláusula incorporada en la parte 10a. de la "Rescisión de los Contratos Individuales de Trabajo", 1980-1982, apartado "g", mencionado en este mismo trabajo.

Sin lugar a dudas la Empresa Madero, era un sector cerrado de las atracciones del exterior, se muestra como quedó cerca de 37 años apegada con los métodos clásicos, dejando completamente de lado los avances en cuanto a las formas de tratar a sus trabajadores y de producción.

Resulta también un hecho interesante, que a pesar de que la Empresa optó por los sistemas clásicos, no sucumbió ante ninguna crisis, con el peligro de desaparecer o declararse en quiebra, los aplazamientos en huelga en la década de los ochenta se fijaron, más no se llevaron a cabo, porque hubo reconciliación

entre ambas partes (patrones y trabajadores), para tal reconciliación se fijaba el dar de baja a una parte del personal eventual, para pagar a los trabajadores de base. Cuando el trabajo incrementaba, se hacia forzoso pedir mano de obra extra, por lo que se solicitaba de nuevo trabajadores eventuales, pero que no se quedaban de manera fija en la Empresa.

Un ejemplo del descontento de la pasada administración en los trabajadores, se encuentra en las renunciaciones promovidas durante los primeros ocho años de la década pasada. (retomemos una vez más, la cita de Molinar Horcasitas al enfatizar las problemáticas por las que atravesó el país en aquellos años).

La restricción de salarios y garantías en la Empresa no se hicieron esperar, lo que produjo despidos y bajas de personal, tanto de confianza, como de base y eventuales.

Es por ello que hoy en día, gran parte del personal de la Empresa, se cubre con mano de obra relativamente joven, que aún no cumple ni un año de labor, y que va desde trabajadores que llevan un año de labor hasta los que tienen cuatro años de trabajar.

Hasta 1992 el 75% de los empleados, tenían de 1 a 4 años de prestar sus servicios en la Empresa, mientras que en el 35% se encontraba a una persona con 39 años de labor, otra con 25 años, dos con 25, 24 y 23 años respectivamente, una con 22 años, otra con 21 años, tres con 17 años, una con 16 años, una con 15 años, cinco con 12 y 11 años respectivamente, una con 10, otra con 9

años, dos con 8 años, una respectivamente con 10 y 7 años de labor.

Al remitirse al pasado, se encuentra que para 1980-1982, el personal completo de la empresa era de 75 personas, 65 de las cuales eran hombres y las 10 restantes mujeres.

Los salarios de entonces variaban de entre \$ 370.00 que era el más alto y que sólo percibía un trabajador que ocupaba y sigue ocupando el cargo de Prensista A (se denomina clasificación "A", a aquellas máquinas de función más complicada y de alto desarrollo tecnológico, por lo que su cuidado debe quedar a cargo de una persona que sepa manejarla a la perfección, acción en la que la gran mayoría de los trabajadores no se encontraba en condiciones de llevarla a cabo en aquellas fechas, debido en gran parte a la escasa capacitación que se impartía), hasta \$ 163.00 ésta percepción al contrario de la otra, si era común entre los trabajadores, es más, dos de entre las diez mujeres recibían esta cantidad semanalmente.

Los otros asalariados del sexo femenino, variaban de entre un sueldo de \$ 185.00 a \$ 209.00 se refleja entonces, que las percepciones más bajas eran destinadas a las mujeres, cierto que cumplían cargos de poco riesgo y de desarrollo, pero los años que llevaban trabajando para la empresa no les ayudaban en lo absoluto. La antigüedad de ellas se fijaba desde el año 1952, hasta cubrir el año 1988 (año a partir del cual empezaron a

cambiar los puestos administrativos de la Empresa) por lo que sus antigüedades iban de 35 a 11 años de trabajar.

El salario más alto entre ellas era de \$ 209.00 percepción que alcanzaban dos mujeres con 25 y 21 años de labor, ciertamente no realizaban actividades complicadas o de gran riesgo, como podrían ser el uso con máquinas de alto grado de dificultad para ejecutarlas.

También se percibe que en los Contratos de los ochenta la antigüedad no se reconsideraba, la situación abarcaba a ambos sexos, tampoco se tomaba en cuenta ni se le asignaba una remuneración sobre los salarios a los trabajadores por este concepto.

Se ve pues, que gente que laboraba en la Empresa desde 1952 percibía lo mismo en su categoría, que otra persona ingresada en 1979.

Otro problema que surge de ésta situación se ubica en que tampoco los años contaban para ascender de nivel a los trabajadores, se comprueba como pasaron los años y los obreros siguieron estando en sus mismos cargos y sus salarios sólo fluctuaban entre lo correspondiente por los aumentos que dictaba el gobierno, pero en ningún momento la Empresa revaloró ésta actitud hacia sus trabajadores, con sistemas de valoración, premiación o estímulo a sus años de laborar para la Imprenta.

Para 1992, la Empresa contaba con un número total de trabajadores que ascendía a 95.

- 72 personas de sexo masculino cubrían la mano de obra, el resto, es decir, las otras 23 plazas, las cubrían las mujeres.

Es asombroso concluir que en 10 años, la entrada de trabajadores a la Empresa, sólo cubrió 20 vacantes, aunque cabe mencionar que para el año 1991, los trabajadores eran 101, y en la relación de personal del 31 de marzo de 1992, el número disminuyó a 95 personas.

A pesar de que las instalaciones de la Empresa crecieron no se hizo necesaria la entrada masiva de mano de obra, un factor en el que se puede encontrar una contestación a dicho tema, se concentra en se hicieron pedidos de maquinaria de alta tecnología, lo que tal vez originó a que no se solicitara mano de obra; también la que se tenía equilibró este aspecto. La maquinaria que se introdujo en la Empresa desplazó a máquinas que tenían años de servir a la misma. Si antes, a una máquina la manejaban entre tres o cuatro personas, ahora puede requerir sólo el uso de una a dos personas.

Las computadoras existían en la Empresa desde 1970, pero la entrada en general por sistema de cómputo con programas de diseño gráfico y demás orillaron a las anteriores computadoras, siendo necesario recortar el personal, ya que en los departamentos sobraba mano de obra, unos con mayor suerte se enviaron a otros departamentos.

El impacto de la tecnología, la penetración de la informática en los procesos labores, coadyuvó al desplazamiento

de un número considerable de trabajadores, que ya no tenían función de planta que realizar en la Imprenta, de ahí que se de una explicación sobre el número tan corto de las vacantes que se dieron en 10 años.

Solamente 31 trabajadores de los que se encontraban en las relaciones de personal de principios de 1988, correspondían a trabajadores ingresados de la Empresa de los años que van entre; una persona de 1954, hasta 30 empleados de diversos años de ingreso que cubren el período 1963-1987. En seguida el personal restante es de nuevo ingreso.

Este nivel tan mínimo de trabajadores con antigüedad puede ser resultado o reflejo de las normas establecidas por la Empresa, que eran tan estrictas y obsoletas, tales reglas ocasionaron a su vez, el derrocamiento de la mayoría de la gente que laboró hasta con 34 ó 20 años de antigüedad.

Benjamín Coriat, deja de manifiesto un punto que puede relacionarse con la gran disminución del personal afejo en la Empresa.

"La administración de la producción descansa tradicionalmente en actividades tales como la planeación de las fabricaciones, la puesta en marcha de las instalaciones, el planning (el registro de vencimiento y timing de los programas de fabricación conectados con los otros talleres al inicio y al final). Estas funciones, son tareas que se dividen por lo general

en las empresas donde se utilizan los métodos de estudio de tiempos y movimientos". (26)

Así pues, se destaca que los tiempos y movimientos siguieron persistiendo como medida principal y de control de la Empresa, durante los años anteriores y los mismos años de los 80.

Por lo que corresponde al personal, se concluye que pocos trabajadores alcanzaron realmente a jubilarse con sus 30 años de labor, en caso de hombres y 28 en caso de mujeres, (la cifra correcta de personas jubiladas no se supo proporcionar). Otras personas prefirieron pensionarse, y no seguir tolerando los atropellos que cometían en su persona los patronos, ya que éstos se concentraron en mantener sistemas con los que provocaban a aquellos trabajadores de más antigüedad a cometer o achacarles errores en su trabajo, o bien eran víctimas de regaños que iban proyectados hacia injurias que contribuían a hacer sentir mal al trabajador, aplicándoles sanciones que, dependiendo de sus edades, se argumentaba que ya tenían movimientos torpes, o bien, que ya no veían debido a su vista cansada o simplemente llamarles la atención por cualquier circunstancia, principalmente a aquellos trabajadores que no estuvieran en sus puestos de trabajo cuando eran llamados por los jefes de área.

Este sistema, iba perfectamente enfocado a despertar en el trabajador desanimo, para que a la vez solicitara su renuncia o pension por edad, de esta manera la Empresa se ahorró gastos por

renuncia o por pensión, ya que las pensiones resultan más económicas que las jubilaciones.

De ninguna manera tal administración se acercó a los postulados de la "Escuela Neo-humano relacionismo" (ver nota 25 del presente capítulo), ni mucho menos se manifestó por tratar de imitar algunas reglas del proceso de trabajo japonés, es más, todo parece indicar que ni lo conocían de nombre. Esto, está ampliamente demostrado al enfatizar que la antigüedad en la Empresa Madero, queda totalmente de lado, no se le reconoce su valor estimativo al trabajador como sucede en Japón.

En Japon los años de labor del trabajador, demuestran un signo de fidelidad y experiencia, por lo que se representan como gente de gran valor para la empresa, además de que no se escatiman sus funciones en la misma, al contrario, se les pone mayor énfasis debido a que su largo cronometraje y estadía en la empresa puede proporcionarles técnicas renovadas para el fortalecimiento del proceso de trabajo de la misma, de ellos también se puede aprender acerca del funcionamiento de la tecnología y por ende de la producción, son capaces de enseñar a las nuevas corrientes juveniles que se incorporan para formar parte de la mano de obra calificada japonesa.

Es claro que los conocimientos de los trabajadores japoneses con antigüedad es incalculable, ellos brindan a través de su libertad de expresión, enseñanzas que pueden introducirse a los métodos de trabajo, con la finalidad de producir en grandes

volúmenes con productos diferenciados, de calidad y a un costo mucho menor que el de los países Occidentales.

He ahí, la gran ventaja que tienen los métodos en los que se toma en cuenta al hombre para los procesos productivos.

"Del obrero asignado a un papel de simple "detector" humano, al tecnólogo o al "administrador" afianzado en sus competencias y sus responsabilidades, un mundo nuevo puebla el taller. Y en la gran variedad de las nuevas figuras que se consolidan, las decisiones de organización realizan selecciones y arbitrajes múltiples, que hacen descansar la producción sobre cimientos y bases de contornos contrastes". (27)

Este es el prototipo del trabajador japonés, a la vez puede producir y ser útil en varios departamentos de la empresa, no labora sólo sobre una misma especialización, de aquí se puede obtener otra característica de la mano de obra altamente especializada, en las empresas mexicanas no caería nada mal una experiencia de este tipo, al contrario se incrementaría la producción, se dejaría de lado todo el esfuerzo que se dirige hacia la rutina de las tareas y de los comportamientos de los trabajadores, pero con ello también se solicitaría mayores ingresos sobre los salarios. Tema tabú para los empresarios de nuestro país.

Se hace preciso y necesario aceptar los nuevos planteamientos emprendidos por países como el Japón. Estoy totalmente convencida en que nos encontramos a años luz de distancia, para igualar sus sistemas, ya que tendría que suceder en México, un cambio radical en todos los niveles; políticos, económicos, sociales y culturales. Pero resulta difícil, más no imposible, acercarse a nuevas normas de productividad.

De hecho, la Empresa Madero, principalmente y a partir de 1989, está intentando crear nuevos mecanismos que despierten el entusiasmo por laborar entre los trabajadores.

Por lo que concierne al Sindicato, ha tratado de promover reformas a favor de las demandas de los trabajadores, tales como:  
-Evitar que se modifiquen los contratos colectivos, donde se pueden destituir algunas conquistas laborales, para intentar por el contrario establecer cláusulas que permitan una mayor flexibilidad en el trabajo.

-Dejar fuera del sindicato y entre sus representantes la influencia para favorecer a un determinado partido político, o promover ideologías de este tipo, que vayan encaminadas a la concertación con partidos electorales.

-Tratar de tener en cuenta que el proceso de una apertura comercial es irreversible y que por ende los trabajadores deben exigir por parte de la Empresa, Capacitación y Adiestramiento para estar preparados a los tiempos nuevos.

Este intento de competencia, tanto por mejorar la mano de obra como por incrementar la producción, debe repercutir directamente en la flexibilización del trabajo, como elemento necesario para atraer inversión y reactivar el ciclo productivo que sirva para elevar la productividad de la Empresa.

Aquí se percibe un rasgo importante por el Sindicato, en el momento en que se interesa por tratar todo lo que esté de su parte para engrandecer la productividad de su lugar donde trabaja. Antes éste tipo de interés no se daba entre los trabajadores, sino más bien era un factor que sólo le concernía a los patrones de la Empresa. Ahora, los trabajadores se fijan metas por medio del Sindicato para avanzar hacia una mayor productividad, y que la misma se encamine hacia prácticas flexibles.

De esta manera se debe de tratar de abandonar "las negociaciones obrero-patronales clásicas, que se plantean sobre la base de intereses antagónicos irreconciliables, en donde sólo los puntos posibles de discusión son: los salarios y la seguridad en el trabajo y en algunos casos, de una manera un poco más amplia, las condiciones de trabajo". (28)

Es lo mismo que hasta antes de los años 90, se pedía de forma primordial por parte del Sindicato:., tales asuntos radicaban anteriormente sólo en la política de reivindicaciones económicas en cuanto a los salarios, prestaciones y estabilidad del empleo.

Hoy en día, la mentalidad de la Empresa Madero, considera conveniente la existencia de un sindicato, libre y elegido exclusivamente por los trabajadores, sin intervención de la Empresa, mismo que pueda llegar a mantener la ideología de concebir al trabajo no como una explotación del capitalista, sino como una cooperación con la Empresa para el bien de todos. Al mismo tiempo que los trabajadores lleguen a identificar a la Empresa donde laboran como una organización de interés grupal, compartiendo sus beneficios con la Empresa.

Debo especificar que el párrafo anterior, plantea cuestiones flexibles para la formación del Sindicato. Por otra parte, la flexibilidad empresarial se debe dar en el aspecto en que:

"si las empresas necesitan modernizarse adaptándose a nuevas tecnologías y adquiriendo nuevas formas de organización de la producción, se hace indispensable también la flexibilización del puesto de trabajo, una forma de organizar el trabajo en que los puestos no estén claramente definidos conforme a la antigua práctica de la clasificación de cargos, sino que permanezcan flexibles, en forma tal que la organización se adapte a los cambios de producción que imponga el mercado". (29).

Conjuntamente, el Sindicato de la Empresa, que en años anteriores se vio obligado a pasar de prácticas de enfrentamiento, ahora debe reconsiderar al igual que la Empresa,

favorecer formas cada vez más evidentes de concertación y de cooperación entre ambos bandos.

No sólo este tipo de prácticas deben funcionar para un sólo sindicato, (en este caso para la Empresa Madero), sino que debe ampliarse a un proyecto nacional, que no esté a la defensiva y con la nula participación en las decisiones nacionales. "Debe exigirse por parte del Estado y de las empresas, el reconocimiento a su autonomía y a su corresponsabilidad en la marcha del país y en la reconversión a su autonomía y en la reconversión industrial". Los nuevos tiempos que son los imperantes "pueden mostrar el intento de construir un nuevo proyecto sindical -a diferencia del corporativismo tradicional y del sindicalismo independiente- dentro de los requerimientos necesarios de la flexibilidad laboral, y también a ser reconocido como interlocutor por el Estado". (30)

Por lo que corresponde, al Sindicato Madero, se puede argumentar que en 1990, año en que el señor Jesús Salinas Torres (prensista) arribó a la Secretaría General por parte del sindicato, se han notado cambios, que podrían ser postulados en beneficio del grosor de los trabajadores.

En sí las demandas de los trabajadores en conjunto y, abanderados por el Sindicato piden; que se les considere como a una estructura que no ha dejado de ser funcional para la Empresa. Además se proclama el mantener un control político sobre sus Contratos de Trabajo, es decir, revisarlos periódicamente para no

seguir tolerando que se cometan violaciones a los mismos, así pues, se convierte el Sindicato en un protector para atender y participar en los nuevos procesos de producción que reclaman los trabajadores.

También se ha abocado el Sindicato, a establecer un nuevo código que implique la revisión de los principales documentos que guían sus acciones (contratos colectivos de trabajo, estatutos, idearios etcétera). Se trata de una operación compleja, sin embargo, con ello se pretende dar una revisión que reconozca la insuficiencia y/o necesidad de poner a la altura de las nuevas circunstancias las prácticas de dicho Sindicato.

De forma similar se pretende, que lo anterior implique, ¿el por qué no? negociar cláusulas de los contratos que en otras ocasiones serían intocables.

El Sindicato desea terminar con la idea de que los "sindicatos no han dado respuesta sólidas en lo referente a la política (su valoración como actores) y la refuncionalización del trabajo (su participación en los procesos laborales). Se deduce que no hay una reflexión sindical suficiente en torno a los objetivos principales de las empresas; tampoco, hay una elaboración sobre la posibilidad de que en éstas jueguen un papel central la actividad de los gremios, como práctica social que imprima un nuevo sentido de responsabilidad laboral". (31)

Por algo se debe de empezar, y es un hecho que el Sindicato Madero, ha renovado sus prácticas sociales y a reformulado sus estructuras para tratar de beneficiar a sus agremiados.

Sin lugar a dudas, este tipo de cambio que se conoce como "flexibilidad laboral" y yo considero "a la mexicana", son una parte del nuevo lenguaje que expresa los grandes cambios, pese a los tiempos modernos, los esquemas tayloristas y fordistas no transitan hacia un abandono total por parte de la Empresa y Sindicato. (la serialización de productos y fragmentación de puestos ha logrado la producción en serie, sin interrupciones, reduciendo drásticamente los tiempos muertos, por lo que resulta difícil abandonar tales métodos clásicos, para intentar poner en práctica otras técnicas de trabajo) sino más bien, presentan procesos de readecuación. Ello implica reformular las condiciones de trabajo en que se sustentan hoy por hoy, los trabajadores de la Imprenta Madero.

Estoy convencida, de los cambios que se están produciendo por iniciativas de los trabajadores y empresarios. Entonces ¿por qué no creer, que los avances que se están dando en la Empresa no son negativos o influyentes para seguir las tácticas de los nuevos mecanismos fordianos y taylorianos que se están dando en nuestro país? si bien, es cierto, se están reajustando los métodos clásicos, también se puede llegar a considerar que tales métodos pueden y deben abandonar poco a poco la estructura de la mentalidad en las empresas que utilizan técnicas clásicas, sería conveniente terminar con la idea de que "la fuerza de trabajo se

convierte en un engrane más de una compleja maquinaria, lo que va asociado a la desvalorización de la capacidad y experiencia de la fuerza de trabajo", (32) y con ello la ideología de los patronos para dirigirse y hacer trabajar a sus empleados.

En cambio, los mecanismos de ajustes transformados a métodos de producción más arduos como los japoneses, implican una alta inversión en dinero y tiempo, inicialmente pueden ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero a mediano y largo plazo pueden incidir en la satisfacción de empresarios y trabajadores, que a final de cuentas es lo que interesa para promover un proceso de producción bien equiparado y con alto incremento en la productividad.

Bajo tales lineamientos, el trabajador deja de ser un instrumento de explotación y manipulación de los patronos, para ocupar un puesto reconocido como empleado útil de la Empresa, deja de ser dirigido para convertirse en individuo capaz de transmitir ideas positivas para el mejoramiento de la Imprenta, toma parte activa de las decisiones de la misma, ya que también determina con tales decisiones su propio bienestar como empleado, de ésta manera pueden aumentar los beneficios económicos resultantes del proceso productivo, situación que desemboca en un incremento en la productividad y eficacia de cada uno de los integrantes de la Empresa.

De ahí la importancia radical y fundamental que tiene el trabajador, como agente activo y participativo del

establecimiento de los nuevos mecanismos de producción y en la consecución de los mismos, obteniendo la Empresa un crecimiento económico y una estructura más estable y humana sobre el trabajador.

Si bien es cierto, que la Empresa Madero, está tratando de incorporar y cambiar sus métodos y costumbres, para adquirir sistemas flexibles a favor de los trabajadores y patronos, tiene que poner todo de su parte para continuar con este proceso. Lo que a su vez irá mejorando la vida de los trabajadores en sus centros de labor. Es necesario tener presente que es un camino largo y difícil el que se tiene que recorrer, pero, por ello mismo, la Empresa debe intentar no darse por vencida y continuar con lo que se ha venido realizando a partir de 1988, y tratar de no caer en lo establecido a lo anterior de esta fecha.

Es posible que en un principio, como está sucediendo actualmente, la Empresa, desembolse una cantidad considerable por concepto de Capacitación y Adiestramiento, premiación con estímulos económicos-motivacionales (pueden ser en forma de eventos deportivos o excursiones para sus trabajadores) además por seguir utilizando tecnología de punta, pero debe hacerse a la idea que esto lo recobrará con creces al paso de un período de tiempo, disfrutando finalmente de las ganancias económicas y de las ganancias sociales (convertidas en un acercamiento entre sus obreros) que se hayan realizado con la comunicación más estrecha

hacia sus trabajadores, los que a su vez consideraran a la Empresa y, a sus integrantes como parte de su núcleo familiar.

## CONCLUSIONES.

Es indudable que los métodos clásicos de producción que siguen manteniendo el control y dominación de los trabajadores principalmente en los países occidentales, han ido transformándose al paso del tiempo y de acuerdo a las necesidades del capitalismo. En el interior de dichos métodos se localizan reestructuraciones de orden económico, pero no se encuentran estructuraciones de nuevas prácticas hacia el trato de los trabajadores. Las normas taylorianas de trabajo y las normas fordistas de productividad, siguen buscando como principio lograr obtener aumentos en la intensificación del trabajo.

Dicha mentalidad ha cambiado, por lo que existe una renovación de las prácticas ideológicas para penetrar en el pensamiento del obrero y hacer que éste produzca más a cambio de un incentivo, sin embargo, no consideran a éste como lo que es, la parte medular del proceso de trabajo.

Por lo que respecta a la expresión de nuevas técnicas de producción y sociales, se distinguen de las anteriores, en que éstas apelan a un nuevo consenso para la producción. Pero su objetivo mayor, se sustenta en utilizar técnicas que incluyen fundamentos orientados hacia una mayor integración, participación y de un cambio social entre los trabajadores. Elementos que van encaminados a entrelazar una comunicación estrecha entre trabajadores y patrones.

La recompensa de dicho proceso sería la de un acercamiento transformado en "compañerismo" para tratar aquellas decisiones que emanadas por los patrones, involucren a los empleados. Se daría así las proclamas de participación social entre ambos intereses.

En este sentido, el presente análisis propuso trazar una serie de consideraciones que permitieran explicar cómo el surgimiento de nuevos métodos de producción entendidos y dominados principalmente por el Japón, pueden intentar integrarse en las empresas mexicanas, con la finalidad de introducir nuevas estrategias para el incremento de la producción y de un trato más humano hacia la clase trabajadora.

Finalmente éstas técnicas, que sin lugar a dudas llevan consigo como elemento importante, pero no definitivo, a la tecnología, pueden apuntar en México la implementación y desarrollo de una convivencia sustentada en el logro de una máxima producción en base a desarrollar el estímulo y la motivación en el trabajador, para que éste desarrolle de forma íntegra sus labores.

Para que México pase a formar parte del mercado de la competencia internacional, se hace indispensable que se de un cambio de mentalidad proveniente del gobierno, de los empresarios y de los obreros, ya que la responsabilidad para alcanzar una base en donde la sociedad moderna pueda desarrollarse ampliamente y logre el bienestar, se localiza en la prosperidad.

Se debe acabar con los métodos clásicos que fomentan, que los trabajadores mexicanos sean inestables en su trabajo, a menos que se les obligue a trabajar por medio de menos retribución en sus salarios.

En realidad, al bajar los salarios la desocupación es mayor, porque la demanda es menor y en consecuencia se produce menos, se invierte menos y se emplea menos gente. De modo que se obliga a los sindicatos a aceptar la flexibilidad laboral, porque por un lado, los sindicatos tienen menos afiliados, la gente cuida su trabajo y no quiere hacer huelgas, en tanto que a los empresarios sólo les interesa la ganancia interna, es decir, la nacional, porque están conscientes que introducirse en el mercado externo constituye una posibilidad muy remota.

La flexibilidad del trabajo se ha entendido esencialmente como el hecho, de que el dueño de una empresa puede correr al trabajador cuando quiera, sin mayor trámite, es decir, el poder despedir libremente a los obreros. Esto da como resultado un atraso económico y una nueva y negativa cultura de desarrollo para la producción realizada por los trabajadores.

La flexibilidad, al contrario, debe girar en torno a que, por ejemplo, si en el caso de una empresa, ésta tiene que prescindir de un 10% de mano de obra, lo debe negociar con el sindicato, bien adelantando jubilaciones de algunos trabajadores o reacomodando a otros.

La flexibilidad como se está presentando en México no debe expandirse, ya que se ha mostrado que va en contra de las

conquistas que han logrado los obreros en sus luchas para mantener mejores condiciones de vida y de trabajo. La flexibilidad debería imitar a la flexibilidad laboral representada por el Japón, en donde los empresarios se dedican a hacer innovaciones tecnológicas en sus empresas, porque tienen que superar, las mercancías pasadas, no pueden bajar los salarios, porque si lo hacen, los trabajadores se rebelan, ciertamente producirán, pero no con la misma calidad. Así, los salarios altos hacen aumentar la productividad, y con ello alcanzar mercados internacionales.

La Empresa, Imprenta Madero, está tomando en consideración dichos planteamientos, por lo que están logrando un avance hacia métodos flexibles japoneses, más que nada dentro del ámbito de los recursos humanos. En pequeña proporción están siendo introducidos técnicas que favorecen el desempeño de los trabajadores, si bien es cierto que el Contrato Colectivo de Trabajo está impregnado por cláusulas 100% tayloristas y fordistas, también es cierto, que se está tomando en consideración la opinión del trabajador.

Es necesario apoyar en sus cambios, positivos a este tipo de empresas. De manera similar, la Imprenta Madero esta tratando de otorgar incentivos para aumentar la Capacitación y Adiestramiento de sus trabajadores, de procurar mantener investigaciones tecnológicas, de mejorar la infraestructura, todo ello encaminado a contribuir hacia un proceso de desarrollo

económico y social que beneficie tanto a trabajadores como a patrones.

De esta manera la Imprenta Madero, al ayudarse a sí misma, estará en condiciones de mantener una gran posibilidad de desarrollo y estabilidad para competir ante los mercados internacionales.

## NOTAS.

### CAPITULO UNO

1.- Ezequiel Ander-Egg. Diccionario de política, p. 71.

2.- Frederick Winslow Taylor. 1856-1915. Nació en German Town, estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media. En 1870 ingreso como mecánico a un taller y rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad. Munch Galindo Lourdes, y García Martínez José, Fundamentos de Administración, p. 205

Henry, Ford. 1863-1947. Industrial norteamericano, fabricante de automóviles y creador de nuevos métodos de producción en serie. A los 16 años trataba de abrirse camino en Detroit, por la noche ajustaba febrilmente los últimos detalles de su primer automóvil, allí comenzó su carrera meteórica el joven mecánico, que en los primeros años de siglo ya había organizado su propia compañía.

La empresa creció en forma asombrosa; sustituyó el trabajo humano, siempre que le fue posible, con máquinas cada vez más perfeccionadas. y creó sus admirados y discutidos métodos de producción en serie: el obrero realizaba una sola tarea, repetida en forma monótona e interminable, mientras la línea de montaje traía y llevaba el trabajo sin que él necesitara moverse. En las fábricas de Ford la jornada era más reducida y el salario más elevado, sistema de participación en los beneficios, hospitales, escuelas y pensiones completaban el cuadro de sus innovaciones sagaces y revolucionarias. En sus últimos tiempos cometió el error de mostrarse partidario de los gobiernos totalitarios, fundado en la creencia de que la eficiencia industrial podría trasladarse también al plano político. Estas actitudes y su antisemitismo se contrarrestaron por la creación de la Fundación Ford, dotada con más de 500 millones de dólares y consagrada a impulsar la cultura y el bienestar general.

Al entrar los Estados Unidos en la segunda Guerra Mundial, Ford construyó, también, material bélico y aviones de bombardeo en grandes cantidades. Dos años antes de morir Henry Ford, le sucedió en el cargo de presidente de la Ford Motor Company y de su vasto imperio industrial su nieto Henry Ford II. Enciclopedia Ilustrada Cumbre. T. 6, P. 224.

3.- Benjamín Coriat es profesor adjunto de ciencias económicas en la Universidad de París-XVIII.

Benjamín Coriat, "La norma y el cronómetro", El taller y el cronómetro, p 31.

4.- Ibid., Contraportada.

5.- Esta propiedad general de "flexibilidad" constituye sin duda el rasgo más nuevo y el más distintivo de los medios de operación de la era de la electrónica. No obstante, hay que distinguir cuidadosamente los diferentes conceptos de flexibilidad y sus condiciones y límites de aplicación, según - sobre todo - se trate de máquinas y de herramientas individuales, o "de combinaciones" entre conjuntos de máquinas individuales conectadas entre sí por flujos de información.

Prácticamente, estas evoluciones se traducen en el hecho de que "el trabajo vivo de programación gana incesantemente en simplicidad", aunque crezca la complejidad del producto y por tanto de las tareas y de las concatenaciones de tareas que la máquina puede efectuar de manera automática.

De esta manera la máquina herramienta, a su vez, se vuelve flexible, puede memorizar varias series alternativas de trayectorias y, en todos los casos, es fácilmente programable.

Benjamín Coriat, "La nueva electrónica del taller", en El taller y el robot, p. 52-53.

6.- Benjamín Coriat., El taller y el cronómetro, "La cadena", p. 44

7.- Navel, citado por Coriat, Ibid., p.42-43.

8.- Se entiende por "racionalización" la transformación de los procesos de trabajo según los métodos taylorianos y o fordianos, la "gran industria" es empleada como articulación en una misma rama de procesos de trabajo desiguales desde el punto de vista de la división del trabajo y del maquinismo., ibid., "La producción capitalista en masa," p.75.

9.- Benjamín Coriat. Ob. cit., contraportada.

10.- Guillermo Farfán. "Estado del bienestar en el capitalismo avanzado," en Testimonios de la crisis, p.43-44.

11.- Ibid., p. 34.

12.- Benjamín Coriat. Ob. cit., "La organización científica del trabajo", p. 126.

13.- Adalberto Ríos y Andrés Paniagua. "La corriente científica de Taylor y Fayol", en Orígenes y perspectivas de la administración. p. 89.

14.- Michel Aglietta. Regulación y crisis del capitalismo, citado por Coord. Esthela Gutiérrez Garza, "Estado del bienestar en el capitalismo avanzado", en Testimonios de la crisis, p. 31.

15.- Benjamín Coriat. Ob. cit., "Los tiempos modernos" ob cit., p. 99.

16.- Benjamín Coriat y Esthela Gutiérrez Garza, Ob. cit.

17.- Esthela Gutiérrez Garza. "Relación salarial monopolista Flexibilidad del trabajo", Ob. cit. p. 133.

18.- Ibíd., p. 155.

19.- Ibíd., p. 137.

20.- Ibíd., p. 147-148.

21.- D. Gvishiani. Organización y gestión, citado por; Adalberto Ríos y Andrés Paniagua. "La corriente "científica" de Taylor y Fayol", en Orígenes y perspectivas de la administración, p. 89.

22.- Ibíd., p. 84.

23.- Taylor debió ser un autócatra, sentía muy poca atracción por los dirigentes obreros o por los directores. La mayor parte de su vida la pasó combatiendo a unos y otros. Los unos eran tan malos como los otros. Además su falta de solidaridad con sus compañeros de trabajo fue manifiesta. Ibíd., p. 83

24 Ibíd., p. 49.

25.- Para dichos autores la principal contribución de Taylor fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos. Pero las reacciones que provocan las teorías tayloristas han sido en ocasiones violentas, ya que se refieren a la fatiga ocasionada por el trabajo excesivo. Lourdes Munch Galindo y José García Martínez. "Evolución de la teoría administrativa", en Fundamentos de administración, p. 206.

26.- Guillermo Farfán. Ob. cit., p. 20.

27.- Esthela Gutiérrez Garza. Ob. cit., p. 10.

28.- Ian Gough. The political economy of the welfare state, p. 196, citado por Coord. Esthela Gutiérrez Garza, Ob. cit., p. 24-25.

29.- Esthela Gutiérrez Garza. Ob. cit., p. 142-143.

30.- Ibíd., p. 162.

31.- Ibíd., p. 167.

## CAPITULO DOS.

1.- Esthela Gutiérrez Garza, "Relación salarial monopolista/flexibilidad del trabajo", en Testimonios de la crisis, p. 142 y 151.

2.- Para mayor información véase Estadísticas históricas, tomo 1, INEGI, SPP, 1976, p. 465. *Ibíd.* p. 170-171.

3.- *V. supra.* p. 42.

4.- Esthela Gutiérrez Garza, *Ob. cit.*, p. 154-155.

5.- Robert Boyer, citado por Esthela Gutiérrez, *Ob. cit.*, p. 168-169.

6.- Por importantes que sean las novedades que aportan, las innovaciones técnicas de la década de los cincuenta parecen como atrapadas en los límites estrechos. "No hacen más que insertarse en los conceptos de organización hegemónica del momento, el del trabajo fragmentado y repetitivo," para realizar, de manera fragmentaria y limitada, sólo tareas fragmentadas, resultado del análisis tayloriano de tiempos y movimientos. (...) En suma esta automatización sigue siendo fragmentaria y, por encima de todo, rígida. Si bien corresponde perfectamente a las necesidades económicas del momento, cuando éstas se modifiquen, la investigación se intensificará hacia nuevos apoyos técnicos y nuevas soluciones. Benjamín Coriat. "La nueva electrónica del taller," en El taller y el robot, p. 47- 48.

7.- Benjamín Coriat. *Ob. cit.*, p. 48-49.

8.- *Ibíd.*, p. 41.

9.- *Ibíd.*, p. 43.

10.- Es importante recordar en este apartado, que la automatización programable desempeña ya un papel estelar para la flexibilidad tecnológica, porque se designa la generación actual de los automatismos. Basados en el uso productivo de la

informática y la electrónica, esos materiales están dotados de una doble propiedad: de plurioperatividad y, en diversos aspectos, de reacciones instantáneas a variaciones de su entorno. A su atributo esencial se le ha designado como "flexibilidad". Benjamín Coriat, en "Tecnologías, mercado, organización", p. 60, "Microcimientos. Mutaciones del sistema productivo fordiano", Ob. cit., p. 128.

11.- *Ibid.*, p. 104.

12.- *Ibid.*, p. 107-108.

13.- Felipe Espinosa Torres. "El trabajo automatizado", Política 180, El Nacional, p. 15.

14.- Benjamín Coriat. "Los talleres del postfordismo", ob. cit., p. 68.

15.- Benjamín Coriat. "Prólogo", Ob. cit., p. 21-22

16.- Fernando Butera. citado por Felipe Espinosa, *Ibid.*

17.- Ebel-H.,K. "Los Trabajadores en las fábricas automatizadas" Rev. Internal. del Trabajo. 198 (4): 443-462. Madrid, 1989. citado por Felipe Espinosa, *Ibid.*

18.- *Ibid.*

19.- Para más información sobre estos puntos, véase Benjamín Coriat. Pensar al revés, México, XXI, 123 p.

20.- Felipe Espinosa. Ob., cit.

21.- Lourdes Munch Galindo, José García Martínez. "Evolución de la teoría administrativa", en Fundamentos de Administración, p 223.

22.- William G. Ouchi, en su libro titulado Teoría Z, Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, narra los estudios y experiencias que ha hecho en las empresas japonesas. En él describe cómo el progreso económico y social de estas firmas se

debe a la aplicación de la filosofía administrativa que él llama teoría Z. Citado por Lourdes Munch y José García, Ob. cit., p. 222.

23.- El texto: soledad de Ohno, citado por Benjamín Coriat. "El espíritu Toyota", Pensar al revés, p. 20.

24.- Ohno, 1978, p. 49. Ibíd.

25.- Doctor Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en New York. Citado por Kaoru Ishikawa, "El control total de calidad", en ¿Qué es el control total de calidad? p. 84.

26.- Nacido en 1915 en la familia de un destacado industrial (su padre llegaría a ser el primer presidente de la poderosa Keidanren o Federación de Asociaciones Económicas), el Dr. Ishikawa se graduó en la Universidad de Tokio en 1939 en química aplicada. Como profesor de ingeniería en la misma universidad, comprendió la importancia de los métodos estadísticos. En 1949 participó estrechamente en la promoción del control de calidad y desde entonces ha ayudado a muchas firmas japonesas a alcanzar lugares destacados mediante la aplicación del CC. El Dr. Ishikawa, actual presidente del Instituto de Tecnología Musashi, es el asesor de CC más solicitado del Japón. También ha respondido al llamado de varias empresas norteamericanas, entre ellas recientemente la Ford Motor Company. Kaoru Ishikawa. ¿Qué es el control total de calidad?, p. XI.

27.- Kaoru Ishikawa, "La esencia del control de calidad", Ob. cit., p. 40-41.

28.- -----, "Características del control de calidad japonés", Ob. cit., p. 33.

29.- Ibíd.

30.- Ibíd., p. 22.

31.- Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua, "Antecedentes históricos", en Orígenes y perspectivas de la administración.

32.- Rerum Novarum. Encíclicas, Populibros La Prensa, México, 1965, citado por, Lourdes Munch Galindo, José García Martínez, "Empresa", Ob. cit., p. 41.

33.- Benjamín Coriat. "Subcontratismo y "rentas relacionales", Ob. cit., p. 98.

34.- Adalberto Ríos, Andrés Paniagua. "La corriente "científica" de Taylor y Fayol", Ob. cit., p. 97.

35.- -----, "Los autores más representativos de, la administración en México", Ibíd., p. 171.

36.- Ibíd., p. 173.

37.- "Antecedentes históricos", Ibíd., p. 57.

38.- Benjamín Coriat. "Las metamorfosis de la división del trabajo", en El taller y el robot, p. 183.

## CAPITULO TRES.

1.- Comparable al enorme progreso que la invención de los tipos móviles y la prensa de mano supuso para la escritura, ha sido en los tiempos modernos el realizado mediante las máquinas de composición mecánica y las prensas rotativas, capaces estas últimas de imprimir millares de ejemplares en pocos minutos. Dos son las máquinas de composición mecánica más conocida: la linotipia y el monotipo. En la linotipia, mediante la acción de un teclado de 90 signos, las matrices bajan del almacén y se reúnen una a una hasta formar un conjunto que ha de recibir el plomo líquido que fundirá la línea. De diferente funcionamiento es el monotipo, que consta de dos máquinas, el teclado y la fundidora. El teclado, compuesto de 276 teclas, acciona una bobina de papel que se perfora de acuerdo con las teclas marcadas. Traslada esta bobina a la fundidora, los tipos salen de la fundición formando palabras cuyas letras están sueltas y no unidas en lingotes de línea entera como en la linotipia, lo cual simplifica la tarea de corrección. La moderna fotocomposición, evitando el metal fundido como paso intermedio y reproduciendo los caracteres directamente sobre película fotográfica, constituye un avance que ha permitido incrementar enormemente la velocidad de reproducción del texto destinado a la impresión por cualquiera de los procesos. Enciclopedia Ilustrada Cumbre. T. 7, p. 332-337.

2.- Para más información véase Alexandre A. M. Stols. "Acerca de Pedro Ocharte, el tercer impresor mexicano. Los primeros pasos de la imprenta en México", citado por Juan Pascoe, La Jornada Semanal, Num. 122, 13 de octubre de 1991, p. 41-43.

3.- Nueva enciclopedia temática. T. 6, p. 237.

4.- Lourdes Munch Galindo, José García Martínez. "Evolución de la teoría administrativa", en Fundamentos de Administración, p. 209.

5.- George Elton Mayo (1880-1940), fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia; en 1922 emigró a los Estados Unidos donde, de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción. Ibíd., p.210.

- 6.- Juan Molinar Horcasitas. El tiempo de la legitimidad, p. 93-265.
- 7.- Ibíd., "Hacia la crisis final", p. 220
- 8.- Miguel Angel Granados Chapa, "Viaje al centro de la modernidad en 800 días", en rev. Mira, Núm. 52, 13-febrero-1991, 6-16.
- 9.- Bejamín Coriat. "Prólogo", en El Taller y el robot, p. 20.
- 10.- Ver capítulo 2, tema 2.1.
- 11.- Contrato Colectivo de Trabajo, 1980-1982. Sindicato de Trabajadores de Imprenta Madero, S.A., p. 3.
- 12.- Contrato Colectivo de Trabajo, 1888-1990. Sindicato de Trabajadores de Imprenta Madero, S.A de C.V., p. 5.
- 13.- Los certificado de capacidad, consisten en la realización de cursos para integran más al trabajador de planta en su medio de trabajo, tales cursos se imparten por psicólogos y administradores de la misma Empresa, los cuales sirven para que el trabajador aprenda a desarrollar el manejo de otras máquinas, estos son gratuitos y fuera del horario de trabajo, al finalizar el curso al trabajador se le otorga su documento de certificado de capacidad, con el cual puede hacer méritos para lograr otros niveles de puesto más alto en la misma Empresa. Información obtenida por parte del señor Jesús Salinas Torres, actual Secretario General del Sindicato Imprenta Madero, Abril de 1993.
- 14.- Contrato Colectivo de Trabajo, 1980-1982. Ob. cit., p. 1-19.
- 15.- Ibíd., p. 21.
- 16.- Ibíd. 21-30.
- 17.- Principios de la administración científica, p. 49, citado por Adalberto Ríos y Andrés Paniagua, "La corriente "científica" de Taylor y Fayol, en Orígenes y perspectivas de la administración, p. 79.

18.- Hermilio Solís Avilés, José Grande Rivera. Higiene y Seguridad en el Trabajo, IMSS., p. 52-53.

19.- Como ejemplos de enfermedades profesionales se pueden citar los siguientes: la silicosis, enfermedad profesional producida por el polvo; el saturnismo, enfermedad producida por el plomo y sus compuestos; las úlceras crónicas, producidas por la acción química sobre la piel del ácido crómico, etcétera. Gran cantidad de tóxicos industriales se desprenden en forma de gases, humos y vapores generados en diversas operaciones físicas (fundición, calentamiento, combustión etcétera) y otras químicas (obtención de diversos productos químicos por medio de transformaciones químicas). Estos tóxicos, debido a su estado físico (gas, humo, vapor), si no son controlados en el lugar mismo donde se producen, tienden a mezclarse fácilmente con el aire del ambiente de trabajo; al ser respirados por los trabajadores provocan en éstos graves enfermedades o envenenamientos que con frecuencia les causan la muerte. *Ibíd.*, p. 28.

20.- La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, cuya finalidad es esencialmente avocarse el conocimiento de las causas que originan los riesgos en el trabajo y los medios de evitar tales riesgos tengan lugar. Estas comisiones deberán estar formadas por un número igual de personas que representen por una parte a los trabajadores y por otra a los patrones, es decir, a la Empresa.

La función principal e inaplazable de las Comisiones de Capacidad y Adiestramiento es aumentar al máximo los conocimientos de los trabajadores para producir con eficiencia y responsabilidad, es decir, aumentar las ganancias y utilidades de la Empresa, aprovechando todos los recursos materiales de que dispone el trabajador, este a su vez debe de desperdiciar el material lo menos posible para obtener mayores beneficios, el tiempo para producir un determinado trabajo debe en la medida de lo posible superarse para aumentar la producción en tiempos y costos más cortos, a su vez se debe de utilizar de manera correcta el uso de la maquinaria de la imprenta. De ahí que se brinde la capacitación y adiestramiento adecuado al trabajador, para que al mismo tiempo se relé en varios departamentos y tenga conocimientos de como utilizar las diversas máquinas.

El número de registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la U.C.E.C.A. es el No. IMA 650727-0001-2-01. Información obtenida por parte del señor Jesús Salinas Torres.

Por lo que respecta al artículo 153 I, este se refiere a lo siguiente: En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas

tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera. Ley Federal del trabajo de 1970. Reforma Procesal de 1980, p. 97.

21.- Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.  
Ley Federal del Trabajo. Ob. cit., p. 95.

22.- Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral. Ibíd., p. 98.

23.- Contrato Colectivo de Trabajo. 1990-1992. Sindicato de Trabajadores de Imprenta Madero S.A. de C.V., p. 19-21.

24.- Lourdes Munch Galindo, José García Martínez, Ob. cit., p. 214.

25.- Esta escuela se inicia a partir de 1940, su principal representante es Douglas McGregor, quien, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tienen el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización. Douglas McGregor. El aspecto humano de la empresa. México. Ed. Diana, 1970, citado por Lourdes Munch Galindo, José García Martínez, Ibíd.

26. Benjamín Coriat. "Las metamorfosis de la división del trabajo", en El taller y el robot, p. 185.

27.- *Ibíd.*, p. 207.

28.- Fernando Calero (Coordinador), 1988. Nuevos retos al sindicalismo. Instituto Latinoamericano de Investigaciones sociales. Ed. Nueva Sociedad, Caracas. Citado por Ignacio Medina Núñez (Investigador de la Universidad de Guadalajara), "El sindicalismo en crisis", Política 199, El Nacional, p. 9.

29.- *Ibíd.*

30.- Ignacio Medina Núñez. *Ob.*, cit. p. 10.

31.- Alejandro Espinosa. (Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y sociales de la UNAM), "La ausencia de un proyecto gremial", Política 199, El Nacional, p. 12.

32.- Michel Foucault, *Vigilar y castigar*, citado por, Alejandro Espinosa, *Ibíd.*

## BIBLIOGRAFIA.

Ander-Egg, Ezequiel. Diccionario del trabajo social, 10a. ed., corr. y aum. El Ateneo, México, 1991, 3a. reimp. de la 1a ed., p. 56.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, 4a. ed., Trillas, México, 1989, 2a. reimp. de la 2a ed. de 1987, 535 p.

Boyer, Robert. "Relación salarial, crecimiento y crisis: una dialéctica oculta", en, La flexibilidad del trabajo en Europa. Un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países entre 1973 y 1985, tr. de Jesús Fernández Zulaica, Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid, 1986, p. 23-49.

Contrato Colectivo de Trabajo, 1970-1972. Sindicato de trabajadores de Imprenta Madero, S.A., 29 p.

----- 1978-1980, 31 p.

----- 1980-1982, 30 p.

----- 1982-1984, 30 p.

----- 1984-1986. Sindicato de Trabajadores de Imprenta Madero, S.A. de C.V., 30 p.

----- 1986-1988, 32 p.

----- 1988-1990, 32 p.

----- 1990-1992, 32 p.

Coriat, Benjamín. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, tr. del

francés por Juan Miguel Figueroa Pérez, 6a. ed., XXI, México, 1991, 204 p.

----- Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, tr. del francés por Rosa Ana Domínguez, XXI, México 1992, 163 p.

----- El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica, tr. del francés por Rosa Ana Domínguez, XXI, México, 1992, 266 p.

Carnegie, Dale. Como ganar amigos e influir sobre las personas, tr. del inglés por Roman A. Jiménez, Ed. Hermes, México 1986, 23a. reimp. de la 1a ed. de 1979, 333 p.

Enciclopedia Ilustrada Cumbre. t. 6, p. 224-225.

----- t. 7, p. 332-337.

----- t. 10, p. 266-270.

----- t. 12, p. 402-403.

Enciclopedia Temática. t. 6, p. 237-261.

Guillén Romo, Héctor. El sexenio de crecimiento cero. México, 1982-1988, Era, México, 1990, Col: (problemas de México, Coord. Rubén Jiménez Ricárdez), 222 p.

Gutiérrez Garza, Esthela, (Coord.), Testimonios de la crisis. 2. La crisis del Estado de bienestar, XXI-UNAM, 1988, 222 p.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, tr. del japonés al inglés David J. Lu, tr. del inglés al español Margarita Cárdenas, Ed. Norma, Colombia, Col: (empresas y empresarios), 209 p.

Lepage, Henri. "IX. Milton Friedman o la muerte de Keynes", en Mañana el capitalismo, Alianza, México, p. 331-365.

Molinar Horcasitas, Juan. El tiempo de la legitimidad. Elecciones, autoritarismo y democracia en México, Cal y Arena, México, 1991, 265 p.

Munch Galindo Lourdes, José García Martínez. "Unidad 1, Unidad 2, Unidad 7", en, Fundamentos de Administración, 3a. ed., México, 1987, 2a. reimp., p. 13-38, p. 39-60, p. 201- 240.

O'Connor, James. "Introducción", en La crisis fiscal del Estado, Península, p. 19-31.

Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 32a ed. corr. y aum., XXI, México, 1991, 242 p.

Picó, Josep. Teorías sobre el Estado de bienestar, 2a. ed., XXI, Madrid, 1990, 156 p.

Piore, Michel y Robert Boyer. Coord. Esthela Gutiérrez Garza, "Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo" "La información de la producción y la polivalencia", en, La ocupación del futuro. Flexibilidad del trabajo y desreglamentación laboral, Ed. Nueva Sociedad, México-Venezuela, 1990, p. 13- 22, p. 23-44.

Ríos Szalay, Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y perspectivas de la administración, Trillas, México, 1986, 9a. reimp. de la 1a. ed. de 1977, 214 p.

Solís Avilés, Hermilio y José Grande Rivera. "Temas del 1 al 8", Higiene y seguridad en el trabajo IMSS, México, 1970, p. 1-67.

Trueba Urbina Alberto y Jorge Trueba Barrera. Ley Federal del trabajo 1970. Reforma Procesal de 1980, Porrúa, México, 1982, 49a. ed. actualizada e integrada, p. 95-102.

Wolfgang, Abendroth y Rurt Senla. "El liberalismo", "El Estado social", en Introducción a la Ciencia Política, Barcelona, 1971, p. 59-90, p. 91-123.

## HEMEROGRAFIA.

Beinstein Jorge. "Salarios altos aumentan la productividad", Política 124, de El Nacional (México, D.F.), (19 de septiembre de 1991), p. 23-24.

Espinosa, Alejandro. "La ausencia de un proyecto gremial", Política 199, de El Nacional, (México, D.F.), (25 de febrero de 1993), p.11-15.

Espinosa Torres, Felipe. "El trabajo automatizado", Política 180, de El Nacional, (México, D.F.), (15 de octubre de 1992), p. 15.

Granados Chapa, Miguel Angel. "Viaje al centro de la modernidad", Mira, (México, D.F.), febrero de 1991, Núm. 52, p. 6-16.

Medina Núñez, Ignacio. "El sindicalismo en crisis", Política 199, de El Nacional, (México, D.F.), (25 de febrero de 1993), p. 7- 14.

Pascoe, Juan. "Los primeros pasos de la imprenta en México", La Jornada semanal, (México, D.F.), 13 de octubre de 1991, Núm. 122, p. 41-43.

Rivera Ríos, Miguel Angel. "El nuevo capitalismo mexicano", Política 176, de El Nacional, (México D.F.), (17 de septiembre de 1992), p. 6-7.

Saldívar V., Américo. "1988-1992. El México de Carlos Salinas", Política 165, de El Nacional, (México D.F.), (2 de julio de 1992), p. 18-20.