



**Competitividad
internacional
versus
democracia
industrial**

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
VERSUS
DEMOCRACIA INDUSTRIAL

§

Fundación Friedrich Ebert (FES)

Lic. Ekart Wild, representante en México

§

Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)

Dr. Julio Rubio Oca, rector general

Mtra. Magdalena Fresán Orozco, secretaria general

§

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

Quím. Jaime Kravzov Jinich, rector

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Mtro. Guillermo Villaseñor, director

Departamento de Relaciones Sociales

Mtro. Alberto Padilla, jefe del departamento

§

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Dr. José Luis Gázquez Mateos, rector

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Mtro. Gregorio Vidal Bonifaz, director

Departamento de Sociología

Dr. Leonardo Valdés Zurita, jefe del departamento

§

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
VERSUS
DEMOCRACIA INDUSTRIAL

**GRACIELA BENŞUSÁN, ENRIQUE DE LA GARZA, FRIEDRICH FÜRSTEMBERG,
CAROLINA TERÁN, MÁNFRÉD WANNÖFFEL**

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

VERSUS

DEMOCRACIA INDUSTRIAL

GRACIELA BENSUSÁN, ENRIQUE DE LA GARZA, FRIEDRICH FÜRSTEMBERG,
CAROLINA TERÁN, MANFRED WANNÖFFEL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO / UNIDAD IZTAPALAPA
FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT

México

MCMXCV

1a. edición, noviembre de 1995

@ Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco/Unidad Iztapalapa

@ Representación en México de la Fundación
Friedrich Ebert



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO
UNIDAD IZTAPALAPA



FUNDACION FRIEDRICH EBERT
REPRESENTACION EN MEXICO

Portada: María Elena Laisequilla

ISBN 968-6823-30-1

Derechos reservados conforme a la ley
Impreso y hecho en México



INDICE

¿Democracia industrial vs competitividad internacional?
Manfred Wannöffel, 9

La coparticipación de los trabajadores en las empresas
Friedrich Fürstemberg, 23

Cogestión, calidad total y sistema de relaciones industriales
Enrique de la Garza, 47

Los dilemas de la democracia industrial
Graciela Bensusán, 71

Participación de los trabajadores *versus* estrategias
empresariales
Carolina Terán, 99



¿DEMOCRACIA INDUSTRIAL VS COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL?

MANFRED WANNÖFFEL*

Nuevas tendencias en las relaciones laborales a nivel mundial han generado de nueva cuenta el debate sobre lo que es y cómo se desarrolla la *democracia industrial*. La presente edición ofrece trabajos que hablan de distintas experiencias sobre la materia y plantean las siguientes preguntas, ¿porqué este renacimiento del concepto de democracia industrial? ¿cuáles son las diferencias profundas entre el debate tradicional y la discusión actual? y finalmente, ¿cuáles son las perspectivas para el desarrollo de una democracia industrial en México bajo de una fuerte competitividad internacional?

El concepto de democracia industrial se desarrolló en Inglaterra durante el proceso de la industrialización en el siglo XIX y significaba en primer lugar *collective bargaining* y *democracia sindical interna*.¹ Mientras que en Inglaterra

* *Profesor-investigador, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa*

1 Sydney y Beatrice Webb, *Industrial democracy*, London, 1897

el concepto democracia industrial desde sus inicios se concentró en la *cogestión* a nivel de la empresa y a la participación directa, en Alemania -desde los inicios del siglo XX-, este concepto se usó con un sentido mucho más amplio; no sólo como participación de los trabajadores y sus representantes en las decisiones empresariales, sino también como cogestión en la economía y en la sociedad *-democracia económica-*.² Con el renacimiento del debate sobre democracia industrial y la caída de los estados comunistas en Europa Oriental a finales de los años ochenta, la discusión académica, política y sindical sobre el concepto de democracia económica ya no juega un papel importante. Hoy en día es posible distinguir seis modelos teóricos que hablan sobre el quehacer de los trabajadores y la representación conceptual de éstos:

- 1 Autonomía administrativa por parte de los trabajadores (*workers' self-management*)
- 2 Cooperativas (*producer co-operatives*)
- 3 Cogestión a nivel de la empresa (*co-determination*)
- 4 Comités de empresa (*work councils*)
- 5 Negociación colectiva (*trade union actions*)
- 6 Participación directa (*shop-floor-programms*)³

Pero nivel internacional y en el marco de economía de mercado, la producción recupera los últimos cuatro modelos. Por otra parte, ya que bajo las condiciones de la globalización

- 2 Paul Blumberg, *Industrial democracy. The sociology of participation*, London, 1968
- 3 György Széll (ed.), «Industrial democracy», *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management*, Nueva York, 1992, pp. 429-439;

económica y la alta competencia internacional, la autonomía administrativa por parte de los trabajadores y las cooperativas carecen de relevancia.

DEMOCRACIA INDUSTRIAL COMO DEMOCRACIA REPRESENTATIVA

Aunque el concepto de la democracia industrial inició como un resultado de la lucha de los sindicatos ingleses para lograr la democracia directa a nivel de las empresas, históricamente la democracia industrial se realizaba como democracia representativa. Su principio y meta eran la sustitución de regulaciones unilaterales -trabajador-empresa- por regulaciones bilaterales -comité de la empresa/sindicato-empresa/sector-; es decir la cogestión llevada a cabo por representantes de los trabajadores especialmente en el ámbito de la regulación de las condiciones de trabajo. Como subraya Friedrich Fürstenberg, en la Alemania Occidental de la posguerra con la realización de la autonomía de los convenios colectivos de la cogestión a nivel de la empresa y de la influencia del Estado, los trabajadores alemanes recibieron la oportunidad de co-determinar sus condiciones laborales por la vía de órganos representativos comité de la empresa/sindicato-. Esta cogestión a nivel de la empresas y de los puestos de trabajo ha constituido uno de los elementos fundamentales e integrales de la sociedad alemana. Las actuales formas constitucionales permiten al trabajador ciertos derechos básicos como: derecho de representación -*comités de fábrica*- ante la gerencia, derecho a la información de todos

los asuntos importantes para el personal -cambios tecnológicos y de la organización del trabajo, flexibilidad laboral, etc.-, y también un derecho a voz, principalmente en el ámbito social, todo ello fundamentado y apoyado en el *Reglamento Constitucional para la Empresa*, considerado como la *Ley Fundamental de la Empresa Alemana*.

Según Fürstenberg, la democratización en la empresa debe tener presente que existen áreas importantes y reservadas a la gerencia, como por ejemplo, la planeación y el control del trabajo, así como las decisiones económicas fundamentales respecto a la combinación y utilización de los factores de la producción y a la aplicación de los beneficios. Estas áreas reservadas están de tal modo justificadas en el hecho de que una democratización en este ámbito de la economía pondría en duda la capacidad de funcionamiento de las empresas. Dicho de manera general el concepto de que la eficiencia económica en la empresa sólo puede garantizarse mediante decisiones autónomas de la gerencia, se fundamenta en el hecho de que se trata antes que nada de decisiones objetivas. Estas, además, deben de tomarse frecuentemente con gran celeridad y con la correspondiente capacidad de liderazgo. Con esto, la tesis central de Fürstenberg para el caso alemán es, que ninguna empresa puede permitirse a la larga sustituir el juicio de los especialistas por la decisión política de la mayoría de los empleados y supone que siempre que una empresa tiene una posición favorable en el mercado aumenta también el margen de acción para el estímulo de la integración social en al empresa mediante la ampliación del potencial de participación.

La alta dirección de la empresa requiere de la colaboración y también, en cierto sentido, de la voluntad de colaboración de todos los participantes. Pero la participación al interior de la empresa se vuelve sin duda problemática cuando se trata de la repartición de los beneficios económicos de la misma. Por eso Fürstenberg pregunta, ¿Hasta que punto la democratización al interior de la empresa puede influir sobre la autonomía económica y en especial sobre la autonomía de la gerencia y qué debe ocurrir en lo particular para incrementar y activar los potenciales de participación de los trabajadores en la empresa sin que la autonomía gerencial se vea reducida? Para el catedrático alemán, una de las pocas condiciones que debe darse es la ampliación del margen de acción de los trabajadores en el proceso de trabajo técnico y económicamente determinado. El enriquecimiento de las funciones del trabajo junto con el margen de acción para la propia iniciativa y la autorresponsabilidad se convierten en una condición importante para la activación de los potenciales de democratización en el lugar del trabajo. La democratización de la cooperación en el proceso de trabajo puede ser introducida en lo fundamental mediante la sustitución del estilo autoritario de dirección por un estilo de dirección cooperativo.

Es muy notable que la argumentación de Fürstenberg se concentre todavía a las experiencias del exitoso modelo alemán de la posguerra, pero que parece cambiar fuertemente bajo las condiciones de la competencia abierta en el mercado mundial desde los años ochenta. Al respecto, hay que añadir que bajo de la globalización financiera y

económica, las relaciones laborales en Alemania experimentan hoy en día un cambio estructural con dos fuertes tendencias fuertes:

1. Existe, un traslado de regulaciones amplias y sociales por convenios colectivos hacia regulaciones micro e individuales a nivel de la empresa, regulación que ha traído como consecuencias que los sindicatos y las organizaciones empresariales pierdan una gran parte de sus funciones sociales y de influencia sobre la empresa y las condiciones laborales en ella. Mientras que los actores a nivel de la empresa -a nivel micro-, -comité de empresa y gerencia- cuenten con más competencias formales para determinar las condiciones de trabajo.
2. La segunda, es el crecimiento de nuevos modelos de participación directa a nivel de la empresa -círculos de calidad, calidad total, equipos de trabajo-, con los cuales la cogestión institucionalizada por los comités de empresa ha perdido funciones formales a favor de un nuevo ámbito casi informal entre trabajadores y gerencia.

PARTICIPACIÓN DIRECTA

En los países con economías de mercado y que presentan una fuerte integración al mercado mundial mediante estándares de productividad y calidad de productos, actualmente requieren de una redefinición de las relaciones

laborales y una nueva dinámica de cogestión.⁴ Mientras que en los países con una tradición de cogestión institucionalizada y representativa, se llevan a cabo una gran variedad de experiencias con modelos de participación directa en las empresas, especialmente en la manufactura y los servicios. Para los países semi-industrializados que no han dispuesto de una cogestión institucionalizada -como el caso de México-, los modelos de participación directa hoy en día son los únicos modelos aplicados en el ámbito de la cogestión. Se trata de una prolongación de la cogestión hacia abajo, hacia los puestos de trabajo y los empleados. El concepto de la participación directa es una doctrina gerencial que significa una nueva valoración de los recursos humanos por el *management*. Porque las gerencias han elegido los recursos humanos como el nuevo eje de modernización y racionalización; la mayoría de los sindicatos y investigadores críticos reaccionan con un cierto escepticismo a las tendencias actuales. Como subraya Enrique de la Garza, la participación directa es una doctrina gerencial y no social orientada exclusivamente al incremento de la productividad y la calidad. En México esta doctrina ha sido acogida con entusiasmo por los empresarios y ha aplicada en contra de instituciones laborales tradicionales como la seguridad en el empleo, el ascenso por antigüedad, la definición minuciosa de las funciones de los puestos, las limitaciones para el empleo de trabajadores eventuales o de sub-contratistas o del nombramiento del personal de confianza y el salario según categoría. Es decir, el modelo

4 Véase: Manfred Wannöffel (coord.), *Ruptura en las relaciones laborales*, Fundación Friedrich Ebert/Nueva Sociedad, Caracas 1995;

de participación directa en México se presenta a través de la flexibilización de las relaciones laborales.

En el debate académico de la sociología de trabajo a nivel internacional, la prolongación de modelos de cogestión representativa por modelos de participación directa, es una consecuencia del cambio de valores.⁵ Este cambio de valores provoca nuevas actitudes y intereses en los asalariados calificados que desean una mayor autonomía, iniciativas y el desarrollo de una mejor comunicación en el trabajo. Todo ello generará una satisfacción que sólo se logra con una participación directa en el proceso de la producción. Los sindicatos en los países industrializados han aceptado este cambio de valores y actualmente reorganizan su política tradicional de una *política de protección* hacia una *política de formación* a nivel de las empresas, la cual necesita la participación activa de los asalariados calificados y preparados para co-determinar, como lo menciona Graciela Bensusán.

En los países semi-industrializados que no cuentan con un modelo de cogestión institucionalizada, la actual tendencia hacia el modelo de participación directa a nivel de la empresa puede ser una oportunidad para desarrollar su propio sistema de cogestión, que obviamente será diferente al que existe en los países industrializados y no cubrirá todos los sectores económicos, ni la gran variedad de la micro, pequeña y mediana empresa; pero probablemente

5 Marcel Bolle de Bal, «Participation: Its contradictions, paradoxes and promises»; Cornelis J. Lammers/György Széll (ed.): *International Handbook of Participation in Organizations*, vol. I, Oxford 1989, pp. 11-25;

se realice como participación directa en las ramas de alta competitividad internacional.

CÍRCULOS DE CALIDAD, CALIDAD TOTAL Y EQUIPOS DE TRABAJO

Las formas más importantes de las estrategias gerenciales dirigidas hacia una participación directa, son los círculos de calidad que promueven la calidad total y el trabajo en equipo.

Los Círculos de calidad son organizaciones micro a nivel de la producción que existen paralelamente de la organización de trabajo regular. La meta de los círculos es la solución de problemas de producción y el mejoramiento continuo de la calidad de productos con participación activa de los trabajadores. Un círculo de calidad integra un pequeño grupo de 6 a 12 participantes del mismo sector de la línea de producción, que se reúne una vez a la semana y normalmente durante la jornada de trabajo. Bajo la coordinación de un moderador se discuten y se intentan resolver problemas del área de trabajo, el producto y las relaciones humanas; es decir, mejorar el grado de la cooperación y eliminar el ausentismo. La fórmula, *convertir los afectados a participantes activos*, significa la intención por parte de la gerencia, de optimizar el trabajo y la responsabilidad del trabajador por la vía de una participación directa.

En comparación con los círculos de calidad, los equipos de trabajo integran la participación activa y directa a los procesos de la producción. Se trata de una organización de trabajo regular con el fin de trabajo continuo.⁶ El equipo de trabajo recuperar formas tayloristas de organización del trabajo y las incorpora a la realización de tareas indirectas de la producción como son: la reparación de la producción, el mantenimiento de las herramientas, los exámenes de calidad, etc. Ellos toman funciones en una área determinada de la producción que antes estaban reservadas por el *management* de nivel medio. En los sistemas de producción ford-taylorista aplicados en la industria automotriz de los Estados Unidos y Europa, se encuentran hoy en día una gran variedad de experiencias con equipos de trabajo. Después de que la industria automotriz tipo *ford-taylorista* entró en la competencia directa con los japoneses, se dieron a conocer los altos costos de la división de trabajo en tareas directas y indirectas. A partir de la segunda mitad de los años ochenta las estrategias de racionalización parten de los recursos humanos y se basan principalmente en la innovación organizativa y social que intenta alcanzar un alto grado de flexibilidad interna y en la aplicación de una política salarial basada en la generación de ganancias sustentadas en la productividad y la calidad de la empresa.

6 Manfred Wannöffel, «Equipo de trabajo. Análisis para una visión sindical», en *Temas laborales* Fundación Friedrich Ebert, México, 1993

¿DEMOCRACIA INDUSTRIAL VS COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL?

El cuestionamiento que hace Carolina Terán y que aún queda pendiente en el conjunto de los textos es: ¿Bajo las actuales condiciones externas de determinismo económico y financiero el *Estado-nación* es capaz de desarrollar estructuras verdaderamente democráticas? O en las palabras de Graciela Bensusán: ¿Existe el interés por parte del Estado, de los empresarios y de los sindicatos para que en México se de una verdadera democracia industrial?

El Estado-nación vive actualmente una transformación dinámica, en la cual las estructuras sociales generadas por el modelo fordista de producción desaparecen. Lo que se transforma fundamente es la relación entre el *Estado-nación-el capital global* y la importancia, que tiene el Estado en el proceso de desarrollo de la economía tanto a nivel nacional como mundial. La política del Estado se concentra actualmente, en la formulación de alta tasas de competitividad frente a otros estados y finalmente ser capaz de ofrecer condiciones favorables al capital globalizado y flexible -infraestructura industrial y social-. Pero precisamente la intencionalidad de atracción de esta política de capital global se enfrenta de manera constante con las demandas nacionales que exigen un desarrollo económicamente sustentables y socialmente equilibrado. Como se mencionó anteriormente; el Estado-nación se ha convertido en un *Estado de competencia*.⁷ Su nuevo papel

7 Manfred Wahnnöfel (coord.), *Ruptura en las ...op. cit.*

tiene como primera tarea aplicar una política industrial de fomento que esté orientada a la satisfacción de las necesidades del capital global a la promoción en los asalariados de una nueva cultura que presenta competir en el mundo de las economías abiertas.⁸ Bajo estas condiciones, se realiza una fuerte transformación en la sociedad, misma que hasta a finales de los setenta era organizada por un modelo de *Estado de beneficencia*, hacia la movilización social con la intención de mejorar la rentabilidad de la inversión privada. Esta movilización a nivel de la empresa es la participación activa y directa de todos los asalariados.

El *Estado de competencia* no tiene las herramientas suficientes para actuar como protector social y menos aún frente a la dinámica impuesta por la globalización de las economías, no promueve seguridad social para los sectores más débiles de su sociedad, sueño que alguna vez existió en los intentos de la cogestión institucionalizada para todas las unidades productivas, cogestión que favoreciera el bienestar y la competitividad de la empresa y que ésta se convirtiera en el motor que permitiera la promoción y planificación de un modelo de desarrollo económico nacional y garante del bienestar-sociedad.

Con el nuevo paradigma de desarrollo, las empresas y no las instituciones del Estado, son los ejes de una política de reformas de cogestión. Mientras el Estado pierde su influencia social bajo de las tendencias de la globalización,

8 Manfred Wannöffel, «La presión de la competitividad internacional y los retos de una nueva cultura laboral en México», *El Cotidiano*, núm. 73, nov-dic. 1995, pp. 11-18;

la empresa se convierte otra vez -en la historia del capitalismo-, en el punto de partida para cualquier tipo de reformas.

Las reformas desde de las empresas son posibles, porque el capital global requiere todavía ubicaciones efectivas y seguras en contextos nacionales. Es por esta causa que el camino hacia la democracia industrial hoy se puede esperar si ésta inicia desde las bases como formas de participación directa (*Act local - think global*), tomar la oferta de las gerencias hacia modelos de participación directa es una oportunidad de integrar y de calificar a los trabajadores en el proceso de la transformación económica. No tomar la oferta, significaría para el contexto de las relaciones laborales de México perder la poca oportunidad de formar y co-determinar.

Competitividad internacional con democracia industrial, no es una contradicción. Sólo el concepto de democracia industrial que crecía en el siglo XX en un contexto del Estado de beneficencia ya no es compatible con las condiciones de la competitividad internacional. Es decir, no se prolonga el sistema tradicional de la democracia industrial institucionalizada a las estructuras del *Estado de competencia* del siglo XXI.

Lo que si es posible, es crear un concepto nuevo de democracia industrial que surga desde abajo, desde de las empresas y de la cogestión directa que se dirija hacia un amplio sistema de cogestión contexto que ofrece la economía

globalizada, donde el papel del Estado estará totalmente reducido.

OBSERVACIÓN FINAL

La cogestión de los asalariados es la base de una democracia industrial. El sistema de cogestión en el puesto de trabajo todavía constituye uno de los elementos integrantes de una sociedad democrática. Pero la democracia no es un evento único que deba realizarse cada determinado tiempo, es un acto que debe estar lleno de cotidianidad. Se trata de un proceso permanente que se nutre de la participación activa de todo los actores sociales. La participación a nivel de la empresa no se puede desarrollar, si los trabajadores dejan su capacidad de decisión y su responsabilidad en las puertas de la fábrica y las recuperan al salir de las empresas. La participación es necesaria cada día, en todos los rincones de la fabrica, de la oficina, y de la vida cotidiana.

Precisamente en la situación actual de la competencia abierta, así como de las repercusiones de la misma, en nuevas condiciones de trabajo, se debe posibilitar la participación activa de todos los que trabajan porque bajo las condiciones de los mercados abiertos y de menor protección económica y social por el Estado, sólo con una empresa bien preparada, así como con una organización eficaz de trabajo con una alta participación de trabajadores calificados y bien informados, se podrán vencer los retos del futuro en un mundo laboral cambiante.

LA COPARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA*

FRIEDRICH FÜRSTEMBERG

La estructura de las modernas organizaciones para el trabajo revela una relación de tensión inmanente que repercute sobre su posición en la vida económica. La empresa no es solamente una unidad productiva, es también una conformación social. Ella sirve para hacer posible la obtención de beneficios económicos y es al mismo tiempo el sitio donde tiene lugar el trabajo colectivo de todos y cada uno de los trabajadores, mismos que de esta manera obtienen sus medios de subsistencia. Ninguna empresa puede existir sin un éxito económico duradero; por lo que rentabilidad y eficiencia son de capital importancia, como puntos de referencia, para medir este rendimiento económico. No debe de olvidarse, sin embargo, que todo beneficio empresarial está relacionado con presupuestos de tipo social. Sin la cooperación y sin la coordinación de la fuerza de trabajo, el potencial productivo de una empresa permanece inutilizado.

* Título original en alemán: *Die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb*

En los principios de la industrialización se hallaba muy extendida una cierta concepción del quehacer empresarial, misma que equiparaba a la empresa con una máquina para cuyo control y correcta utilización se requería de los correspondientes conocimientos de ingeniería. Todavía en la actualidad nos encontramos con esta opinión en el sentido de que aun procesos de trabajo empresarial complejos podrían ser integrados haciendo uso de normas técnico económicas o mediante mecanismos de control. Ellas constituyen sin embargo, en todo momento, sólo el punto de partida para el rendimiento adecuado específico de cada trabajador.

Sin un cierto grado de autorresponsabilidad e iniciativa, de aceptación personal hacia la disciplina de la empresa, lo mismo que de acatamiento al orden implantado, no es posible coordinar de manera óptima la actividad empresarial en lo que se refiere al rendimiento propuesto. Las empresas modernas no deben de entenderse, hoy menos que nunca, sólo como simples aparatos de producción. Esto se hace evidente de manera inmediata, si tenemos presente cómo las frecuentes inasistencias, el nivel de enfermos por arriba del promedio, el constante cambio de lugar de trabajo, el bajo rendimiento ex-profeso, los altos tiempos de máquinas en paro, los conflictos entre los departamentos, las interpretaciones egoístas de los reglamentos de la empresa, etcétera, pueden frenar el proceso de trabajo. Debemos, por tanto, dejar establecido que las empresas requieren de una cantidad suficiente de integración social, entre todos los que forman parte de la planta de personal, a fin de poder lograr de manera continuada el rendimiento económico

propuesto. Como integración social debe entenderse, a este respecto, la adecuada acción conjunta de todos los participantes orientada hacia la conciliación de intereses. Sólo bajo este presupuesto puede ser acatado el orden básico de la empresa, tal y como éste se concreta en las diferentes funciones y atribuciones, en las normas de la misma empresa y en los diferentes procesos de información. Por otra parte, sólo un alto nivel de rendimiento, lo mismo que un rendimiento reconocido por el mercado en el caso de las empresas que de él dependen, pueden garantizar de manera permanente la integración social. Sí las metas económicas de la empresa no se cumplen, surge la amenaza de la pérdida de los puestos de trabajo. Por lo que también en lo referente al mejoramiento del trabajo en conjunto debe tomarse siempre en cuenta el factor económico.

Estas notas introductorias nos sirven para poner en claro el problema que se halla detrás del tema que aquí abordamos: ¿Cómo y de qué manera puede ser diseñada la integración social dentro de las organizaciones para el trabajo, de modo que a través de ella los participantes logren un alto nivel de rendimiento económico y al mismo tiempo conserven el suficiente margen de acción para la conciliación social de sus intereses?.

LA PARTICIPACIÓN COMO FACTOR DE INTEGRACIÓN

La forma en la que se lleva a cabo la integración social en la empresa depende del correspondiente nivel cultural alcanzado en la sociedad de que se trate. Especialistas

visionarios reconocieron ya, desde los finales del siglo pasado, que el ser humano moderno tampoco puede aceptar, tanto en la empresa como en otras arreas de nuestra sociedad, una completa dependencia social. Ya en 1892 Gustav von Schmoller escribió lo siguiente: *Nuestra época democrática no soporta, en ningún lugar -en el que muchos hombres adultos, casados, actúan de manera libre conjuntamente- el hecho de que algunos sólo manden y todos los demás sólo obedezcan.* Entre tanto, se ha llegado al convencimiento común de que la empresa en una sociedad democrática no puede ser una isla donde impere la determinación ajena. Pero ¿qué significa acción conjunta de los trabajadores en la empresa?. Debemos partir del supuesto de que el proceso de democratización debe estar determinado, no sólo en cuanto a forma sino también en cuanto a contenido, por el ámbito social correspondiente. Esto quiere decir, hablando de la realidad empresarial, que las posiciones extremas puramente autoritarias del tipo digamos la posición del señor-en-casa, no son posibles de imponer hoy en día, como tampoco lo es si se trata de una estructura puramente corporativa en la que todos los miembros de la planta de personal, con igual derecho de voto, tengan que determinar sobre todas las decisiones importantes. Tales presupuestos son utópicos, ya que a partir de la diferenciación entre las distintas funciones del proceso de trabajo, por ejemplo entre el trabajador y el maestro, entre el encargado y el director de departamento, entre producción y control, entre ventas y contabilidad, se derivan necesariamente determinadas desigualdades y dependencias mutuas. Siendo ciertamente de naturaleza puramente objetiva, actúan no obstante de manera inevitable

sobre la posición en la empresa y sobre el peso de las decisiones y actividades de cada uno.

Por tanto, también los tempranos inicios relativos a la participación de los trabajadores muestran en mayor o menor medida formas *constitucionales*. Se trataba inicialmente de dotar al personal de ciertos derechos básicos, tales como: derecho de reclamación, derecho de representación ante la gerencia, derecho a la información de todos los asuntos importantes para el personal, y finalmente derecho a voz, principalmente en el ámbito social y en el relativo a la persona. Eugen Rosenstock quien en los años veinte pugnó con ahínco por la participación de los trabajadores en la construcción del *espacio vital empresa*, tenía al respecto muchas expectativas, de manera especial en la implantación de un *derecho de audiencia* como el lo llamó. Opinaba que para iniciar una revolución social bastaba establecer un contrapeso contra la mera jerarquía de la empresa, instalando, por así decirlo, vías nerviosas que fluyeran de los miembros hacia el centro. Mientras tanto, estas y otras consideraciones se han visto concretadas en Alemania, por ejemplo el Reglamento Constitucional para la Empresa (*Betriebsverfassungsgesetz*), al que se puede calificar como Ley Fundamental de la empresa alemana. Para comprobar sus efectos respecto a una democratización al interior de la empresa, se debe tener presente que existen áreas importantes reservadas a la gerencia. Estas se refieren substancialmente a la planeación y al control del trabajo, así como a las decisiones económicas fundamentales respecto a la combinación y utilización de los factores de la producción y a la aplicación

de los beneficios. Estas áreas reservadas están de tal modo justificadas en el hecho de que una democratización en este sector pondría en duda la capacidad de funcionamiento de las empresas. Además debe observarse que la participación en la conformación de los procesos empresariales, donde la Ley lo posibilita y de manera especial en las grandes empresas, aquella se da en forma de una idónea representación de intereses del conjunto de los trabajadores. Este es también el caso de las empresas de la industria del carbón y del acero para las que rige la Ley de Codeterminación (*Mitbestimmungsgesetz*). Aquí se hallan presentes, como en todas las representaciones con este carácter, determinados fenómenos de distanciamiento entre representantes y electorado. Estas deben atribuirse a la necesaria burocratización tanto de la manifestación democrática de la opinión como de la expresión de la voluntad y se hacen evidentes en una relativamente mínima participación de las plantas de personal en lo referente a la actividad de sus representantes. Tenemos así que, tratándose del ámbito personal y social, en la mayoría de las empresas se hace, aún hoy, todavía más «para» el personal que «con» el personal. Incluso por parte de los por ellos elegidos para representar sus intereses.

En efecto, ciertos modelos gerenciales modernos evidencian asimismo con frecuencia, intentos por sobrepasar esta fase de autoritarismo moderado y caritativo por medio de la intensificación del estímulo individual al trabajador o a través de oportunidades para iniciativas de grupo, por ejemplo mediante conferencias, asesorías, derechos a hacer propuestas, etc. Deben mencionarse de manera especial

los círculos de calidad inspirados en los modelos japoneses, así como el grupo parcialmente autónomo. Estos intentos y experimentos tienen, sin embargo, que confrontarse siempre con el argumento de que una integración social en la empresa sobre la base de una planta de personal adulta y coparticipativa sólo podría ser promovida en la medida en que excluyera una reducción en el rendimiento económico. Con esta tesis queremos ahora confrontarnos.

AUTONOMÍA DE LA GERENCIA

Dicho de manera general, el concepto de que la eficiencia económica en la empresa sólo puede garantizarse mediante decisiones autónomas de la gerencia, se fundamenta en el hecho de que, en este caso, se trata antes que nada de decisiones objetivas. Estas, además, deben tomarse frecuentemente con gran celeridad y con la correspondiente capacidad de liderazgo. Es completamente obvio que de cara a los muy complejos procesos de trabajo, en especial en las grandes empresas, igual que enfrentándose a los principios técnico-económicos que rigen la actividad empresarial -mismos que apenas si pueden ser visualizados, ya no digamos valorizados, por el individuo-, no se puede debatir ni decidir sin más ni más sobre programas de producción en las grandes reuniones de la empresa. Ninguna empresa puede permitirse a la larga sustituir el juicio de los especialistas por la decisión política de la mayoría. Por otra parte, el aislamiento de la gerencia de las personas que tienen que ejecutar sus resoluciones no ofrece aún garantía alguna respecto a decisiones objetivas

y rápidas. Toda gerencia responsable deberá incluir -seriamente- a la planta de personal como factor decisivo de la actividad empresarial. La gerencia trabaja sin embargo en un campo de tensión social mucho más amplio. Además de incluir a la planta de personal debe de tomar en cuenta los intereses de los propietarios, de los acreedores, de los proveedores, de los clientes, así como también -y no en último término-, de la opinión pública. La planta de personal no es por tanto el único *partner* con el que la gerencia debe y tiene que negociar. Este estado de cosas se manifiesta también en el hecho de que la gerencia no solamente está vinculada a normas legales o contractuales para las relaciones de trabajo (por ejemplo en el caso de Alemania La Reglamentación Constitucional para la Empresa), o a disposiciones de derecho laboral en general. Tiene igualmente que observar los reglamentos del derecho mercantil, de la legislación para las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, además -naturalmente- de las normas generales de la vida social. Debido a la creciente interdependencia internacional, por ejemplo en el mercado de capitales, misma que se ve impulsada substancialmente por la actividad de los estados de la Unidad Europea, surge además la necesidad de tomar en cuenta las normas transnacionales vigentes. La cooperación internacional de compañías y de inversionistas fluye con mucha mayor probabilidad si existen concepciones similares respecto a las tareas de la dirección empresarial y a las de la planta de personal, o bien respecto a la autonomía de la una y al derecho de participación de los otros. Estas observaciones muestran de manera muy significativa, que no se puede hablar en modo alguno, de una autonomía absoluta ya sea

de la gerencia o de aquellos que son responsables de imponer los principios de la rentabilidad en la empresa. En este caso es necesario, aun en mucho mayor medida, el tomar en cuenta los intereses y encontrar la conciliación entre ellos. Por supuesto que la escala para esta conciliación tiene que ser el rendimiento de la empresa, tal como lo constata el mercado. El margen de acción de que disponen las direcciones de empresa de situación a situación, puede sin duda servir para tomar en cuenta, con una mayor intensidad, los intereses de la planta de personal. Sin embargo, precisamente en los casos extremos en los que se afecta de manera vital a la planta de trabajadores, por ejemplo en el caso de despidos o traslados como consecuencia de transformaciones estructurales técnico-económicas o incluso en el caso de cierre de la empresa, estos márgenes de acción son bastante estrechos. Como regla general podemos suponer que siempre que una empresa tiene una posición favorable en el mercado aumenta también el margen de acción para el estímulo de la integración social en la empresa mediante la ampliación del potencial de participación, mismo que, por otra parte, se ve reducido en épocas de crisis económica.

Estas argumentaciones podrían dar la impresión que una participación más intensa de los trabajadores al interior de la empresa dificultarían o inclusive distorsionarían en todos los casos las decisiones de la dirección. Este sería el caso solamente cuando la objetividad de las decisiones estuviera en riesgo. Por otro lado, la alta dirección de la empresa está siempre necesitada de la colaboración de la planta de personal. Ya que ella no se legitima sólo por los intereses

de los propietarios de la empresa, ni tampoco sólo por su conocimiento de la materia, sino que también se legitima en la medida en que garantiza, a través del proceso de dirección, la colaboración y también, en cierto sentido, la voluntaria colaboración de todos los participantes. Pero la colaboración voluntaria, en todo caso, se puede lograr sólo mediante la responsabilidad y participación compartidas, debiendo éstas estar graduadas por supuesto, según la correspondiente importancia de funciones en el marco de la organización de la empresa. Si, por ejemplo, se tiene que construir una nueva instalación para la producción, deben ser las personas que van a estar más adelante en contacto directo con esta instalación, las que la van a poner en operación y que la van a tener operando las que podrán decir más al respecto que aquellos miembros de la planta de personal que trabajan como agentes externos de la compañía. Con esto se advierte al mismo tiempo, que la participación en la vida de la empresa no debe de ser en modo alguno absolutamente idéntica a los derechos de la legalmente garantizada representación de la planta de personal, es decir, del Consejo de la empresa. Hay además todavía muchas posibilidades y caminos para incluir de manera correspondiente a los miembros de la planta de personal participantes o bien de informarles puntualmente sobre las modificaciones al proceso de trabajo y también de escuchar sus propuestas. Se ha comprobado una y otra vez que una forma tal de participación puede ser un correctivo muy importante para su limitada, manera de ver las cosas. Las decisiones empresariales se ven sobre la mesa siempre de manera diferente a como se ven en la práctica, por lo que es una

obligación no sólo de razón social sino también de razón económico-técnica, el tomar en cuenta y de manera seria, la opinión de todos los participantes.

La democratización al interior de la empresa se vuelve sin duda problemática cuando se trata de la repartición de los beneficios económicos de la misma. En este caso los intereses son extremadamente distintos. Ya desde las reuniones de accionistas puede uno percatarse de que sobre el monto de los dividendos a ser pagados no hay nunca unanimidad en modo alguno. Y las posibilidades de conflicto serían mucho más grandes si la planta de personal tuviera que participar en la decisión de por ejemplo qué tan altas deberían de ser las inversiones, qué tan altos los dividendos, y que tan altas las retribuciones adicionales para sueldos y salarios de la empresa. Y es precisamente respecto a la situación social de la planta de personal que siempre habrá -en cuanto a intereses- diferentes puntos de vista que sólo por vía del acuerdo podrán llegar a una conciliación.

Podemos establecer por tanto, que para contestar a la pregunta de hasta qué punto la democratización al interior de la empresa influiría sobre la autonomía económica y en especial sobre la autonomía de la gerencia, no carece de importancia saber en qué medida las decisiones fueron objetivamente preestablecidas o negociadas por la vía del acuerdo. Puede inferirse de esto que es tan imprescindible un cierto margen de acción para las decisiones objetivas de la dirección de la empresa, como lo es la promoción de la colaboración voluntaria de todos los

miembros de la planta de personal, al menos en la preparación y en la puesta en práctica de los asuntos de la empresa, por supuesto de conformidad con el correspondiente conocimiento de la materia de que se trate.

Un análisis más de cerca demuestra así, que la oposición entre participación al interior de la empresa y autonomía económica, entre la integración social y la imposición de las necesidades objetivas de carácter económico-técnico es más una oposición inventada que una oposición real. Las modernas empresas necesitan de una gerencia activa, que tenga margen de acción para las decisiones objetivas y necesitan además de un estrecho contacto mutuo entre gerencia y planta de personal, mismo que nunca se puede lograr mediante la transmisión unilateral de las órdenes. Para estimular este contacto, estructurar socialmente a la empresa y lograr con ello elevar la integración social en la empresa, no hay ninguna receta. Algo en Alemania se ha logrado de parte de los consejos empresariales mediante la representación de los intereses de los trabajadores. Mucho más es lo que se podría lograr, pero sólo a través de formas adecuadas de dirección social de la empresa, especialmente formas de activación de los intereses de los trabajadores mediante la promoción de los mismos trabajadores.

PROMOCIÓN DEL TRABAJADOR COMO CONDICIÓN PREVIA

Hemos advertido varias veces sobre el hecho reconocido de que los derechos de participación en la empresa sólo pueden ser otorgados en proporción con los conocimientos que se tengan de la materia; es decir, cuando el objetivo de la empresa, el logro de un rendimiento económico, no se ponga en riesgo. Por ello, el progreso en la participación del trabajador en la empresa depende de manera decisiva de las medidas de promoción que se tomen para el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores. En la medida que sea mayor el número de individuos dentro de la planta de personal, los que además del dominio de las habilidades relacionadas con su puesto de trabajo tengan una visión de las relaciones empresariales en su conjunto, y aún más allá, posean un conocimiento cada vez más profundo de los problemas técnicos, económicos y sociales, en esa misma medida será respetada la opinión de la planta de personal. Y es que todas las medidas que se tomen para la formación y capacitación favorecerán los esfuerzos para una integración social en la empresa. Y puesto que mediante la racionalización progresiva surgen nuevas calificaciones y con ello de nuevo la escasez de fuerzas de trabajo calificadas, se debe de contar con el permanente fortalecimiento de este tipo de medidas. Por este medio se mejorarán substancialmente las condiciones necesarias para un mejor entendimiento de la actividad de la empresa por parte de la planta de personal. A esto contribuirá también la paulatina elevación del nivel de la formación escolar en general. De

esta manera se puede contar así con que, en el futuro, grupos de miembros de la planta de personal especialmente calificados en mayor medida que ahora en el proceso de trabajo de la empresa, lleguen a ser inclusive partícipes (*partners*) de los grupos dirigentes de la empresa. Y aunque hoy vemos que la descentralización de las facultades de decisión está substancialmente restringida para los niveles medios e inferiores del personal directivo de la empresa, aun así es absolutamente posible la ampliación de este grupo. Mientras más personas en la empresa actúen bajo su propia responsabilidad y participen de los procesos de decisión empresarial mucho más amplia se vuelve la base para una democrática acción conjunta de todas las fuerzas de la empresa.

Actualmente esta base real e imprescindible para los procesos de democratización de las empresas, al menos en las grandes compañías, es todavía bastante escasa. Probablemente habrá también siempre ciertas áreas en las empresas en las cuales, debido a la escasa cualificación de la fuerza de trabajo, y a la poca vinculación del individuo con su puesto de trabajo, la representación de los intereses de los trabajadores a través de funcionarios es la única y mejor solución. Hay sin embargo en el conjunto de nuestros trabajadores y empleados amplios círculos que ya poseen un potencial capaz de desarrollarse hacia una verdadera participación personal. Este potencial a ser desarrollado no es sólo tarea de los sindicatos, los que naturalmente necesitan prospectos para sus propios puestos de dirigencia. Se trata aquí también de una tarea importante para la propia gerencia. La colaboración en la

empresa es solamente posible sobre la base de un respeto y de un entendimiento recíprocos. Más aún, ésta depende del conocimiento de las relaciones pertinentes que se tienen que tomar en consideración. Los trabajadores que poseen estos principios pueden evaluar las consecuencias de sus actos y comportarse ellos mismos racionalmente en el marco de la organización racional de la empresa. Sin embargo, inclusive a una gerencia ilustrada no tiene otro recurso que los medios de la determinación ajena y el control ajeno donde estos supuestos no existen.

ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN

¿Qué debe ocurrir en lo particular para incrementar y activar los potenciales de participación de los trabajadores en la empresa?

Un importante punto de partida lo es la «ampliación del margen de acción» de los trabajadores en el «proceso de trabajo técnica y económicamente determinado». Surgen aquí retos fundamentales para la moderna ciencia laboral, que hasta ahora ha sido más bien, un instrumento acríptico para el proceso de racionalización del trabajo. Ha correspondido a los expertos en racionalización de las empresas la tarea inclusive de, mediante una óptima organización del trabajo, disciplinar el comportamiento laboral. La idea del trabajador maduro no es compatible con la aplicación de medidas de racionalización en tanto que éstas sean un instrumento de disciplina. La racionalización compleja se manifiesta sólo como exitosa

si es que ésta se establece como un proceso de información recíproca y con ello como parte de un proceso de conciliación de intereses de todos los participantes en relación con la determinación de las funciones de trabajo y, por tanto, de la organización de los puestos de trabajo, lo cual significa:

1. Renuncia al desarrollo de intereses unilaterales
2. El logro de resultados de rendimiento creciente no a costa, sino a favor del mejoramiento de la situación de los hombres que trabajan.
3. Aplicación de los resultados de la planeación del trabajo y de la organización del proceso de trabajo tomando en cuenta los intereses bien entendidos de todos los participantes, mismos que también deben tener el derecho a expresarse.

Donde existe la voluntad para la participación en el lugar de trabajo, puede la ciencia laboral llegar a ser un medio importante para la liberación de los hombres que trabajan. Con el conocimiento de ella y con el margen de acción para las decisiones autónomas así logrado, la emancipación del trabajo se pone al alcance avanzando de mero objeto, de sólo factor disponible, a sujeto, a factor capaz de disponer. Así, el hombre que trabaja puede pasar de ser objeto de la racionalización a ser su portador y perfeccionador. En esta dirección se manifiestan progresos concretos particularmente en los intentos por un trabajo más amplio y más rico. Con frecuencia estos intentos están unidos también a la formación de pequeños, relativamente autónomos equipos de trabajo y unidades de decisión, a

los cuales se da sólo una tarea en general pero no los pormenores para lograrla. El enriquecimiento de las funciones del trabajo junto con el margen de acción para la propia iniciativa y la autorresponsabilidad o bien la decisión autónoma, no sólo para el trabajador en particular sino también para equipos ya más grandes o ya más pequeños, se convierte en una condición importante para la activación de los potenciales de democratización en el lugar de trabajo. Y como la desburocratización parcial del proceso de trabajo, posible por este medio, es reconocida también como valor deseado por parte de representantes progresistas de la gerencia, existen algunas oportunidades de hacerla realidad. A ello contribuye también la tendencia objetiva a la racionalización, tendencia que al alcanzar la fase de la automatización da lugar a que surjan nuevos sistemas de trabajo en los que, al menos para una parte del conjunto de los trabajadores, se logra una mayor movilidad debido al fortalecimiento de las funciones de control y supervisión.

La democratización de la cooperación en el proceso de trabajo puede ser introducida en lo fundamental mediante la sustitución del estilo autoritario de dirección por un estilo de dirección cooperativo. En primer lugar habría que anotar una tendencia objetiva que lleva a una cierta división de poderes en el marco de la jerarquía de la empresa. En el lugar de personas en lo individual con plenos poderes aparecen los órganos colegiados. Y es que la diferente distribución de los conocimientos sobre la materia, así como el tener que considerar diversos puntos de vista, exigen que las decisiones sean tomadas cada vez menos

de manera individual y cada vez más mediante la discusión en los gremios con este carácter o entre grupos diversos. Esta partición de las funciones de dirección conduce paulatinamente a una nueva actitud de la gerencia, la cual se orienta ahora por tanto, a la cooperación con trabajadores autónomos. Un sistema de mando originalmente autocrático es reemplazado poco a poco por un sistema de negociaciones bilaterales o multilaterales entre diferentes grupos. Esta forma de dirección no puede ya sin más ni más llamarse democrática, aunque así ocurra con frecuencia. Se trata más bien de una democratización parcial sobre la base de una estructuración constitucional jerárquica. A pesar de todo, un desarrollo en ese sentido tiene efectos apenas a ser valorados, inclusive en lo que se refiere a las oportunidades para una participación y codeterminación en el lugar de trabajo, ya que por este medio los puntos de vista de los trabajadores subordinados jerárquicamente en la empresa van adquiriendo mayor peso. Por tanto, el promover el estilo de dirección cooperativo como estrategia de participación, es algo que viene absolutamente al caso. A este respecto sólo se tendría que tener en claro que al menospreciarse las condiciones necesarias para ello, en lugar de los resultados deseados de una cooperación auténtica, lo que resulta es solamente la cooperación formal, burocrática, que no es más que una caricatura de las intenciones originales. El estilo de dirección cooperativo requiere de superiores jerárquicos con una formación pedagógico-social, lo mismo que de colaboradores conscientes de su responsabilidad con un profundo entendimiento de las relaciones empresariales y de las

situaciones relativas al trabajo, mismas que están estructuradas más en función de las tareas que en los ámbitos de competencia.

Existen experiencias de la aplicación de conceptos gerenciales modernos tanto en el ámbito de la oficina como en el del taller. Son especialmente interesantes en este sentido, los modelos que integran formas de dirección cooperativas a relaciones organizacionales institucionalizadas. Algunas posibilidades objetivas de colaboración se crean frecuentemente a través de la eliminación de barreras de comunicación, de promoción de las iniciativas de grupo, especialmente para propuestas, y mediante el mejoramiento de la motivación hacia el rendimiento mediante el pago de bonificaciones.

La *activación de intereses* es una condición básica más para la participación en la empresa. Sobre este punto recae también el peso principal de la confrontación política, misma que dificulta extraordinariamente cualquier discusión respecto a la coparticipación y a la codeterminación en la empresa. Sin duda que existe tanto para el empresario, protegido por los derechos de propiedad, como para el sindicato establecido burocráticamente, el riesgo que implica admitir realmente la madurez del trabajador en particular al darse la representación de sus intereses en el lugar de trabajo. El autócrata bienhechor, que hace algo por la planta de personal y por los colegas, no se acostumbra fácilmente al papel del demócrata que promueve la creatividad, que se siente satisfecho cuando los participantes arreglan sus

problemas ellos mismos. Pero quien ha reconocido los riesgos del centralismo burocrático precisamente en las grandes organizaciones, no le queda ninguna otra alternativa que demandar la administración autónoma en todos los casos en que sea posible. Además, de ninguna manera tienen que surgir por este medio productos desorganizados o en desintegración, sino más bien partes integrales capaces de adaptarse, unas con otras, que aligeren a las instancias centrales de lastres de administración improductivos y con ello les permitan dedicarse realmente al trabajo fundamental de coordinación y formulación de objetivos. En relación con esto, uno tendría que pensar en las experiencias con *profit centers*, por ejemplo. Por esta razón, tanto los empresarios como los funcionarios del sindicato tienen algo que ganar mediante la promoción de la participación directa en el lugar de trabajo, lo que justifica también correr ciertos riesgos. Cuando menos, la presente situación sugiere intentos de carácter experimental, con lo que las posibilidades y límites de la participación relacionada con el lugar de trabajo se reconocen más claramente y la discusión se libera de su carga ideológica.

De estas argumentaciones se deriva una estrategia básica para la promoción de la participación en la empresa. Es bastante cuestionable si una cogestión de representantes de los trabajadores en la cúpula de la pequeña o gran empresa puede atenuar la creciente dependencia en las capas inferiores de la estructura social de la empresa. Además de tomar en cuenta los intereses de los trabajadores al momento de las decisiones de la alta gerencia, debería de introducirse por esto mismo una administración autónoma

parcial en las unidades inferiores de la estructura social. Para lo cual los diferentes grupos de funciones existentes en la empresa ofrecen un favorable punto de partida. Por supuesto que, como consecuencia de una más amplia coordinación del proceso de trabajo, la dimensión de esta administración autónoma puede verse por ahora limitada. Hay, sin embargo, una serie de tareas, que de manera autónoma y donde esto sea factible, pueden ser resueltas de manera colectiva por los participantes directos. Del mismo modo en que, a pesar de la existencia de los parlamentos federales y estatales, los ayuntamientos no son para nada superfluos, debería mejorarse -de manera análoga- en las grandes empresas, la funcionalidad de las pequeñas unidades subordinadas. Al poder entonces las partes subordinadas de la empresa integrarse al proceso de trabajo no sólo mediante medidas autoritarias provenientes sobre todo de los superiores directos, sino más allá de como ha sido hasta ahora, mediante derechos y obligaciones factibles, concretos y directos, en esta misma medida su compenetración será mucho más fuerte, apoyada voluntariamente por la motivación interna de parte de cada uno de los trabajadores, y así la adaptación entre ellos ocurre de una manera mucho menos esquemática y por lo tanto más viva. Los medios más importantes para estimular la administración autónoma lo son el enriquecimiento funcional de las tareas de trabajo en el sentido de un margen de acción para la iniciativa propia, el paso a un estilo de dirección cooperativo, el fortalecimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores en particular y la delegación de determinados derechos para salvaguardar los intereses de grupos de trabajo parcialmente autónomos.

SOLUCIONES FACTIBLES

El margen de acción de la gerencia para las decisiones económicas autónomas depende substancialmente del grado de racionalidad de la organización de la empresa, así como de la eficiencia en los procedimientos de dirección. En la teoría, esta eficiencia se apoyaría lo mismo en un sistema de control absoluto que en un sistema de acción conjunta voluntaria que se basa en la comprensión y sentido de responsabilidad de todos los participantes. Prescindiendo de que la solución postrera es sin duda la más apropiada para nuestra conciencia social, no se debe olvidar tampoco que en la *praxis* las resistencias sociales no siempre se superan mediante controles cada vez más estrechos, sino mediante razonables acuerdos entre los participantes. Las posibilidades para ello son para la participación de empresa a empresa, de rama a rama, muy diferentes. El intento de hacer uso de una acción de este tipo llevará no obstante en muchos casos a la liberación de nuevas energías así como a actitudes básicas socialmente valiosas, mismas que con urgencia requiere precisamente nuestro mundo de trabajo industrializado altamente organizado, aunque si bien ya en buena parte bastante burocratizado. Los hombres que están ya listos y con la capacidad para entender las reglas de la razón técnica, económica y social, así como para aplicarlas consecuentemente en la empresa, podrán recibir en el futuro también oportunidades para una participación más allá de las actividades directamente vinculadas con el trabajo.

Es sin duda evidente, que el proceso de desarrollo de una coparticipación de los trabajadores al interior de la empresa, es un típico ejemplo de que los problemas sociales tienen varias dimensiones. No se pueden solucionar mediante sencillas representaciones modelo. El mundo del trabajo empresarial está estructurado de maneras distintas que, haciendo caso omiso formas organizativas básicas que generalmente permanecen, es indispensable encontrar soluciones específicas para cada empresa. Tampoco es posible trasplantar soluciones de otros ámbitos sociales a la esfera empresarial, como por ejemplo organizar a las empresas según el modelo de la democracia parlamentaria. Con el fin de avanzar en el camino de la organización social de la empresa, esto es, en el camino a la conciliación entre puntos de vista sociales, económicos y técnicos, necesitamos en primer lugar de un pensamiento relacionado con la situación misma, así como de la capacidad de llegar a acuerdos fecundos, es decir, la capacidad de llegar a un compromiso que sea reconocido por los participantes como un factor de orden en constante progreso. Sólo en el marco de un orden empresarial tal, que se desarrolle de manera paulatina pueden conciliarse de una manera duradera los intereses sociales y los puntos de vista objetivos económico-técnicos. Pero un desarrollo en esta dirección también requiere de fuerzas que lo impulsen. Una gerencia fecunda necesita tener como desafiante contrapeso los intereses organizados de los trabajadores. En el reconocimiento recíproco reside la gran oportunidad de iniciar de manera conjunta los procesos de cambio social.

COGESTIÓN, CALIDAD TOTAL Y SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO*

INTRODUCCIÓN

La *calidad total* y el *justo a tiempo* han puesto de moda el involucramiento, la participación, la necesidad de una nueva cultura laboral, pero no han reeditado las tesis antiguas acerca de la cogestión de las empresas entre sindicatos y managers. Trataremos de comparar la *coparticipación* que implican las formas japonesas de organización del trabajo con la tradición que viene de la *democracia industrial*. El problema es importante porque el discurso oficial en México ha tratado de vincularlos, en torno al planteamiento acerca del nuevo sindicalismo, un sindicalismo preocupado por la producción, productividad y calidad.¹ ¿Es posible la fusión entre el discurso de la

* Profesor-investigador, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

1 Enrique de la Garza, «La reestructuración del corporativismo en México», en *Las dimensiones políticas del ajuste estructural en México*, UCLA-La Jolla, 1994

calidad total y el de la democracia industrial?. Las tesis gubernamentales hablan de la necesidad de crear un *nuevo sindicalismo* caracterizado por:

- La descentralización de sus decisiones
- Que mantenga la alianza histórica entre movimiento obrero y Estado
- Que sea un sindicalismo no de confrontación sino de negociación
- Que implique una nueva cultura laboral, la del interés por la productividad, con capacidad sindical de movilizar productivamente a sus bases.²

La democracia industrial aparece explícitamente en este discurso para referirse a dos aspectos centrales: la concertación entre sindicatos y empresarios de las decisiones referidas a la organización y administración y, la adquisición por parte de los sindicatos y los trabajadores de acciones de las empresas. El discurso acerca del nuevo sindicalismo se ha completado con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (APECPE), que combina elementos de la ideología del liberalismo social con el planteamiento acerca del nuevo sindicalismo, con el de la democracia industrial y con el de la calidad total.³

- 2 Enrique de la Garza, «Cultura y crisis del corporativismo en México», en *Transición a la democracia y reforma del Estado de México*, Miguel A. Porrúa, México, 1991.
- 3 Ilán Bizberg, *Estado y sindicalismo en México*, El Colegio de México, México, 1990.

PARTICIPACIÓN EN LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL Y EN LA CALIDAD TOTAL: DOS TRADICIONES DIFERENTES

En este siglo -hasta la década de los setenta aproximadamente-, las tres grandes corrientes del sindicalismo en el mundo se plantearon el tipo de relación que deberían entablar con el capital. Partiendo de fundamentos doctrinarios o teóricos diferentes llegaron a conclusiones en parte semejante: que los intereses de los trabajadores y los del capital no podrían ser absolutamente conciliables y, por tanto, la emergencia del conflicto obrero patronal no podría verse como una anomalía.

La primera gran corriente, la marxista-leninista, llegó a esta conclusión a través de la teoría de la explotación de Marx. La explotación no es en esta perspectiva una eventualidad en el capitalismo, sino una condición de existencia del mismo. La creación de valor empleando trabajo asalariado, demostró Marx, implica necesariamente a la explotación. A lo anterior se añadieron los efectos alienantes sobre los trabajadores de la producción capitalista y la lucha por el poder dentro de los procesos de trabajo, para concluir que la clase obrera tendría que ser el centro de un movimiento político encargado de la transformación del capitalismo hacia el socialismo.⁴

La Socialdemocracia, que nació también del marxismo, tardó tiempo en acuñar sus propias perspectivas que la

4 OIT, *Participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas*, Ginebra, 1986.

diferenciasen de un marxismo que prefería la vía de la revolución a la de las reformas para alcanzar el socialismo. Fueron los esposos Webb los que acuñaron la concepción original de la democracia industrial. En esta versión se aceptaba que la sociedad estaba dividida en clases con intereses contrapuestos; el papel de los sindicatos sería por tanto luchar -no simplemente concertar-, por mejores condiciones de vida; las bases de las diferencias de intereses entre trabajadores y patrones serían la propiedad y no propiedad de los medios de producción; en esta perspectiva no revolucionaria se ponía mucho énfasis en la búsqueda de alianzas entre sindicatos y partidos para ganar gobiernos y leyes favorables para los trabajadores.⁵

La tercera gran corriente sindical del siglo, el *Business Unionism*, planteó a través de Peerman que los trabajadores, como establecía Lenin en el *¿qué hacer?*, sin la intervención de los intelectuales no tenían porque pasar de la lucha económica a la lucha política; por lo tanto, los sindicatos podían y debían quedar restringidos a la lucha por mejores condiciones de trabajo, salarios y prestaciones utilizando la negociación colectiva. Además, que la conciencia obrera nace del lugar de trabajo y que la adhesión a los sindicatos viene de la contradicción irresoluble entre ganancia del capital y condiciones de vida de los trabajadores.

Es decir, tanto la corriente revolucionaria, como la política-reformista, y la centrada en la negociación colectiva poseían concepciones para las cuales la relación

5 E. Mandel, *Controle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion*, Francois Maspero Paris, 1973

capital-trabajo implicaba contradicciones no solubles. Sin embargo, para los primeros éstas se resolverían con el socialismo, en tanto que para los últimos se tendría que convivir en el capitalismo siempre con dichas contradicciones. Solamente la segunda de estas corrientes generó un planteamiento de coparticipación en los problemas de la dirección de las empresas. La democracia industrial entendida en dos niveles: como participación de los sindicatos en los *consejos de administración de las empresas* y como formación de *comités de fábricas* encargados de la negociación cotidiana en los procesos de trabajo no pudo darse sin la conformación de un tipo especial de Estado con su sistema de relaciones industriales.

Se trata del Estado social corporativo, Estado que invirtió y reguló la economía, que creó la seguridad social y las instituciones y reglamentaciones del conflicto obrero patronal. Estado que, paralelo al sistema parlamentario, creó formas de representación corporativas importantes en las decisiones de la política económica y social. En este Estado los sindicatos se volvieron una pieza clave en el ordenamiento social y la legitimidad. Sin embargo, la existencia del sistema corporativo implicaba que los intereses si bien podían ser conciliados no eran idénticos. En otras palabras, ante el reconocimiento de que el conflicto interclasista podría emerger se creaban instituciones de concertación, pero también de canalización de los conflictos no tratando de evitarlos en términos absolutos sino de encauzarlos para evitar que se volvieran catastróficos. Es el trasfondo que está detrás del derecho de huelga en los Estados sociales: el estallamiento de la huelga trata de

evitarse por la vía de la conciliación, pero la huelga puede estallar al no llegarse a un acuerdo por contraposición de intereses; no se trata, por tanto, de declarar que el conflicto es anormal o enfermizo, sino que éste debe seguir determinadas reglas y agotar las posibilidades de conciliación. Concepción muy diferente a la que planteara que obreros y patronos son miembros de la misma familia con intereses idénticos, por el contrario hay detrás del derecho de huelga el reconocimiento de que la sociedad está dividida en clases sociales -situación no reconocida por el anterior Estado liberal para el cual todos somos propietarios o ciudadanos iguales en el mercado- y que sus intereses particulares puedan llevarlas al conflicto.

Por ello existen los derecho laborales, diferentes al derecho civil o al penal, y las huelgas con el advenimiento de los Estados Sociales no son enfocadas como ataque a la propiedad o como incumplimiento de contratos. Esta situación continúa con restricciones en los Estados Neoliberales, a ninguno de ellos se les ha ocurrido declarar ilegales los conflictos de clase en toda situación. Es decir, el planteamiento de la democracia industrial nació con el ascenso del Estado social y del corporativismo societal, que no implicaron la conciliación absoluta de los intereses obrero patronales.

La calidad total nace en un contexto muy diferente. Por un lado se trata de una doctrina gerencial y no sindical con miras al incremento de la productividad y la calidad. Está vinculada con un régimen de producción nuevo que según muchos autores vendrían a substituir al

taylorista-fordista. Este ha recibido diferentes denominaciones no totalmente coincidentes entre sí. Unos le llaman *toyotismo u onhismo*, basado en dos principios, el justo a tiempo y la autoactivación de la producción. El justo a tiempo no implica solamente la oportunidad en los suministros, sino la ampliación de la filosofía cliente-proveedor a todas las líneas de producción; es decir, el empuje de adelante hacia atrás, la polivalencia y la síntesis entre producción, mantenimiento, control de calidad y programación. La autoactivación implicaría por su parte la autonomización de los grupos de trabajo y la polivalencia.⁶

Para aquellos que llaman al nuevo régimen de producción *lean producción* su esencia sería la transferencia del máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añaden valor para detectar defectos y lograr el cero errores; y, un sistema moral de obligaciones recíprocas vinculado sobre todo con la seguridad en el empleo.⁷

En la perspectiva del *postfordismo* se trataría de la producción en pequeños lotes, utilizando tecnología microelectrónica reprogramable, con trabajadores recalificados y un consenso en el piso de la fábrica.⁸

Las explicaciones del éxito de la calidad total se mueven entre dos extremos primero, la explicación culturalista que plantea que el éxito japonés sobre todo se basa en las

6 B. Coriat, *Pensar al revés*, Siglo XXI, México, 1992

7 J. Womack, *La máquina que cambió el mundo*, Mc Graw Hill, 1990

8 M. Piore, *La segunda ruptura industrial*, Alianza, Madrid, 1988

características de la *cultura japonesa* -no sólo la laboral- que implicaría:

- La satisfacción por el trabajo bien hecho
- El gozo que da la superación personal
- La importancia del reconocimiento grupal
- El respeto a los ancianos y a las jerarquías
- El *confucianismo* para el cual el hombre es bueno por naturaleza y se puede confiar en él mismo.⁹

En cambio, la explicación que se basa en el peculiar sistema de relaciones industriales de Japón, enfatiza la existencia de instituciones como las siguientes para explicar su éxito productivo:

- El empleo de por vida en la gran empresa, frente a un mercado de trabajo segmentado, la inexistencia de la jubilación que obliga a ahorrar para la vejez -las empresas pueden proporcionar un empleo menos remunerado al trabajador después de su retiro-;
- El ascenso y el salario en partes por antigüedad;
- La existencia de un mercado interno de trabajo, con ruptura de las barreras entre cuellos azules y cuellos blancos y la posibilidad de hacer una atractiva carrera profesional;
- La inexistencia de un amplio sistema de seguridad social como en el norte de Europa;
- La derrota en la década del cincuenta del sindicalismo radical y combativo y su substitución por sindicatos *de*

9 K. Ishikawa, *¿Qué es el control de calidad total?* Ed. Norma, México, 1984

- la casa*, cooperativos y desempeñando funciones propias del departamento de personal o de relaciones industriales;
- La existencia no de bonos por productividad sino por el desempeño financiero de la empresa.¹⁰

Las experiencias japonesas junto a teorizaciones occidentales han generado una nueva doctrina gerencial, la de la calidad total, de la cual hay varias versiones, pero ninguna de ellas ha incorporado en su *corpus* teórico todas las peculiaridades del sistema de relaciones industriales japonés. Por ejemplo, esta doctrina no propone que el ascenso o una parte del salario sean por antigüedad, ni mucho menos el empleo de por vida. Se trata de abstracciones que ignoran los peculiares sistemas de relaciones industriales en los que se dan los trasplantes japoneses o su difusión a empresas no japonesas. En esta medida, también la aplicación que los empresarios en los diversos países hacen de las doctrinas abstractas de la calidad total tienen que ser parciales y adaptables a los diferentes sistemas de relaciones industriales.¹¹

En el caso de México, la doctrina de la calidad total ha sido acogida con entusiasmo por los empresarios, aunque sea hasta ahora una minoría la que la aplica. Y el aspecto central que ha sido destacada es la flexibilización de las relaciones laborales en una primera instancia, completada recientemente por el establecimiento de bonos por

10 K. Dohse, et. al., «¿Del fordismo al toyotismo?», *Sociologia del Lavoro*, núm. 24, Franco Angeli, Milan

11 P. Thompson, *Círculos de calidad*, Ed. Norma, México, 1985

productividad.¹² Es decir, la calidad total en México ha ido en contra de instituciones laborales como la seguridad en el empleo, el ascenso por antigüedad, la definición minuciosa de las funciones de los puestos, la no movilidad interna, las limitaciones para el empleo de trabajadores eventuales o de subcontratistas o del nombramiento de personal de confianza y el salario según categoría. La concepción de flexibilidad que se ha adoptado no coincide estrictamente con la de las fábricas japonesas: no se plantea el empleo de por vida; ni el ascenso por antigüedad; y con relación a los sindicatos se prefiere más el modelo de sindicalismo blanco de Monterrey que uno muy propositivo en los problemas de la producción; la segmentación entre las carreras profesionales de los obreros y los jefes siguen claramente diferenciadas; los gastos en capacitación son bajos; los salarios y bonos por productividad raquíticos; y, no hay un enganche preciso con culturas populares preexistentes, los programas de inducción de valores son trivializaciones del concepto de cultura y se reducen a campañas propagandísticas, que en un contexto autoritario patronal y de bajos salarios seguramente provoca asimilaciones ficticias. El resultado es aparentemente favorable a la productividad, pero una investigación mas profunda podría mostrar que sus incrementos pudieran deberse más a la persistencia del autoritarismo en el proceso de trabajo y al temor de perder el empleo en un contexto de precariedad en el trabajo, que a la generación de un compromiso diferente entre trabajadores y empresarios.

12 Enrique de la Garza y Javier Melgoza, «Estrategias sindicales y productividad en México», en *Inequality an new forms of popular representation in Latin America*, Columbia University, 1994

En términos de delegación de autoridad en la toma de decisiones, ésta comúnmente se reduce a minucias en los lugares de trabajo sin implicar problemas estratégicos en la dirección de las empresas, es decir, como se señala en el Contrato colectivo de Telmex, *sin implicar cogestión*.^{13 y 14}

COGESTIÓN Y CALIDAD TOTAL

Las experiencias de cogestión en México han sido limitadas a lo largo de la historia. Las que mas se aproximan se reducen, por un lado, a las administraciones obreras de los ferrocarriles y la industria petrolera durante el cardenismo, que fracasaron en parte por el poco apoyo estatal y también por el caos que provocaron en la producción. Segundo, a la marginal participación de sindicatos en consejos de administración de empresas e instituciones como AeroMéxico (SNTAS), en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y algunas otras cuando eran paraestatales. Tercero, a la compra de acciones minoritarias por los sindicatos sin posibilidades de definir el rumbo de las empresas. Y, cuarto al intento limitando a unas cuantas compañías en los setenta de formar comités de fábrica, con un sentido más obrerista que socialdemócrata, por ejemplo en Nissan y Constructora

13 Alejandro Covarrubias, *La flexibilidad laboral en Sonora*, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert, México, 1992

14 Ana Laura Mondragón, *La reconversión en las ramas sujetas a contratos ley*, Tesis de Maestría, FCPyS-UNAM, 1993

Nacional de Carros de Ferrocarril de Ciudad Sahagún.¹⁵ Tampoco la cogestión ha formado parte de los programas de lucha del sindicalismo en México en cualquiera de sus formas en su historia.

Por otra parte, formas incipientes de lo que ahora llamamos la calidad total se establecieron en México desde la década del 70, pero es con la crisis de los ochenta, con la transformación del Estado y la apertura de la economía, cuando la calidad total se vuelve doctrina gerencial dominante. Su aspecto central en nuestro país es la flexibilidad en las relaciones laborales. Durante 10 años la flexibilización transcurrió por vías de unilateralidad considerando a los propios sindicatos como rigideces opuestas a la productividad. Sin embargo, los telefonistas iniciaron hacia 1987 una experiencia nueva en el sindicalismo mexicano de negociación de la reestructuración sin oponerse a la calidad total. El resultado fue un contrato colectivo que les permite participar en los programas de capacitación vinculados con la modernización de la empresa y convenios de productividad que han establecido un sistema de bonos por desempeño de grandes áreas de trabajo. La experiencia telefonista ha servido de ejemplo para el Convenio Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de 1992. La adopción por parte de la CTM de un nuevo discurso acerca de la productividad permitió en 1993 que el pacto económico por primera vez incluyera una fórmula para el incremento salarial en

15 Para este último ejemplo, véase G. Campero, G. Valenti y C. García, *La participación laboral en el Combinado industrial de Ciudad Sahagún*, Cuadernos INET, núm. 2, STyPS, México, 1978.

función de la inflación esperada en 1994 y de la elevación de la productividad en 1993. A partir de enero de 1994 han proliferado los convenios particulares de productividad. Las consecuencias de este viraje dado por la calidad total en México hacia bonos por productividad ha tenido varias consecuencias con relación a la cogestión de las empresas y los ingresos de los trabajadores:

1. La mayoría de los convenios son hasta ahora convenios de bonos, que se pueden reducir a *cuanto quieres que produzca y cuanto me das de bono*. Es decir, sólo en una minoría de empresas los sindicatos se están realmente involucrando en la toma de decisiones de los programas de productividad. Pero, casi en ninguno de ellos, esta participación en las decisiones implica aspectos estratégicos como finanzas, mercado, nuevas tecnologías, nuevas formas de organización, precios. Sólo en pocos casos (Telmex, SME) los sindicatos, a pesar de que los planteamientos empresariales de involucramiento en boga no implican la injerencia de las organizaciones obreras en temáticas estratégicas, lo han conseguido.
2. En la mayoría de los convenios de productividad los empresarios se evitaron el trabajo de hacer mediciones complicadas, definición de indicadores bilateralmente o seguimientos y mejoras a través de programas complejos y se concretaron a conceder *2% por productividad*, como había sucedido para los salarios mínimos. Hay excepciones, pero nos permitimos dudar del discurso empresarial en el ánimo de buscar recuperar

los ingresos de los trabajadores a través de bonos de productividad. El caso paradigmático de Telmex es ilustrativo: los bonos por productividad pueden llegar a representar el 42% del salario base; sin embargo, la empresa ofrece una bolsa anual total para bonos igual a lo que antes erogaba por tiempo extra. La distribución a nivel individual puede ser ahora diferente, pero en promedio el salario de los obreros telefonistas no se ha recuperado en términos reales con el sistema de bonos.

**Indice de remuneración reales promedio
para todos los trabajadores de Telmex**

1990	100.0
1991	85.0
1992	90.9
1993	92.1

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Telmex, 1993

La cogestión, si algunas vez se practicara en México, la calidad total -como estrategia gerencial que implica ciertos niveles de involucramiento y participación-, así como los planteamientos acerca del nuevo sindicalismo y los sistemas de bonos por productividad deben ser analizados no en abstracto sino insertos en un determinado sistema de relaciones industriales. En México, el centro del sistema

de relaciones industriales es la relación corporativa entre sindicatos y Estado. Esta relación significó la conversión del espacio estatal en el privilegiado para dirimir los problemas de las relaciones industriales, es decir su politización en el sentido estatal. La segunda característica fue la imbricación del sistema de relaciones industriales a través de su vínculo con el sistema político y electoral. Todo esto contribuyó a que: 1) La arena principal de acción de los sindicatos no fuera las relaciones laborales en los pisos de las fábricas sino las del Estado en el sentido macro; 2) Los intercambios se decidían en lo macro; 3) La incidencia sindical en los lugares de trabajo quedaba determinada por la reducción de la negociación en lo macro a un número limitado de variables como el salario, el empleo, y la seguridad social, con poca incidencia sindical en los problemas de la producción; 4). La traducción de los intercambios en las cúpulas en términos de recursos económicos o simbólicos a los lugares de trabajo y entre dirigentes medios y bajos con los trabajadores jugaron en menoscabo de la productividad y la calidad.

Con las transformaciones neoliberales ha habido presiones sobre el sistema corporativo para su transformación en dos sentidos: 1) Hacia el cambio del corporativismo sindical de uno macro -nivel del Estado- a otro macro y micro -al nivel de la empresa-; 2) La transformación de la cultura sindical y laboral hacia otra proclive a la productividad y la calidad. El recambio que hace pocos años parecía que pasaba por el debilitamiento de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y el ascenso de sus competidores de la Confederación Revolucionaria de Obreros

y Campesinos (CROC) y la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES), no se ha dado en lo fundamental hasta ahora, ni en lo fundamental el sistema de relaciones industriales ha dejado de funcionar en forma diferente.

Las limitaciones que dicho sistema impone a la cogestión, a la calidad total y en general a la participación de los trabajadores en la decisiones de las empresas saltan a la vista:

1. El corporativismo ha sido pieza clave de la política estatal de combate a la inflación, que muchos años se ha caracterizado entre otras cosas por la disminución de los salarios reales. A pesar de declaraciones en contra, la realidad es que las negociaciones contractuales han seguido la trayectoria de las que se establecen corporativamente en los diversos pactos cupulares y el pluralismo en la negociación colectiva no emerge en general.
2. Se pide involucramiento a los trabajadores, pero las ganancias por productividad no llegan en forma generalizada. La mayoría de los empresarios en la práctica concede bonos muy raquíticos, más como un nuevo requisito institucional que viene de arriba que convencidos de su bondades.
3. Las culturas empresariales y sindicales no son proclives a la cogestión. En el mejor de los casos (Telmex como ejemplo) el sindicato en la práctica ha logrado penetrar

en alguna decisiones macro de la empresa, sin llegar a la cogestión en el sentido europeo del término. Detrás están culturas y estrategias empresariales de reestructuración y competitividad que no apuntan hacia dicha cogestión: por un lado, discursos aparte, la visión del trabajo como un costo a disminuir sigue siendo importante en muchas empresas; segundo, la idea del involucramiento de la calidad total no necesariamente se contrapone con la del trabajo como relación social subordinada al capital en el proceso de trabajo; tercero, el discurso gerencial de la calidad total no parece estar sujeto a negociación, es decir su concepto de cultura laboral o de sindicato y los límites de su intervención; cuarto, el concepto de sindicato con el que parecen simpatizar muchos empresarios no es el participativo autónomo, sino el sindicato subordinado a la gerencia como los blancos de Monterrey; y, finalmente, en las culturas empresariales, aún de aquellos que han adoptado la *filosofía* de la calidad total, sigue presente un concepto de dirección de la empresa como prerrogativa exclusiva de la gerencia, con rasgos de verticalidad, y desconfianza hacia los de abajo y su desempeño.

COGESTIÓN, CALIDAD TOTAL Y CONFLICTO

La reestructuración productiva, en las relaciones laborales -hacia la flexibilidad- y sindicales iniciada en los ochenta se ha visto aparejada con la emergencia de nuevos discursos para el mundo del trabajo y los sindicatos. Entre ellos está la doctrina del fin de la lucha de clases, extendida

al término de los enfrentamientos y su substitución por la concertación y la colaboración entre Estado, sindicatos y empresas.

Este discurso se fundamenta en la decadencia de las ideologías dominantes entre los trabajadores a nivel internacional en la época anterior -especialmente la marxista-leninista-, en las derrotas sindicales de los ochenta en todo el mundo -prueba empírica de que el enfrentamiento no es viable-, y en las presiones de la globalización que imponen a las empresas el ser mas competitivas -mezcla de la doctrina de la calidad total con la idea de comunidad de intereses en la empresa ante los embates del mercado-. Ninguna de estas consideraciones es falsa, pero veamos si proporcionan argumentos suficientes para negar el conflicto fabril.

Los puntos a discutir realmente de fondo serían los siguientes:

- La negación de que hay conflictos por diferencia de intereses entre trabajadores y patronos;
- La negación de que las rupturas son pertinentes y la reducción de las relaciones obrero patronales a la concertación;
- Que los fines de la producción son valores últimos ante los cuales habría que subordinar cualquier interés particular y, en fin, que hay la posibilidad de relaciones sociales sin conflicto, o en el mejor de los casos sin rupturas.

El eje de toda la argumentación es la calidad total y las nuevas condiciones del mercado. Efectivamente, en estas condiciones la competitividad de las empresas debe ser de interés común entre gerencias, sindicatos y trabajadores y el involucramiento un factor para ganar en productividad y calidad. Pero de este punto general no es posible deducir inmediatamente toda coincidencia de intereses, salvo que se quiera hacer pasar el criterio gerencial de como ganar en competitividad como el único posible y natural, frente al cual los sindicatos y trabajadores tendrían que subordinarse y simplemente colaborar -que es la idea de *sindicato de la casa*-. El problema es que para ganar en competitividad no hay una sola estrategia de reestructuración productiva, esta se construye a partir de conocimientos y ciencia, pero también influyen valores, normas, sentimientos, discursos y razonamientos cotidianos; es decir, subjetividad de los actores. En especial, las ciencias del trabajo -ingenierías, administración, relaciones industriales, sociología del trabajo, psicología del trabajo-, se mueven entre ciertas certezas, la disputa y la ambigüedad; están llenas de incertidumbres e indeterminaciones que los actores del trabajo llenan con sus practicas y a veces vuelven costumbres.^{16, 17, 18, 19 y 20} Por ejemplo, ¿Cuál es el peso que deben tener la fatiga, la satisfacción en el trabajo, la higiene y la seguridad en un programa para elevar la productividad? Por supuesto

16 Diana C. Pheysey, *Organizational cultures*, Routline, London, 1993

17 Javier Melgoza, *Cultura sindical en el SME*, Tesis de Maestría, UAM-I, 1992

18 M. Therent, *Auditoria de la cultura empresarial*, Ed. Díaz Santos, Madrid, 1991

19 D. R. Denison, *Cultura corporativa*, Legis, Bogotá, 1991

20 B. Berger, *La cultura empresarial*, Gernika, México, 1992

que la respuesta cabal no está en los costos de producción sino en las indeterminaciones en las relaciones de los sujetos con las máquinas y entre sí, y que los sujetos pueden con sus significaciones y prácticas presionar en un sentido o en otro, impulsar o contener. Es decir, un proyecto de reestructuración productiva puede ser enfocado como un proceso en el que se asume que no hay posibilidad de un modelo determinístico de los procesos de trabajo en todas sus dimensiones y que, por tanto, el involucramiento no es un factor sino una condición para desencadenar un cambio cuyo punto final no está estrictamente sujeto a la modelación matemática sino a la interacción, negociación y conflicto dentro de ciertos parámetros del proceso productivo. En otras palabras, como no hay un sólo modelo de optimización del proceso, puesto que sus límites y resultados están en transformación y dependen de la voluntad de los sujetos involucrados, los resultados dependerán de como dichos sujetos definan: la jerarquía entre los factores que influyen sobre la productividad -introduciendo en esta jerarquización sus propios intereses, valorización del capital vs ingresos de los trabajadores, seguridad en el empleo, satisfacción o mejores condiciones de trabajo y de vida-; como tratan de llenar los espacios de incertidumbre que la ciencia no puede definir con precisión; como establecen a través del acuerdo, el conflicto o la voluntad determinaciones que no se dan de manera natural. Todo esto es el fundamento de la necesidad de negociar la reestructuración, ante la eventualidad de varios proyectos, pero también del conflicto de intereses y de la posibilidad de las rupturas. En otras palabras, un interés mutuo de empresarios, trabajadores y sindicatos por la

competitividad de las empresas no puede implicar subordinar todo interés sectorial a supuestos *finés de la producción* porque pueden existir diversos proyectos a partir de los intereses de los diversos actores, En este contexto se justifica plenamente la negociación, pero tampoco puede descartarse que ésta fracase y se llegue a la ruptura y a las acciones de fuerza como la huelga para impulsar uno de los proyectos. Esto nos lleva al problema más general de si puede haber relaciones sociales sin conflictos. El conflicto de intereses puede efectivamente tener en ciertas condiciones caracteres catastróficos para un sistema como en el caso de las revoluciones o las guerras -nadie se atrevería a decir que las guerras han pasado a la historia-, pero el conflicto cotidiano puede tener funciones creativas. Los actores con formas diferentes de conceptualizar y dar sentido a la realidad pueden llegar a acuerdos, pero lo mismo pueden no llegar e iniciar un conflicto; el conflicto y su desenlace puede ayudar a superar la parálisis que significa el no llegar a acuerdo. No se garantiza que *a priori* el resultado sea el óptimo, pero al menos se desencadenará un proceso de cambio -contrario a la parálisis- a partir del cual puede haber nuevas negociaciones o conflictos, pero que, de cualquier manera implica condiciones nuevas que los actores tendrán que tomar en cuenta en el establecimiento de sus futuras estrategias y proyectos.

En otros términos, la negociación y los acuerdos, no dejan de lado el problema del poder y la hegemonía para los actores involucrados, aunque ambos tengan el propósito de mejorar la productividad y la calidad. La cuestión del poder

en las empresas está implícita en la estructura organizacional, pero cuando hay actores organizados en la relaciones laborales pueden surgir también de la evaluación y pronóstico diferenciados -intereses de por medio- acerca del rumbo productivo que debe tener la empresa. Aunque también, de manera cotidiana, el conflicto puede surgir en relación o no con la organización de intereses de la negociación implícita del orden, del llenado con prácticas de las incertidumbres e indeterminaciones cotidianas en el proceso de trabajo. En otras palabras, el discurso de las gerencias -apuntalado por el Estado- acerca de la calidad total y de la negación del conflicto ha tratado de convertirse en hegemónico y como todo discurso hegemónico presentarse como el único posible y natural en las actuales condiciones. Sin embargo, se trata en realidad de un discurso que apuntala en el terreno de la hegemonía relaciones de poder en los procesos de trabajo que tratan de ser ocultadas. Las posibilidades de un discurso sindical alternativo, competitivo con el de la calidad total. Puede nacer como el patronal que surge del interés por la productividad y la calidad, pero junto a la preocupación particular por el ingreso, la seguridad en el empleo, y la calidad de vida del trabajo. Los conceptos parecieran los mismos que los gerenciales pero los sindicatos pueden transformarlos, ampliarlos con intereses obreros y conjugándolos en un proyecto de reestructuración alternativo que no oculte los problemas del poder y la dominación sino que los asuma en forma creativa. En particular, sería difícil afirmar que la reestructuración en México lleva hacia la cogestión -está ni siquiera se maneja en forma discursiva por los empresarios- se impone por tanto que los sindicatos

engloben su participación productiva dentro de una estrategia de poder. Esta estrategia ¿llevará a la concertación o al conflicto? Esto dependerá del contexto estatal y económico, pero también de como interactúan los actores en las fábricas. En esto no hay determinismo ¿la resultante será la cogestión o nuevas asimetrías en favor de algunos de los actores? El futuro está relativamente abierto, un primer paso es negar soluciones naturales o movidas por manos invisibles a las que los actores tendrían que sujetarse en forma absoluta sin poner en concurso su subjetividad ni accionar en forma creativa.

LOS DILEMAS DE LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL*

GRACIELA BENSUSÁN**

Las profundas transformaciones experimentadas en el desarrollo capitalista como consecuencia de la crisis y la reestructuración productiva de las dos últimas décadas han seguido caminos heterogéneos en cada país y dentro de estos mismos. Sin embargo, en lo que se refiere a las formas de adaptación de la relación capital-trabajo a las nuevas circunstancias impuestas por la acelerada competencia, pueden identificarse dos modelos contrastantes, entre otros criterios, por las posibilidades que ofrecen para la participación de los trabajadores en la administración de las empresas.

La primera de estas estrategias privilegia la innovación tecnológica sobre la organizativa, busca una flexibilidad laboral de tipo externo -reducción de costos laborales,

* Nota de la autora: Este trabajo fue presentado en 1994 y revisado con el propósito de incorporar información relativa al estallido de la crisis financiera y a los acuerdos económicos destinados a superar la emergencia (Diciembre 1994 - Enero 1995).

** *Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco*

precarización de los empleos, subcontratación, etc.-, preserva las estructuras empresariales jerárquicas y autoritarias y deja escaso o nulo espacio para los compromisos y la implicación colectiva de los trabajadores en los retos productivos. Esta estrategia es dominante en los Estados Unidos, donde existieron tradicionalmente relaciones laborales conflictivas. En ese país la reestructuración se apoyó en una fuerte ofensiva antisindical y trasladó a los trabajadores el peso mayor del ajuste y de la inestabilidad de los mercados. Aunque existen ahí no pocas experiencias encaminadas a adoptar nuevas formas de participación de los trabajadores en el cambio tecnológico y organizativo, estos esfuerzos deben todavía vencer la fuerte resistencia empresarial a modificar las prácticas gerenciales unilaterales así como la desconfianza que genera en algunas corrientes sindicales y en los trabajadores que las apoyan.¹

La alternativa seguida por los países del norte de Europa, como es el caso de Alemania y Suecia, se centra principalmente en la innovación organizativa y social a partir de políticas de recursos humanos que permiten alcanzar un alto grado de flexibilidad interna y una implicación verdadera de los asalariados en la generación de ganancias sustentadas en la productividad y la calidad. Junto a las cuantiosas inversiones destinadas a la capacitación de la fuerza de trabajo, el eje de este modelo es su carácter cooperativo, articulado en torno a un sistema de negociación

1 Harry C. Katz, «The transformation of U.S. industrial relations. An overview of recent developments», en María Lorena Cook and Harry C. Katz, *Regional integration and industrial relations in North America*, ILR Press, Cornell University, Ithaca, 1994, pág. 11

y coadministración institucionalizado que asume los postulados clásicos de la democracia industrial.²

La elección entre estas estrategias depende de múltiples factores. Las restricciones de orden macroeconómico, como es el caso del pago de la deuda externa en los países latinoamericanos o las políticas de combate a la inflación impuestas por los organismos financieros internacionales, dejan escaso margen para conseguir la implicación y el consenso de los trabajadores porque los salarios tienden a colocarse en el nivel más bajo posible.³

En el terreno socio-político, los arreglos institucionales y las características previas de los sistemas de relaciones laborales imponen diverso tipo de obstáculos para transitar hacia formas cooperativas y participativas, aún cuando éstas hayan demostrado indiscutibles ventajas no sólo por la mayor equidad conseguida sino por los resultados productivos alcanzados.

El propósito de este trabajo es analizar los obstáculos de esta índole en el caso de México, donde el sistema corporativo-estatal de relaciones laborales que acompañó al modelo de desarrollo centrado en la sustitución de importaciones y el mercado interno se encuentra en vías de redefinición como consecuencia de las políticas neoliberales adoptadas a mediados de los años ochenta. Nos

2 Benjamin Coriat, *El Taller y el Robot*, Ed. Siglo XXI, México, 1992, pp. 211-222

3 Daniel Leborgne y Alain Lipietz, «Ideas falsas y abiertas sobre el posfordismo», *Trabajo*, núm. 8, 1992, pág. 27

interesa al respecto establecer en primer lugar qué ventajas o desventajas podrían derivarse de una transición hacia la democracia industrial, considerando los alcances y las limitaciones de este modelo de relaciones entre el capital y el trabajo. En segundo término quisiéramos plantear un conjunto de problemas que condicionan su viabilidad y que se derivan de la situación actual por la que atraviesan las relaciones entre el Estado, los empresarios y los sindicatos en México, así como de sus expectativas y comportamientos.

EL CAMINO DE LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Tanto por los imperativos que trae la transformación del sistema político en curso como por el quiebre de las expectativas en torno al crecimiento económico con base en una modernización excluyente y autoritaria, la búsqueda de un sistema de relaciones laborales alternativo es en México una tarea impostergable.⁴ Si no se quiere caer en un futuro inmediato en una situación de ingobernabilidad y abierta polarización en este escenario, deberán reemplazarse los candados corporativos que hasta ahora permitieron imponer a los asalariados un severo retroceso en sus condiciones de trabajo y de vida, encontrando formas nuevas de procesar los intereses divergentes que cuenten con el consenso de los interlocutores sociales. De

4 En torno al impacto de la modernización económica sobre la planta industrial mexicana y las relaciones laborales pueden consultarse los resultados de una investigación reciente con base en una muestra de empresas ubicadas en diversas regiones del país. Ver: María de los Angeles Pozas, *Modernización de la industria y relaciones de trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, México, 1994

ahí la importancia de considerar las posibilidades que ofrece la democracia industrial, cuando el viejo arreglo corporativo sustentado en el apoyo estatal a la capacidad de negociación de los sindicatos a cambio del control y la subordinación de los intereses de los asalariados dejó de funcionar, provocando con ello un marcado desequilibrio entre el capital y el trabajo.⁵

En la crisis como en la reestructuración productiva de la década precedente, la búsqueda de la estabilidad económica y la flexibilización de las relaciones laborales se apoyó en el fortalecimiento del autoritarismo estatal, patronal y sindical, para lo cual se aprovechó la fragilidad que guarda en el país el Estado de derecho. Sin embargo, si el régimen político evolucionara hacia la democracia se cerraría el paso al autoritarismo como vía de asignación de ganancias y pérdidas y aumentaría la presión social por un más efectivo cumplimiento de una legalidad que en sus orígenes pretendió restringir la discrecionalidad patronal en el manejo de las relaciones laborales, imponiendo restricciones que hoy se juzgan como obstáculos para el incremento de la productividad. Si para los empresarios la flexibilidad es hoy un imperativo, para los trabajadores lo es el encontrar los mecanismos para que la adaptación al cambio económico

5 En torno a las características del corporativismo sindical mexicano, véase Raúl Trejo Delarbre, «Viejo... ¿y nuevo? corporativismo», en Matilde Luna y Ricardo Pozas, *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, México, 1992. Al respecto este autor señala que el corporativismo ha sido subordinación al Estado aunque también espacio de influencia y negociación para los sindicatos. Véase también Graciela Bensusán y Carlos García (coords.), *Sindicatos y Estado: crisis de una relación*, Fundación Friedrich Ebert-UAM-X, México, 1989.

y político contemple sus intereses básicos en el terreno de los salarios, la seguridad en el empleo, la capacitación y demás condiciones de trabajo, cuestiones que dependen cada vez más de la suerte de la empresa donde prestan sus servicios y menos del papel tutelar del Estado.

En estas circunstancias cabe preguntarnos de qué manera la democracia industrial podría ofrecer respuestas a los complejos problemas del mundo del trabajo derivados del fin de un sistema político autoritario y del esquema de representación social corporativo a que dio lugar cuando además el país atraviesa por una de las crisis económicas y financieras más grave de su historia.

La democracia industrial ha sido un corolario de la democracia política, por lo menos en las experiencias que siguieron a la primera guerra mundial y se orientó a suavizar las contradicciones entre los derechos del trabajador como ciudadano en la esfera política y la organización autoritaria de la empresa.⁶ Sus alcances y modalidades difieren en los distintos países que la adoptaron. En términos generales puede caracterizarse como un método para restablecer el consenso y el equilibrio de fuerzas en la empresa, de manera que la moderación de la capacidad de hacer daño a su adversario que posee cada interlocutor laboral se logre por una vía no autoritaria. Esta puede consistir en la participación de los trabajadores en la administración o en la propiedad de las empresas.⁷

6 Antoine Lyon-Caen y Antoine Jeammaud, *Derecho del trabajo, democracia y crisis*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España, 1989.

7 Andrés Philip, *La democracia industrial*, Ed. Tecnos, Madrid, 1965

La democracia industrial se traduce en consecuencia en un conjunto de facultades legales y/o convencionales para condicionar el poder patronal de dirección: la creación de comités de empresa con derecho a disponer de información periódica sobre la situación económica y financiera de la empresa, así como sus balances y resultados ; la consulta previa a la realización de proyectos de innovación tecnológica u organizativa ; el *derecho de alerta* para solicitar aclaraciones y hacer propuestas cuando está amenazada la supervivencia de la empresa; mecanismos preventivos de los despidos económicos; derecho para nombrar representantes en los consejos de administración y recursos provistos por el empleador para costear los expertos necesarios en cuestiones sujetas a consulta, entre otras modalidades posibles.⁸

En cualquier caso, estas facultades pretenden ofrecer a los trabajadores la posibilidad de que sus intereses sean considerados en la empresa a la hora de tomar decisiones fundamentales que pudieran vulnerarlos, sin tener que recurrir necesariamente al estallido de un conflicto abierto, como ocurre en situaciones en que el orden institucional instaura al derecho de huelga como única vía para acceder a la defensa colectiva de los derechos adquiridos o para lograr su mejoramiento. Es este último el caso del modelo de regulación laboral mexicano.

Heredado de un proceso revolucionario, el artículo 123 de la Constitución legitima a la confrontación como el recurso

8 *Ibid*

encaminado a lograr el equilibrio entre los factores de la producción. Sin embargo, tanto por las características de la reglamentación de ese precepto como por el control estatal de los sindicatos, la posibilidad de ejercer el derecho de huelga queda en los hechos condicionada a los criterios de oportunidad gubernamentales. Aunque en México no existe el arbitraje obligatorio de las huelgas, los vínculos políticos entre el gobierno y las cúpulas sindicales y su participación en procesos de concertación que encubren decisiones económicas unilaterales -como la imposición de topes salariales calculados por debajo del índice inflacionario-, han terminado por dejar a los trabajadores en una evidente situación de indefensión, imponiendo un armisticio artificial mientras los conflictos permanecen en estado latente.

Sin embargo, en un contexto marcado por el desempleo y el subempleo, el aumento del trabajo eventual y la fragmentación de la base de afiliación como consecuencia de los procesos de subcontratación, aún cuando el ejercicio del derecho de huelga estuviera disponible -por ejemplo, porque se eliminaran los controles que hoy lo afectan- esta opción podría resultar insuficiente y sobre todo ineficaz para revertir las decisiones arbitrarias de las empresas. Si se considera la experiencia de otros países, se observa que los resultados conseguidos a través del uso de los espacios y mecanismos de expresión colectiva de los intereses de los asalariados en el seno de la empresa no son espectaculares pero tampoco despreciables. Por ejemplo, los efectos del derecho de información y consulta sobre

cuestiones que afectan a la gestión, organización y funcionamiento general de la empresa pueden ser muy limitados cuando ante un desacuerdo esta última conserva el derecho de decisión final. En el sistema alemán, uno de los más avanzados, las posibilidades de controlar la arbitrariedad patronal o de aumentar la racionalidad de las decisiones son mayores porque en determinados temas y bajo ciertos supuestos el empleador requiere previamente de la aprobación del órgano de cogestión. De existir una divergencia resuelve un órgano paritario presidido por un árbitro neutral. Sin embargo, en materia de inversiones, reducción de actividades o innovación tecnológica ni el movimiento obrero alemán ni los órganos de cogestión tienen recursos para oponerse.⁹

A pesar de estas limitaciones, no puede ignorarse que la participación ha permitido introducir mayor racionalidad a la gestión, ha salvado a muchas empresas de quiebras inminentes, ha dado legitimidad a la capacidad propositiva de la representación de los asalariados y ha alentado un uso moderado del poder de dirección patronal, obligando a buscar estrategias de competitividad que no atenten contra los compromisos con los trabajadores. Se trata de resultados que no se pudieron lograr en otros sistemas de relaciones laborales centrados en la confrontación y el intervencionismo estatal, como es el caso de México.

9 Una visión crítica del sistema alemán de codeterminación a nivel de la empresa que incluye el análisis de los tres modelos legales existentes en ese país -Leyes de 1972 y 1976- se encuentra en Bertran Michel, «El caso de la República Federal de Alemania» en Antoine Lyon-Caen y Antoine Jeammaud, *op. cit.*

La principal ventaja que las empresas obtienen de la democracia industrial radica en el clima de mayor confianza en sus relaciones con los trabajadores. En situaciones abiertamente conflictivas se ha tenido en cambio que recurrir a costosas innovaciones tecnológicas, muchas veces innecesarias cuando los trabajadores tienen un grado adecuado de involucramiento en los retos productivos y ventajas tangibles por el éxito de la empresa. En un contexto de escasez de recursos para la innovación tecnológica y, a la vez, de enormes rezagos en la atención de las demandas obreras, como el que afecta a la mayoría de las empresas mexicanas, la creación de espacios de corresponsabilidad y la transparencia informativa podrían ayudarlas a conseguir la cooperación de los trabajadores a cambio de un reparto justo cuando se superaran las actuales dificultades financieras. En lugar de promesas sin sustento como las que se hicieron para justificar los sacrificios en la década precedente, ahora será necesario ofrecer garantías creíbles del compromiso de mejorar en un futuro próximo las condiciones de trabajo. La adopción de los métodos propios de la democracia industrial apuntaría en esa dirección, en tanto el reconocimiento del derecho a la información y a la participación en la gestión introduciría una mayor transparencia respecto a la situación real de la empresa y podría ayudar a reconstruir los consensos perdidos por el viejo arreglo corporativo y las flexibilizaciones salvajes que éste cobijó.

Aunque los objetivos que se persiguen son semejantes, es necesario distinguir entre la implementación de nuevas formas de organización del trabajo y la participación de

los trabajadores en órganos de consulta o cogestión en la empresa. Las primeras dan lugar a la creación de equipos de trabajo o círculos de calidad que buscan un alto grado de flexibilidad interna, así como la motivación y formas de recompensa por el rendimiento individual de los trabajadores o de los grupos.¹⁰ Han sido criticadas por los sindicatos porque tienden a debilitarlos y a disminuir la protección de los derechos de los trabajadores. Los órganos de cogestión, por su parte, son espacios para la expresión colectiva de los intereses de los trabajadores.

Dado que tanto los órganos de cogestión como los sindicatos comparten este carácter colectivo, es importante distinguir también las funciones y la integración de las representaciones obreras en ambos casos. Mientras los sindicatos tienen a su cargo la acción reivindicativa y ejercen el derecho a la contratación colectiva y a la huelga, los órganos de consulta o cogestión se ocupan de expresar el punto de vista de los trabajadores en cuestiones técnicas y económicas, como es el caso de la productividad y la calidad. Sin embargo, la delimitación de funciones no supone fronteras infranqueables ni evita de por sí las posibles tensiones entre ambas formas de representación. Conforme a la experiencia en otros países, existen evidencias de intentos patronales por manipular a los comités de

10 En relación a las nuevas formas de organización del trabajo y su relación con el modelo productivo japonés véase Helena Sumiko Hirata, *Autour de "modele" japonais*, Ed. L'Harmattan, París, 1992; y Coriat Benjamín, *Pensar al Revés*, Ed. Siglo XXI, México, 1992. El grado de avance de las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas mexicanas y su impacto sobre los trabajadores y los sindicatos, puede consultarse Ma. de los Angeles Pozas, *op. cit.*

empresa en contra de los sindicatos o a la inversa. Una medida que ha ayudado a evitar estas maniobras fortaleciendo a los sindicatos, consiste en establecer algún mecanismo de vinculación entre las dos formas de representación, permitiendo que los candidatos a elección para puestos de representación en los órganos de cogestión sean propuestos en principio por los sindicatos. Solo cuando estos candidatos no obtengan un determinado porcentaje de los votos -lo que indicaría desconfianza de la base respecto de su organización-, podrían presentarse candidatos independientes para una segunda vuelta.

A las limitaciones propias de la democracia industrial hay que sumarle el hecho de que su reactivación ocurrió en muchos casos en un contexto de por sí caracterizado por el debilitamiento sindical, la inseguridad en los puestos de trabajo, el aumento del desempleo, las mayores facilidades para la relocalización de las empresas y los capitales que ofrecen los procesos de integración regional -como es el caso del TLC- y la creciente preponderancia de los valores asociados a la empresa -productividad, calidad, rentabilidad-. De ahí que en ocasiones la democracia industrial ha sido compañera de viaje de flexibilizaciones y desregulaciones y sirvió para legitimar decisiones adoptadas al margen de los intereses de los trabajadores. Aún en experiencias inscritas en el modelo concebido por el gobierno socialista francés en 1982, que se sustentó en el reconocimiento de que en la empresa coexisten intereses divergentes, el empleador siguió siendo el juez último de lo que resultaba conveniente. Se confirmaron entonces las predicciones del Consejo Nacional

del Empresariado Francés quien sostuvo que *hablar de ciudadanía en la empresa es un contrasentido y aludir a una democracia en la empresa, es un abuso de lenguaje*.¹¹

Si bien es cierto que en el mejor de los casos los procedimientos de la democracia industrial llegarían a México cuando los patrones ganaran más que una batalla ideológica y buscarían con ellos legitimar sus propias estrategias, el desgaste de los tradicionales métodos de presión cupular y la inconveniencia de confiar exclusivamente en la confrontación, en una época de profunda crisis económica, obliga a tomar en consideración a esta alternativa de reemplazo.

Cabe finalmente señalar que la democracia en la empresa no podría funcionar si los interlocutores no gozan de plena autonomía y si el Estado atenta contra la libre negociación en ese ámbito de las medidas necesarias para su mejor desenvolvimiento. Igualmente es necesario un esquema de concertación adecuado en el terreno de las políticas macroeconómicas y sectoriales, de manera que éstas no atenten contra los compromisos que pudieran gestarse entre el capital y el trabajo a nivel de los centros productivos.

11 Una visión crítica del modelo francés de democracia industrial subyacente en las *leyes Auroux* de 1982, que buscaron ampliar el poder de decisión de los trabajadores en la empresa, sugiere que su propósito central fue *armar mejor a las empresas en una situación de crisis*. Sin embargo, también se reconoce que en lugar de perseguirse ese resultado por la vía de la ampliación del poder absoluto de las direcciones empresariales, las *leyes Auroux* intentaron instaurar una *forma de democracia* en las relaciones laborales impulsando una *regulación descentralizada y contractual*. Antoine Lyon-Caen y Antoine Jeammaud, *op. cit.*, pág. 66

LOS OBSTÁCULOS EN MÉXICO

Aunque la política laboral y la reestructuración de las empresas en el marco del ajuste de los ochenta transcurrió por los tradicionales métodos autoritarios y corporativos, desde la esfera gubernamental se diseñaron los lineamientos de un nuevo modelo de relaciones laborales. En diversas oportunidades del gobierno del presidente Salinas, se propuso la adopción de la democracia industrial como reemplazo del corporativismo. Diversos planes y programas elaborados por esa administración, como fue el caso del Plan Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994) y del Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad (25 de mayo de 1992) esbozaron los principales ejes de un nuevo modelo de relaciones laborales: 1) redimensionamiento de la intervención estatal con miras a circunscribir el papel de la autoridad a la vigilancia del cumplimiento de la legalidad y a la creación de un entorno económico estable; 2) reemplazo de la confrontación y el arbitraje estatal por la cooperación y el diálogo directo entre el capital y el trabajo a nivel de la empresa, con énfasis en el tema de la productividad y la calidad; 3) modernización de las organizaciones sindicales, a partir de la real autonomía frente al Estado y del reconocimiento de su capacidad de interlocución y proposición en la empresa; 4) modernización de las estructuras empresariales, eliminando su carácter vertical y autoritario; 5) nuevas formas de comunicación y de bilateralidad, con un flujo constante de información de las gerencias a los trabajadores y a la inversa; 6) transparencia en la distribución de los beneficios; 7) mayor

involucramiento de los trabajadores y los sindicatos en las decisiones de las empresas y 8) un marco jurídico flexible y acorde con los objetivos anteriores.¹²

La prioridad otorgada a la consecución de la estabilidad macroeconómica y la negociación del TLC con Estados Unidos y Canadá llevó al presidente Salinas a postergar el cambio del sistema de relaciones laborales, aún cuando en los hechos se avanzó hacia una mayor discrecionalidad patronal en el uso de la fuerza de trabajo y se debilitó a los sindicatos. La intervención estatal en los principales conflictos de ese gobierno se orientó a avalar las unilaterales estrategias de competitividad de las empresas y a contrarrestar todo intento de resistencia de los trabajadores.¹³

Además, la estrategia pactista implementada a partir de 1987, a través de la cual se manejaron las principales variables económicas, no dejó margen alguno para la negociación de las remuneraciones en la empresa. Todavía mas grave fue lo ocurrido en 1993 y 1994 con los incrementos que deberían acordarse por el aumento de la productividad, considerando la evolución de este indicador en los centros de trabajo. En lugar de ello, terminaron aplicándose mecánicamente los porcentajes autorizados por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, con lo que

12 Véase al respecto el Plan nacional de Capacitación y Productividad, STyPS, *Diario Oficial de la Federación*, 20 de junio de 1990 y el Acuerdo Nacional para Elevación de la Calidad y la Productividad (ANEPC), *Excelsior*, 27 de mayo de 1992.

13 Graciela Bensusán y Samuel León (coords.), *Negociación y conflicto laboral en México*, Fundación Friedrich Ebert-FLACSO, México, 1993

se desvirtuó por completo el objetivo de reconocer la heterogeneidad de la estructura productiva y el de vincular el salario al desempeño de los trabajadores.¹⁴ En contra del redimensionamiento del papel del Estado en el mundo laboral y de un mayor espacio para la libre negociación, lo que se hizo fue fortalecer esta intervención poniéndola al servicio de la restauración del poder patronal en la empresa, con lo que las posibilidades reales de una democratización de las relaciones obrero-patronales fueron nulas.

El comportamiento de los actores del escenario laboral tampoco reveló la existencia de consenso en torno a la formulación gubernamental de la democracia industrial. Aunque el discurso de las cúpulas patronales en ocasiones se mostró proclive a la búsqueda de un mayor involucramiento de los trabajadores en el desarrollo de la empresa y en muchas de las grandes empresas manufactureras se adoptaron los equipos de trabajo, se conservaron por lo general las estructuras de mando tradicionales y no se logró armonizar el cambio tecnológico -donde ocurrió- con la reestructuración organizativa.

En la práctica los empresarios han podido ahorrarse el costo de los procedimientos verdaderamente concertados, en tanto han contado con el respaldo estatal y de los liderazgos corporativos para imponer sus unilaterales decisiones. Las escasas experiencias que se conocen en torno a los convenios de productividad muestran que, salvo excepciones, éstos se encuentran alejados de los principios del Acuerdo

14 María de los Angeles Pozas, *Modernización....op. cit.* pág. 108

Nacional en la materia. Una razón del fracaso de estas experiencias radica en la falta de una auténtica representación sindical de los intereses de los trabajadores y en la carencia de formación adecuada de los liderazgos en el terreno de la medición y el reparto de los resultados alcanzados con los programas de productividad.¹⁵

Una aislada experiencia cercana a la democracia industrial, tal como fue concebida por la anterior administración, se dio en la empresa Telmex. El STRM (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana) avaló la privatización de esa empresa y logró defender en lo fundamental su contrato colectivo y los empleos, creándose órganos bilaterales encargados de la medición de la productividad y de la formulación de programas encaminados a aumentarla. También se estableció la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa al adquirir éstos una parte de las acciones de la misma y se logró el mejoramiento de los niveles de remuneración, recuperándose la pérdida acumulada a partir de 1983.

Sin embargo, hay que señalar que este arreglo por el cual el sindicato pudo asumir una mayor corresponsabilidad en el tema de la productividad fue posible por la alianza que se dio entre el dirigente telefonista Francisco Hernández Juárez y el presidente Salinas, lo que hizo que la experiencia

15 Recientemente la propia CTM reconoció que la casi totalidad de los convenios de productividad firmados entre 1992 y 1994 no atienden adecuadamente esta problemática ni operan en los hechos, con la excepción del convenio firmado en Telmex y de otros en el sector de la petroquímica. *La Jornada*, 22 de febrero de 1995.

vivida por el sindicato telefonista fuera considerada como un caso de *neocorporativismo*.¹⁶

La emergencia a fines de los ochenta de la Fesebes (Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios) con una declaración de principios que reivindicaba la democracia interna en los sindicatos, el diálogo directo con las empresas sobre la productividad y el reparto de sus beneficios y una redefinición de la presencia estatal en el mundo del trabajo constituyó una iniciativa afín con los postulados gubernamentales en torno al cambio del modelo corporativo de las relaciones laborales.¹⁷ En esta federación participaron los telefonistas, electricistas, pilotos, sobrecargos y trabajadores de tierra de las empresas de aviación, entre otros contingentes. Sin embargo, el interés gubernamental de mantener el *statu-quo* en el escenario sindical y la resistencia de la CTM (Confederación de Trabajadores de México) a permitir el crecimiento de una opción alternativa al sindicalismo tradicional, frenó el avance de la Fesebes y, más en general, el de la modernización de las organizaciones obreras.

16 De la Garza, Enrique, Reestructuración del corporativismo en México. Siete tesis, en *El Cotidiano*, núm. 56, 1993

17 Aunque Fesebes se constituyó en 1990, su registro oficial lo obtuvo dos años más tarde después de haber sido rechazado en dos oportunidades. En torno a sus principios, objetivos y estrategias véase las partes fundamentales de su Declaración de Principios en *Trabajo*, núm.3-4, pp.87-89. Cabe señalar que entre sus objetivos se encuentra *la participación de los trabajadores en la propiedad, organización y administración de las empresas como medio para garantizar su eficiencia y su vinculación con los intereses nacionales*. *Ibid.*

Como resultado de las inercias propias de más de cinco décadas de corporativismo sindical, las dirigencias siguieron actuando como aliadas del gobierno y se subordinaron a las políticas gubernamentales, mantuvieron estructuras de representación anquilosadas y no iniciaron un proceso de renovación de los liderazgos en atención a los nuevos requerimientos de la representación en una época marcada por los profundos cambios tecnológicos y organizativos y la reorientación de la intervención estatal en el mundo del trabajo. Aunque los viejos métodos de presión cupular dejaron hace mucho de funcionar, se siguió viendo al gobierno como la contraparte fundamental hacia quien dirigir las demandas. No se recurrió a la confrontación abierta pero tampoco se buscó intensificar o ampliar el diálogo en la empresa.

Después de una evidente derrota de los intentos por frenar la caída salarial y de los reclamos a favor de restablecer la intervención estatal tutelar de los intereses de los trabajadores, los liderazgos corporativos terminaron por adaptarse al cambio económico y apoyaron las políticas neoliberales.¹⁸ Aunque llegaron a cuestionar los enormes costos sociales de estas políticas, compartieron las expectativas de una inminente recuperación económica a través de la entrada en vigor del TLC. Se esperaba que la integración en el norte del continente generaría los empleos necesarios y permitiría el mejoramiento de los salarios sin tener que tomar las provisiones institucionales

18 Luis Méndez y José Othón Quiroz, *Modernización estatal y respuesta obrera: historia de una derrota*, UAM-A, México, 1994

tendientes a evitar que las bajas remuneraciones mexicanas se convirtieran en el principal factor de atracción de los capitales. Rechazaron en consecuencia la posibilidad de avanzar hacia la armonización de los estándares laborales en los tres países y respaldaron al gobierno mexicano en su posición defensiva frente a las presiones estadounidenses para adoptar un acuerdo laboral paralelo al TLC que desalentara las estrategias de competitividad sustentadas en el abatimiento de los costos laborales. El argumento utilizado para contrarrestar las críticas de las organizaciones sindicales de Estados Unidos y Canadá a la situación laboral mexicana fue el carácter tutelar de la legislación de este país, que contiene una mayor protección de los derechos individuales y colectivos en relación a los otros dos. Se perdió así la oportunidad de valorar las ventajas y desventajas de los respectivos sistemas de relaciones laborales -el mexicano es de corte estatista y corporativo mientras el estadounidense es liberal e individualista- y de explorar la posibilidad de instaurar en los tres países formas institucionalizadas de participación de los trabajadores en la administración de las empresas, al menos en las que se benefician de la liberación comercial.¹⁹ La CTM se convirtió en la principal defensora de la legislación laboral mexicana, amenazada por los embates empresariales que desde 1989 se encaminaron a flexibilizarla. Si bien es cierto que las propuestas entonces elaboradas por la Coparmex buscaban principalmente eliminar las rigideces en materia de contratación y uso de la fuerza de trabajo y se preocupaban

19 Graciela Bensusán, «La agenda laboral del TLC: entre candados y dientes», *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 4, Flacso Sede México, México, 1994, pp. 109-141

escasamente por ampliar la participación de los trabajadores en las empresas -por ejemplo, sólo contemplaban el derecho a la información como una recomendación a los empleadores- la resistencia cetemista hizo que se perdiera la oportunidad de abrir la discusión y de exigir una reforma equilibrada que contemplara todos los intereses en juego. Aunque la correlación de fuerzas era evidentemente desfavorable para los intereses obreros, la defensa del statu quo resultó sólo ventajosa para los líderes que siguieron actuando como un instrumento de flexibilización de las rigideces legales a cambio de su sobrevivencia y de no pocos privilegios políticos y económicos.²⁰ La crisis financiera de diciembre de 1994 y su impacto sobre la economía, con el consiguiente derrumbe de las expectativas en torno al crecimiento y la recuperación de los ingresos de los asalariados, puso en juego nuevamente los controles corporativos en la firma de un Acuerdo para Superar la Emergencia Económica con los conocidos topes salariales. Aunque en esta ocasión comenzaron a hacerse más fuertes los cuestionamientos en torno a la insistencia gubernamental en continuar aplicando recetas que no conducen al crecimiento y obstaculizan la libre negociación de los salarios y de los incrementos de productividad de acuerdo a las posibilidades reales de las empresas, el movimiento sindical no ha podido revertir todavía la parálisis a la que lo conduce su tradicional subordinación al gobierno. Incluso la reciente firma de un pacto entre la CTM y la CANACINTRA encaminado a establecer una mayor corresponsabilidad del capital y el trabajo en las graves

20 Graciela Bensusán, Los sindicatos y la legalidad laboral, en *Revista Mexicana de Sociología*, 1/94, IIS-UNAM, México,

circunstancias del país, reproduce los rasgos de un arreglo cupular que difícilmente se concretará en los hechos. Ante la falta de democracia interna en los sindicatos y la imposibilidad de recurrir a la movilización para adquirir capacidad real de negociación frente a la empresa, más que ampliar la participación de los trabajadores en la búsqueda de salidas a la crisis este acuerdo podría terminar operando como una nueva tregua en la acción reivindicativa sin ventajas tangibles para los trabajadores, ni siquiera en el terreno de la protección de los empleos.²¹

CONCLUSIONES

La revisión del comportamiento gubernamental, sindical y empresarial frente a un posible cambio del modelo de relaciones laborales recién expuesta, nos permite concluir cuáles son los principales obstáculos y condicionamientos a enfrentar si se juzgara conveniente transitar por el camino de la democracia industrial.

- 1) En primer lugar, la democracia industrial requerirá para prosperar de un contexto político y sindical democrático. Sin ello, la representación de los trabajadores en los nuevos espacios de participación en la empresa recaerá en los actuales monopolios de agremiación y se ejercerá

21 Los puntos fundamentales de este pacto incluyen compromisos genéricos que se refieren al establecimiento de un diálogo permanente en la empresa sobre el empleo y la productividad, el intercambio de información, la corresponsabilidad en la superación de la emergencia económica y la defensa del empleo, y la creación de comisiones operativas en las empresas y ramas industriales, Véase *La Jornada*, 16 de febrero de 1995

a través de liderazgos incapacitados o desinteresados en hacer oír la voz de los trabajadores en los problemas vinculados a la gestión de las empresas. Desmontar el corporativismo y las reglas institucionales que junto a las prácticas gubernamentales y de los actores sostienen esos monopolios de agremiación, sin someterlos a la prueba de la democracia, es una indiscutible prioridad. Esto supone garantizar la libertad sindical frente al Estado, los empresarios y los partidos políticos así como la transparencia en la vida interna de los sindicatos que permita eliminar los vicios que hoy la caracterizan (sindicatos de membrete, contratos colectivos de protección al empleador, etc.) con base en procedimientos democráticos de elección de las dirigencias y en la toma de decisiones.

- 2) La complejidad de las materias tratadas por los comités de empresa -innovaciones tecnológicas y organizativas, situación de los mercados, balances financieros, etc.- exige la presencia de representaciones obreras capacitadas para asumir una efectiva interlocución. Si se toma en cuenta el inadecuado funcionamiento de las actuales comisiones mixtas de seguridad e higiene y de las que se ocupan de la capacitación, donde participan representantes de los trabajadores escogidos por criterios de lealtad a las cúpulas y que carecen de competencia en los temas en cuestión, se comprende la importancia de mejorar la formación y el compromiso de esa representación, sin lo cual los órganos de cogestión se convertirían en una simple y costosa formalidad. El escaso interés en estos temas de la dirigencia tradicional,

acostumbrada en el mejor de los casos a tramitar las reivindicaciones de los trabajadores sin preocuparse de estas materias, obliga a una urgente reconversión de los conocimientos y habilidades requeridos para ejercer la función sindical. En este sentido, la superación del aislamiento propio del corporativismo sindical mexicano resultará fundamental para establecer nuevos vínculos entre los sindicatos y los sectores profesionales que les puedan brindar un apoyo especializado en las temáticas sujetas a consulta o negociación en los órganos bilaterales que pudieran crearse en el futuro. Sólo de esta manera será posible aprovechar estos espacios con resultados positivos para los trabajadores y las empresas.

- 3) Otro problema a resolver es el de la ostensible resistencia patronal a admitir una interlocución real de la representación de los trabajadores en la gestión técnica o económica de la empresa. Este comportamiento se explica -entre otras causas- por las características corporativas del modelo de relaciones laborales que permiten a las empresas imponer sus unilaterales decisiones sin temer por ello el estallido de conflictos. En consecuencia, para vencer la resistencia patronal a la democracia industrial es necesario, en primer lugar, que este método se perciba como ventajoso respecto al autoritarismo hoy dominante. Dicho de otra manera, deben existir razones que lleven a los patrones a valorar el consenso de los trabajadores y su corresponsabilidad con el destino de la empresa como un requisito indispensable de la superación de las situaciones críticas y del éxito en la búsqueda de la

competitividad. Puede concluirse entonces que sólo si avanza la democratización del régimen político y sindical se generaría en los medios empresariales la necesidad de contar con resguardos frente al riesgo de una caótica proliferación de conflictos obrero patronales o intersindicales -hoy contenidos por los candados corporativos-. Esta situación los llevaría a apreciar las ventajas de instaurar formas no autoritarias de moderación social como las que ofrece la participación de los trabajadores en la empresa.

- 4) La selección de una vía adecuada para transitar hacia la democracia industrial es una cuestión clave si se desean evitar los riesgos de una institucionalización *desde arriba*. El carácter presidencialista del régimen político ha llevado a adoptar cambios institucionales en el mundo laboral sin el consenso y la participación en su formulación de quienes son sus destinatarios, lo que se ha traducido en un alto grado de ineffectividad de los mismos y en costosas simulaciones. Por eso el tema de la democracia industrial debería formar parte antes que nada de la agenda social, más que de los programas gubernamentales o de las concertaciones cupulares.

Aunque la crisis económica actual y las políticas acordadas con los organismos financieros internacionales dejen escaso margen para mejorar los salarios, esto no impide buscar el consenso de los trabajadores a través del cambio en las relaciones con sus empleadores encaminado a salvar las empresas y a garantizar un mejor reparto de los sacrificios y beneficios. Por ello

se piensa que paralelamente a la democratización del sistema político es necesario acordar un nuevo pacto social conforme a una agenda que contemple tres cuestiones claves: el desmantelamiento del corporativismo, la promoción de la democracia industrial y la eliminación o corrección de aquellos aspectos de la legislación que traban la productividad sin por ello beneficiar a los asalariados.

- 5) Si se toma en cuenta la ausencia de una cultura participativa en las relaciones laborales, parecería conveniente avanzar hacia una mayor corresponsabilidad en la gestión de las empresas a través de la contratación colectiva o de convenios especiales, como lo propone el ANEPyC. En principio, esta solución evitaría la creación artificial de un sistema de participación obligatorio para todas las empresas con determinadas características y permitiría que los interlocutores diseñaran los procedimientos y órganos más adecuados a cada realidad productiva. Sin embargo, esta alternativa resultó hasta ahora infructuosa en tanto el orden institucional vigente sigue induciendo un comportamiento tradicional en las administraciones y liderazgos sindicales. Es por ello que la promoción de la democracia industrial exige de un marco legal propicio que proporcione incentivos tanto para el capital como el trabajo al adoptar esta nueva modalidad en sus relaciones.

Aunque la firma del Acuerdo laboral complementario al TLC deja a cada país en la libertad de modificar

su legislación, no puede ignorarse que un argumento en contra del establecimiento de un sistema obligatorio de participación de los trabajadores en la empresa - así sea definido en sus rasgos más generales - será el temor de desalentar con ello la inversión productiva en México. Si bien es cierto que los empresarios estadounidenses se han mostrado adversos en su propio país a la presencia sindical y a la participación de los trabajadores y se acomodaron a la docilidad que garantizó hasta ahora el régimen corporativo mexicano, en un contexto de vigencia plena del Estado de derecho y de la democracia pero, a la vez, de enormes desigualdades y rezagos sociales, los inversionistas extranjeros apreciarán las ventajas de contar en México con reglas del juego que contribuyan a forjar nuevas certezas y a garantizar la paz en la empresa. Sin embargo, la posibilidad de contrarrestar los argumentos en contra de la democracia industrial aumentaría si este procedimiento formara parte de los principios reconocidos en el Acuerdo Laboral Complementario al TLC y se adoptaran formas semejantes de participación en las empresas mexicanas, estadounidenses y canadienses que comercian en el Norte del Continente. Esta fue por lo demás la propuesta de la OTA del Congreso de los Estados Unidos,²² con base en el reconocimiento de que la mayor interdependencia de las economías obliga hoy a tomar medidas equivalentes en los tres países para desalentar las estrategias de

22 U.S. Congress, Office of Technology Assessment, *US-Mexico Trade: Pulling Together or Pulling Apart?* ITE-545, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, october 1992

competitividad centradas en los bajos salarios, el debilitamiento sindical y la precarización de los empleos. Por supuesto, el avance hacia la democracia industrial en los tres países es una alternativa que exigirá de una acción articulada entre las organizaciones sindicales mexicanas, estadounidenses y canadienses, encaminada a ejercer la presión necesaria para corregir las visiones neoliberales que dominaron la negociación del actual Acuerdo Complementario y terminaron por neutralizar los esfuerzos para lograr que los intereses de los trabajadores sean considerados a la hora de la integración de las economías. Aunque los acercamientos entre estas organizaciones con motivo de la negociación y firma del TLC tendrán que intensificarse en el futuro inmediato, como consecuencia de la mayor interdependencia de las problemáticas laborales de estos países, la lucha por objetivos compartidos es una meta todavía ajena a los liderazgos corporativos mexicanos, quienes antes que nada deberán romper con las inercias y candados que los convierten en un actor subordinado frente a las políticas gubernamentales.

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES

VERSUS

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

CAROLINA TERÁN C.*

INTRODUCCIÓN

La aparición de novedosos estilos gerenciales y la irrupción de fenómenos de orden económico, así como la celeridad con que ambos ocurrieron, favoreció desde la perspectiva macroeconómica la penetración de los mercados y trascendió las fronteras nacionales en materia de impuestos y transferencias. Los cambios más pronunciados los observamos en la gradual y creciente expansión del capital privado, en la reescenificación del mercado como lugar privilegiado para realizar los intercambios -acompañados de la cada vez más frecuente movilidad de los factores productivos-, y en la configuración de una nueva geografía industrial que ocasionó la formación de bloques económicos y de modernos centros financieros. Este panorama global,

* *Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco*

imprimió a la economía mexicana un giro que unido a la aplicación de los programas de ajuste estructural, modificó la base productiva de la empresa y permitió vislumbrar renovadas estrategias de cooperación entre el Estado y la industria así como su relación con los mercados internacionales. Todo lo cual, no sólo involucró al conjunto de las empresas en un proyecto de planeación estratégica de mercados,¹ sino que, especialmente las firmas constituidas en redes, trastocaron la base misma de la industria en un contexto de crisis general, obligando a los Estados a negociar tratados de libre flujo de mercancías y de capitales, así como al derrumbamiento de las fronteras comerciales. La redefinición de los procesos de planificación de las empresas a largo plazo,² implica necesariamente el diseño de nuevos estilos de relación con los sindicatos y abre la denominada era de la *democracia industrial*.

Este ensayo pretende enfatizar en las estrategias empresariales en su aspecto de gestión de los recursos humanos, y mostrar las consecuencias que la nueva cultura gerencial tiene sobre la participación de los trabajadores en el cambio. Profundizar en la necesidad de inscribir el estudio de las nuevas formas de organización del trabajo

- 1 Hammond J.S., Abell, D.F., *Planeación estratégica de mercado. Problemas y enfoques específicos*, Ed. CECSA, México, 1989.
- 2 La constitución de las nuevas geografías y distritos industriales, así como la aparición fortuita y evanescente de los denominados estilos gerenciales, nos sitúan en una nueva dimensión espacio temporal, ya que en la actualidad el largo plazo es designada en tiempos cortos (dos meses), y en espacios reducidos (el achicamiento de los mercados gracias a las tecnologías más sofisticadas).

en un marco sistémico, donde el macroambiente empresarial, el comportamiento de las principales variables macroeconómicas y el espectro micro de las empresas constituyan el perfil desde el cual se analice la participación de los trabajadores o de su acción sindical.

Es posible considerar que los cambios sociales y la reestructuración económica de las empresas, han suscitado la aparición de bloques de desarrollo distintos de los ya anteriormente consolidados. En los últimos años, asistimos a la imposición e impulso de programas de ajuste estructural en Latinoamérica,³ que no sólo han modificado las trayectorias en los volúmenes de desocupación, empleo y salarios, sino que han impactado en forma extraordinaria los mercados de trabajo produciendo su segmentación y precarización en el empleo. Al mismo tiempo, constatamos que las redes internacionales ponen de relieve sistemas de proveedores del exterior, de subcontratación, de alianzas tecnológicas importantes y procesos de organización del trabajo que redefinen el nuevo contexto de las empresas y sus estrategias. También constituyen nuevos espacios de acción en donde las formas y mecanismos tradicionales de relación entre el capital, el Estado y los sindicatos son fuertemente cuestionados y revisados desde la lógica empresarial. Son las estrategias empresarias las que abren la fórmula para el estudio de las razones que ponen en

3 ORIT, *El desafío del cambio. Nuevos rumbos del sindicalismo*, Nueva Sociedad, Venezuela, 1989. Ver: también Rosenthal, Gert, «La integración regional de los años noventa», *Revista de la CEPAL*, núm. 50, Santiago de Chile, agosto, 1993.

jaque a las principales demandas de la acumulación y para el seguimiento de la progresiva y creciente implantación de programas de calidad. Los signos de alerta de la economía; como el descenso de los niveles de productividad y la consecuente caída en los márgenes de utilidad; los crecientes índices de desempleo y con él los bajos salarios,⁴ plantean el renovado interés que reviste el estudio de las relaciones industriales, pero sobre todo, nos obligan a cuestionar el papel de la participación de los trabajadores y la gestión de las empresas.

MACROAMBIENTE EMPRESARIAL Y FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO

Una nueva formulación de las políticas impositivas para facilitar la inversión de capitales privados y la eliminación gradual de los controles monopolistas o sindicales, que se han implantado en sectores clave de la economía mexicana, muestran la creciente y sostenida fuerza de las corporaciones y de los grandes centros financieros sobre la geografía industrial y regional. Más aún, ese poder se expresó en la nueva direccionalidad del gasto público que forzó a los Estados a desregular, reprivatizar, concesionar obras de infraestructura a la inversión privada o, en última instancia, a comprar bajo ropaje de orden civil las industrias

4. Mostrar relación con el mercado interno, volúmenes de compras, tasa de retorno de las utilidades. Fundamental para la reconstrucción de categorías como capacitación y nuevas tecnologías.

improductivas para reabrir las con una nueva estrategia contractual, salarial y laboral.⁵

La empresa ha vuelto a dinamizar sus estrategias productivas innovando sus patrones de comportamiento y su inserción en los mercados. Sus procesos de readaptación y ajuste la empujan a introducir modernos procesos productivos y distributivos de adquisición de productos, a cambiar líneas de producción, a identificar nichos de mercado y a buscar incesantemente ventajas excepcionales.⁶ Por tanto, elevar significativamente la competitividad acrecentando no sólo sus niveles de productividad sino penetrando en el mercado externo son los móviles fundamentales que designan la misión global de la empresa.⁷ Incorporan los elementos de calidad, diseño, diversificación de productos, bajos en costo y precio, puntualidad en los términos de entrega y avanzan en la eficientización de los servicios (*marketing*) para analizar pormenorizadamente el comportamiento del consumidor.

El engranaje de un aparato de producción flexible desde el lado de la demanda, promueve el diseño y la producción de mercancías personalizadas requeridas con una demanda cada vez más volátil y fragmentada. Las nuevas tecnologías responden a las necesidades de flexibilidad de la demanda

5 CEPAL, *Equidad y transformación productiva. Un enfoque integrado*, Naciones Unidas, CEPAL, 1992.

6 CIPADE, *El reto de la globalización para la economía mexicana*, Centro de Investigación para el Desarrollo, México, Ed. Diana, 1989.

7 Giral Barnes, José, *Cultura de efectividad*, Grupo editorial Iberoamérica, México, 1993.

al tiempo que conducen de manera natural a la especialización flexible.⁸ El control de gestión, surge primeramente como una respuesta de las gerencias involucradas en los procesos de reorganización del trabajo, en su intento por influir en el conjunto de la organización ante el tránsito de la producción en masa hacia un mercado más competitivo, es decir, *posfordista*.⁹

Es una cuestión fundamental reconocer la diversidad de estilos gerenciales, la aparición vertiginosa de nuevas tecnologías y el efecto que puede significar la integración regional para el conjunto de la industria. Asimismo, la variedad de estilos y criterios gerenciales comportaría lo que algunos autores denominan como una tendencia gerencial para los modelos de relaciones laborales, a la diferenciación particularizada de las mismas.¹⁰ Igualmente,

8 Leborne Danielle y Alain Lipietz. «Ideas Falsas y Cuestiones Abiertas sobre el posfordismo», en *Trabajo*, núm 8, 1992 pág. 18.

9 La revisión de las estrategias empresarias referidas a la gestión de los recursos humanos, se orienta en la actualidad hacia las relaciones laborales, el factor humano y la organización interna. La gestión financiera, si bien constituye un eje central del *management*, no la hemos incorporado en el presente trabajo. Ver: Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Económica, España, 1994.

10 Sobre los estilos gerenciales, Artiles A. Martín menciona a Streck W. «Management de la incertidumbre e incertidumbre del management. Los empresarios, las relaciones laborales y el ajuste estructural», *Papeles de la Economía Española*, núm 28, Madrid, 1988. Rigini M., «La sfida e le risponse», en Rigini M., *La Sfida de la flessibilità*, Lombardia, Milán, Franco Agenli-IREs, 1988. Negrelli S., «Las relaciones industriales», en G.P.Cella y T. Treu, *Las relaciones industriales en Italia*, Madrid, MTSS, 1991. Citados en Artiles, A. Martín, «Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordista. Estudio comparado de casos», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 15, primavera de 1992, pág. 64.

los recientes cambios tecnológicos y su relación con las estrategias entre Estado-capital-trabajo en un contexto de apertura y globalización, promueven la flexibilización de las relaciones laborales o industriales; es decir, sugieren la eliminación de los vínculos rígidos que existen entre el trabajador, su centro y puesto de trabajo con el propósito de facilitar la adopción de nuevos proyectos o de programas productivos. Ello implica un deterioro en la calidad del empleo, así como una fragmentación de la fuerza laboral en el ámbito de las calificaciones y la diferenciación salarial, pero sobre todo, establece los primeros trazos de una nueva forma de contratación colectiva. *A nivel de la empresa, el concepto de flexibilidad designa un modo de adecuar el sistema productivo, la organización del trabajo y los recursos humanos disponibles a las variaciones de la demanda en cantidad y calidad, así como la diversificación de los productos.*¹¹ Se trata del ajuste de las empresas a las fluctuaciones del mercado para hacer frente a situaciones de incertidumbre económica. *La segmentación del mercado de trabajo constituye uno de los principales problemas de la acción sindical...La segmentación presupone...las bases «objetivas» de la fragmentación de la clase trabajadora. A dichas bases se deben añadir los factores «subjetivos» derivados de los comportamientos individuales y colectivos de los años ochenta, los profundos cambios en la valoración del trabajo, en la relación entre trabajo y vida cotidiana, así como el predominio de lo diverso sobre lo homogéneo, la opcionalidad sobre la obligatoriedad y el individualismo*

11 Artiles, A. Martín, *op. cit.*, pág. 64.

*sobre la solidaridad.*¹² Las estrategias empresariales, las formas institucionales de regulación y la innovación tecnológica originan el denominado proceso de segmentación del mercado de trabajo.

De esta forma, el advenimiento de la inestabilidad en el empleo, la estacionalidad, la contratación interina o temporal se muestran como la tendencia que marcará los mercados laborales. El concepto de macroambiente empresarial que amalgama las condiciones macroeconómicas con las microeconómicas para diseñar las distintas estrategias empresariales, tanto en la planificación de mercados como en la gestión de los recursos humanos, es fundamental para la comprensión de la llamada democracia industrial fundada en la precarización del trabajo, ya que ésta oculta desde su origen el proceso de externalización de la mano de obra como resultado de la peculiar y reciente fórmula de resolver el fenómeno de estancamiento de la demanda efectiva. La necesidad de involucrar al trabajador es simple y llanamente la expresión de la urgencia de la empresa de aumentar sus márgenes de rentabilidad mediante la asignación de responsabilidades; por el camino de la polivalencia, la multiactividad y la flexibilidad del trabajo.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y REDES INDUSTRIALES

Los efectos directos de estas nuevas bases de relación industrial se comprenden cuando se consignan las redes de cooperación de las unidades productivas, no sólo en el

¹² *Ibid*, p. 78.

interior de los grupos sino básicamente en los distintos sectores productivos y regiones económicas; por ejemplo, la provisión de insumos y factores de la producción, de servicios profesionales y de subcontrataciones que se distribuyen a nivel mundial, construyen una compacta red industrial, comercial, financiera y tecnológica. Lo que podría llamarse, a manera de imagen, *el enjambre empresarial*. Las decisiones gerenciales reconocen la necesidad de revisar y modificar las orientaciones fundamentales que van desde desplazar a los tradicionales dueños de la fábrica del grupo directivo, hasta redefinir prioridades, formas de operar y normas de calidad. No sólo se intenta remontar las fallas provenientes de una economía protegida y cerrada sino que se pretende dirigir la empresa bajo la lógica de las trayectorias mundiales ampliamente difundidas en el nuevo contexto de reconversiones productivas y al reciente apogeo de los postulados liberalizadores de la economía. Otros elementos para comprender el papel de la empresa y el entorno laboral son la transformación gradual de los procedimientos protectores hacia los proveedores locales -a pesar de la ineficacia de sus procesos de producción y de venta-, las exigencias en relación a la transferencia de tecnológica y los impuestos preferenciales a la inversión privada.¹³

La necesidad de competir internacionalmente con una visión totalizadora de la economía introduciendo sesgos dinámicos hacia el crecimiento, no sólo nos remite a un aumento de la vigilancia y espionaje para conocer las

13 Lawrence, Paul R., Lorsch Jay W., *La empresa y su entorno*, Ed. Plaza y Janés, Madrid, España, 1987.

innovaciones de las competencias, sino que implica la renovación de los términos para delinear la nueva mentalidad empresarial. La empresa de categoría mundial divide sus procesos productivos a través de las fronteras y desarrolla, identifica o busca nuevas ventajas comparativas o competitivas.

Los denominados procesos de cambio en los criterios, incorporando nuevos valores tales como calidad, excelencia y eficiencia entre otros, paralelamente a la reorganización de las áreas administrativas, productivas y de flexibilidad al cambio tecnológico, son también aspectos relevantes, sin olvidar, por supuesto los relativos al ámbito de la informática, biotecnología y robótica. Esta inmensa red de acciones que define los perfiles de la nueva gestión de las empresas, le imprime a la lógica del cambio un barniz cultural y a la parte laboral le exige nuevos comportamientos y enfoques desde la empresa.¹⁴ A los trabajadores se les trata de hacer sentir como parte de la empresa, cuando en realidad son apenas parte de la estrategia por elevar la productividad.

La estrategia empresarial de reducir la producción o fusionar líneas de productos especializándose en uno sólo al interior de su esquema global, y dotando de cierta autonomía a las distintas secciones o grupos que la conforman, es un punto de análisis para esclarecer las ligas estratégicas y las asociaciones intranacionales e interempresariales que proliferan en la actualidad. La capacitación y el *entrenamiento* del personal como antídoto

14 Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*, Ed. Diana, México, D.F., 1985.

a los descensos de productividad, es digno de mención como vía de incremento de ganancias y de definición de las nuevas estrategias industriales. Por otra parte, la adaptación de innovaciones tecnológicas y su vinculación de ida y vuelta con centros de investigación y desarrollo tecnológico financiados, concebidos e impulsados por la propia industria son aspectos que en la actualidad se exploran con inusual interés no obstante, su influencia en el conjunto de la *nueva mentalidad* empresarial.

La *diversificación* de los productos para hacerlos atractivos a mercados relocalizados y distintos, es un desafío que la empresa intenta resolver y que la estimula fuertemente a redecodificar sus procesos de *management*, lo cual, visto a la luz de las innovaciones, se presenta como ampliamente sugerente y marcará hitos en la travesía de *desestandarizar* productos con líneas flexibles y con proveedores no globales, todo lo cual, presumiblemente nos coloca frente a un proceso interesante de redefinición ideológica de las ventajas competitivas de las corporaciones.

La nueva gestión empresarial inaugura el proceso de redefinición de las relaciones laborales con una lógica que nace contradictoria. Al iniciar el proceso de control de gestión y redefinición de la organización del trabajo, la innovación tecnológica y la transformación de las relaciones laborales para hacer frente a los retos de una economía abierta, un grupo se propone -en la mayoría de los casos auxiliado por los despachos de Consultoría de Empresas- invertir la pirámide de mando jerárquica. La propia naturaleza de la intención, el origen de la demanda o por

decirlo de otro modo, la decisión de intervenir a la empresa, conducen a los empresarios a buscar renovadas y flexibles fórmulas para abaratar costos en su intento por encarar los problemas de la competencia mundial. Por supuesto, los cambios ocurren a contramano, es decir, una decisión burocrática induce o planifica cómo *invertir la responsabilidad* de la supervisión en el trabajo que vaya en contra de la fórmula tradicional de *ejecutores* a la manera *taylorista* para elevar los niveles de productividad de sus empresas. Durante los últimos años y bajo el criterio de la flexibilidad, las grandes empresas industriales han emprendido prácticas como descentralización de la producción, sustituciones de determinadas áreas de empleo por servicios de subcontratados, introducción de maquinaria flexible más adecuada para producción diferenciada que haga frente a las variaciones en la demanda, diversificación de la producción, políticas salariales variadas entre puestos de trabajo estratégicos y menos importantes, formas de gestión individualizada de la fuerza de trabajo y contratación de fuerza de trabajo con carácter temporal. En conjunto, todas estas medidas empresariales para dotar de una mayor capacidad de ajuste y de flexibilidad a las unidades de producción han modificado las relaciones laborales y la acción sindical en las empresas.¹⁵

El proceso de control de las corporaciones¹⁶ surge contradictorio pues para aplicar o poner a funcionar los principios de la calidad total, mejora continua o la

15 Artilles, A. Martín, *op. cit.*, pp 64-65.

16 Ver: González Ubeda Javier, *Aproximación al concepto de control de gestión*, Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, María de Molina, Madrid, 1991.

reingeniería de procesos, se requiere que desde la base misma de los trabajadores se gesticione la necesidad de involucrarse en los procesos de gestión. La organización de la producción es precondition para el inicio de los programas de reconversión, y nunca su resultado.

Al develar tal incongruencia se ponen de manifiesto dos tipos de conflicto: desde el lado empresarial, la necesidad de convertir la organización jerárquica en funcional, supone primero, discutir el grado de especialización de las funciones, actualizar los niveles jerárquicos y ubicar el número de personas dependientes de un dirigente o cabeza de grupo. (*Span of control*). Este proceso como es natural, implica un cambio de eje o desplazamiento de las funciones de mando a las de liderazgo; significa *romper las resistencias de los directivos* para que tomen decisiones *preocupados* todo el tiempo en la *organización concreta del trabajo* y estén en todo momento atentos a los problemas detectados por los trabajadores gracias a su participación en la producción, detallando cómo es mejor realizar el trabajo y fijando el rendimiento esperado. El primer conflicto, es entonces la *pérdida de poder que supone para los gerentes, directivos o supervisores aplanar u horizontalizar la pirámide de la toma de decisiones*, o invertir las relaciones jerárquicas de tipo disciplinario.

El temor se justifica, si consideramos la posible influencia que tendría la participación de los trabajadores en la adquisición de nuevas tecnologías, en investigación y desarrollo o en la búsqueda de nuevos mercados. Una decisión en esta línea implica la posibilidad de que los

sindicatos se apropien del conocimiento pleno del sistema de costos y de las finanzas de la empresa. Asimismo, el temor a perder las prerrogativas patronales surge del entendido de que los procesos de planeación estratégica son función exclusiva de los directivos pues, en el marco específico de los procesos tecnológicos, es evidente que los resultados naturales son la supresión de tareas y de puestos de trabajo, la reubicación de personal, pero sobre todo, los despidos.

Con la participación de los trabajadores o de sus representantes en la gestión de las nuevas tecnologías, también es cierto que podrían aumentar los casos de violación del secreto comercial; la toma de decisiones sufriría fuertes retrasos si avizoramos el tiempo que requiere la discusión grupal y la formulación de acuerdos. En la definición de los nuevos proyectos, la diversificación de los objetivos no sería la única consecuencia, sino que la postergación o compromisos adicionales surgirían en cuanto más prioridades plantearan los trabajadores. En suma, se crearía más incertidumbre. Finalmente, se considera que los trabajadores carecen del conocimiento y de los recursos necesarios para participar en la renovación de la planta tecnológica y productiva. Este trazado general de los problemas que supone abrir los distintos espacios de la organización, finanzas y promoción de la empresa a la participación obrera nos pone de manifiesto la inconsistencia entre el discurso de la cogestión y la realidad de su operación; por eso no sólo es importante enfatizar el origen espurio de la pretendida democratización de la producción sino la imposibilidad práctica de su aplicación global y sin

cortapisas. La democracia industrial es un simulacro cuyas expresiones más notorias son el ausentismo, la alta rotación de personal y los defectos en la producción, además de una ideología internalizada en los directivos proveniente de los modelos japoneses consagrados.

Desde el punto de vista de los trabajadores, se presenta un sinnúmero de problemas, ya que la inversión inducida de la pirámide jerárquica desplaza la participación voluntaria hacia una democracia forzada. Los trabajadores naturalmente desconfían de la entrega del control por parte de la gerencia y mucho más de los supervisores o capataces. Cuando los directivos o la empresa buscan involucrar a los trabajadores, éstos se adhieren con un cierto grado de compromiso, que no oculta la base contradictoria de las nuevas estrategias: la inducción de los procesos democratizadores desde arriba.

Al cambiar la estructura de la empresa, el sindicato entra en una situación difícil, pues en un primer momento se establecen fuertes confusiones en la asignación de tareas y puestos de trabajo. El llamado sentimiento de rehén florece en el conjunto de la población trabajadora; la definición de las responsabilidades al involucrar al trabajador en la toma de decisiones le produce la sensación de que cualquier error puede ser atribuido a su participación. Además carecen de la confianza necesaria para cuestionar los planes de la empresa desde una posición de igualdad.

La primera reacción que podemos observar en las empresas *reorganizadas* es que los trabajadores alegan que no existen razones legales -contrato colectivo- que los obliguen a

participar. Si reaccionan a favor de los intereses de la gerencia, aducen que se considera inevitable la transformación, y observan el doble peligro que significa la existencia del desempleo, por un lado y por el otro, la debilidad de sus estructuras de representación o la franca complicidad del sindicato con la empresa. Al mismo tiempo, reconocen la incidencia positiva que sobre la mano de obra podría tener una mayor participación en la gestión de los procesos y en los programas de capacitación.

Desde la perspectiva del sindicato, es importante señalar que se opera un desplazamiento del lugar preponderante o central que ocupaban en la estructura de las relaciones laborales, pues, son ampliamente cuestionados desde arriba -gerencia- y desde abajo -trabajadores- a partir de la idea de la empresa a inducir la participación. A los sindicatos se les presenta la disyuntiva de mantener la *lealtad* o *adhesión* de los trabajadores y ante el cambio de representación colectiva por participación grupal se ven imposibilitados de mantener el poder de negociación frente a la empresa. La segmentación o fragmentación de los mercados laborales, la precarización del empleo y la especialización flexible nos permiten observar reivindicaciones diversas y hasta encontradas en un mismo colectivo de trabajo; la diferenciación o segmentación de los trabajadores impide la formulación de demandas comunes y esto evidentemente le impide al sindicato conformar políticas sindicales más amplias, además de empañar su capacidad de análisis produciendo serias crisis de representación.

La inestabilidad de la ocupación y del empleo aunados a la desregulación de los procesos económicos, obligan a las empresas a sustituir las seguridades del Estado asistencialista en materia de educación, salud, etc., por lo que se operan fuertes cambios en la oferta de mano de obra, en la organización del trabajo y en las condiciones de empleo.

La gerencia introduce una visión alternativa y los sindicatos entran en una nueva fase de negociación ante el cambio tecnológico, al incorporar una amplitud de temas en las agendas de negociación en el plano local de la empresa.

IMPLICACIONES ESTRUCTURALES DEL BINOMIO SALARIO-PRODUCTIVIDAD

Desde el punto de vista de la racionalidad del control y gestión de los procesos, el impacto de los elementos que componen el sistema de las relaciones industriales y de las distintas modalidades de participación obrera es bastante complejo. Los binomios salarios-satisfacción; salarios-productividad, pero sobre todo, la relación entre el grado de participación de los sujetos y el nivel de retribución que reciben por ello muestra la necesidad del análisis sistémico para incorporar al estudio de la democracia industrial el significado de los comportamientos psicosociales y sus resultados en la relación sindicato-empresa.

Cuando la contribución del trabajador a los objetivos de la empresa es menor a la retribución recibida, encontramos

que se endurecen los lazos de dependencia de los obreros, marcándose con más rigor los esquemas de sumisión que generalmente se traduce en una gran aceptación de lo que decida u ordene la gerencia en todos los órdenes de la producción y su correlato organizativo. Por otra parte, si asistimos a una situación en donde el grado de contribución de los trabajadores es bajo y en esa medida también el salario, se generan fuertes sentimientos de rebeldía y marginación y en consecuencia, disminuye su participación sindical. Cuando el salario no representa para los trabajadores el nivel de su esfuerzo manifiesto empero en el monto de productividad y en la intensidad y ritmo de su trabajo, se desatan sentimientos de frustración y tiende a elevarse el grado de participación de los trabajadores en sus sindicatos. También, cuando el grado de contribución de los trabajadores es alto como el salario que reciben, se produce en estos un sentimiento de satisfacción y se tiende a orientar la acción sindical en concordancia con los objetivos de la empresa.

La satisfacción respecto al trabajo, el bienestar alcanzado por la pertenencia a ciertos grupos o equipos de trabajo, o a una empresa determinada; el salario y el puesto de trabajo son aspectos fundamentales para definir la participación de los trabajadores en la conducción de los procesos, pero sobre todo, deben estar vinculados al binomio salarios-productividad si se pretende que el achatamiento de la pirámide gerencial tenga éxito. En México, el fracaso del 70 por ciento en la aplicación de los programas de calidad total¹⁷ de alguna manera

17 *El Financiero*, 18 de Mayo de 1992.

se explica por el agotamiento de las organizaciones patronales en la conducción del conjunto de los trabajadores, pero fundamentalmente por la insuficiencia salarial que generalmente acompaña los procesos de cambio en la organización del trabajo. La gestión tecnológica aunada a la falta de libertad sindical es un contrasentido que en el marco de la cultura gerencial mexicana aún no se comprende, pues el costo por el control del movimiento obrero es a mi juicio más alto que abrir espacios de participación en las esferas de *management*.

La incidencia laboral en la gestión de las empresas, cuando ésta ha sido diseñada, planificada y decidida jerárquicamente, produce cambios importantes en el clima organizacional, en las relaciones intersubjetivas, en las actitudes personales y en la situación de los obreros. Normalmente, los cambios negativos y degradantes de las relaciones laborales que se operan en estos ámbitos se explican por la monotonía y la fatiga que acompaña cualquier esfuerzo adicional por parte del trabajador y por la inexistencia de refuerzos ya sean materiales -aumento en las percepciones económicas- o simbólicos -satisfacción y mejora de las condiciones de trabajo-.

La existencia de registros o archivos con los datos personales y el estándar de los trabajadores, no sólo en el espacio interno de la fábrica sino en el conjunto de su vida privada; el seguimiento de la experiencia laboral adquirida en empleos anteriores, son apenas una muestra de la intrusión de la gerencia en los sentimientos y actitudes que *aporta* cada individuo en los procesos de reorganización

del trabajo. Cuestión que obliga al análisis de los comportamientos informales contra los institucionales, y precisa de una investigación de caso de los patrones de conducta que se desarrollan -por parte de gerentes y trabajadores de base- en la llamada fase de resistencia al cambio y en la relación entre moral, productividad y tipo de mando, para explorar algunas otras razones que nos permitirán explicar la imposibilidad de alcanzar el hipotético éxito en la aplicación de los programas de calidad total.

El binomio salario-productividad tiende a generar comportamientos difíciles de cuantificar por parte de la directiva, porque el trabajador ha demostrado que va a interrumpir su esfuerzo tan pronto como haya alcanzado el nivel de salario que estime conveniente según su jerarquía de necesidades y su grado de satisfacción. En una sociedad fundada en valores como el progreso, el prestigio y la acumulación entre otros, el incremento en el nivel salarial resulta un estímulo apropiado, mientras que en otras culturas, cimentadas en una valoración distinta, es importante destacar la importancia del tiempo libre para realizar actividades de corte religioso o social por encima de la lógica empresarial. La activación de los recursos culturales como fuente de conflicto en la configuración de la nueva cultura del trabajo es en México un elemento que debe ser analizado, si se desea entender los problemas que persisten al movilizar la participación obrera. Un ejemplo paradigmático de esta situación es la inserción intermitente de mano de obra en la industria maquiladora del país, pues nos permite codificar los altos niveles de rotación (*turned*

off) desde el lugar de la tradición en contra la perspectiva tecnoeconómica.

El cambio del eje de interlocución sindical fundado originalmente en el conflicto y actualmente orientado hacia la cooperación en el trabajo para involucrar al trabajador en la resolución de problemas, se presenta como una falacia por los problemas ya señalados. La parte fija y estable del salario incluso la que corresponde a la antigüedad, pierde importancia frente a los componentes variables que dependen de los resultados productivos, de las actitudes y del comportamiento. Por tanto, las ideas dominantes acerca de la noción de los trabajadores hacia su trabajo, la teoría de la orientación instrumental y la óptica de la armonía entre empleados y empleadores debe ser revisada en el esquema de las nuevas formas de organización del trabajo y en el escaso compromiso de los jefes, la resistencia de los empleadores y las presiones del mercado.¹⁸

Los distintos momentos democratizadores se han dirigido en contra de la dominación del capital expresado a través del derecho exclusivo de la gerencia para dirigir y asumir el mando sobre el trabajo. La abolición de esta dominación o la forma de mitigar sus efectos negativos es la base de los procesos de participación cuando son concebidos por los trabajadores. Por tanto, los conflictos arriba enunciados se explican por el hecho de aumentar la productividad sin

18 Geary, John F., «New forms of work organization and employee involvement in two case study sites», en *Economic and Industrial Democracy*, vol. 14, núm. 4, november 1993, Ed. Sage. London, UK.

que medie para ello un estado de disposición por parte de los trabajadores; son en suma, un problema estructural.

La disyuntiva de concebir las relaciones entre el capital y el trabajo como espacios de conflicto o de cooperación, se suprime por sí misma cuando observamos que la cooperación no ha reflejado entusiasmo desde las bases, cuando es por la estrategia empresarial que se imponen los cambios y la manera de experimentar la llamada democracia industrial. El estrés y los elementos opresivos del trabajo, más allá de la pretendida humanización que encarnan los discursos gerenciales, se han producido en la órbita del mercado, la tecnología y la gerencia, por lo cual, las variaciones en la organización laboral corren fuera de la posibilidad de control y gestión de los trabajadores y en la práctica las rechazan.

Desarrollar en condiciones de igualdad las capacidades técnicas, los métodos de trabajo y las formas de vida sobre las bases de compromiso y cooperación, no sólo es imposible para el conjunto de los trabajadores, sino que allí se concentran sus esfuerzos para resistir y modificar tales cambios. Las nuevas formas de organización del trabajo muestran tensas y vacilantes las nuevas relaciones industriales ya que la coexistencia de nuevas prácticas con las formas tradicionales de organización laboral desarticulan el modelo autogestionario.

Cuando coinciden las voces de los sindicatos y la de los trabajadores con la percepción entre los agentes y la

influencia del sindicato en las decisiones gerenciales, se introducen una variedad de métodos de análisis y se encuentran evidencias con el argumento de que la voz y la participación están relacionadas lo que garantiza un alto grado de participación de los empleados. La representatividad de los delegados sindicales en la participación hace que los trabajadores mantengan influencia en sus áreas y favorece una mayor concertación entre la gerencia y el sindicato. En estas circunstancias, reconocemos que las formas en que se constituyen las bases de cooperación entre ambos adquiere matices multifacéticos que deben ser tratados en cada caso particular; de cualquier manera, el debate sobre la necesaria existencia de los sindicatos o su aniquilamiento para el logro de los imperativos empresariales aún se encuentra abierto.

EL MITO DE LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL EN MÉXICO

Desde la óptica de la tradición patronal en México, caracterizada por el corporativismo y la inexistencia de canales reales de participación obrera, el binomio salario-productividad adquiere otros matices. Como el obrero no tiene la certidumbre de que va a aumentar sus ingresos haciendo esfuerzos adicionales e intensificando su trabajo, no desarrolla todas su potencialidades; también, persiste el temor de que crezcan las exigencias patronales a partir del momento en que los trabajadores acusen un incremento de productividad sin la presencia opresiva del supervisor.

El tratamiento de la democracia industrial en México se presenta francamente ilusorio no sólo porque la reestructuración del sector empresarial se muestra como un gran desafío en el escenario actual, caracterizado por una política industrial reformada,¹⁹ sino porque es necesario encauzar las cadenas productivas para disminuir las presiones sobre el sector exportador. Es también preciso impulsar una mayor articulación entre el sistema productivo y financiero para resolver las necesidades de crédito de las empresas. La instrumentación de políticas sectoriales o industriales que se orienten hacia el fortalecimiento del mercado interno, diversificándolo sin afectar exportaciones, es otro de los requerimientos para recomenzar la reestructuración productiva de las empresas. Pero fundamentalmente hay que insistir en la necesidad de una democracia nacional como problema primordial y en la apertura de espacios no ficticios de participación para resolver la inequidad en la distribución del ingreso, cuestión de primer orden para reabrir el entramado de las relaciones laborales en México.

Las estrategias empresariales deben impulsar la redefinición de las relaciones industriales y su reacomodo frente a los vaivenes de la economía para que se conviertan en difusores del progreso técnico y en articuladoras del tejido industrial, ya que no sólo les afecta el cambio tecnológico sino las transformaciones estructurales en empleo y salarios.

19 Véase el Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (PARAUSEE). Plan monetarista ortodoxo que busca reducir la inflación y equilibrar las finanzas del gobierno a costa del empleo, los salarios, alza en los impuestos, y contracción de la actividad económica.

Para contribuir a esclarecer el nuevo papel de las estrategias de empresa y la aplicación ordenada de las políticas sectoriales se debe partir del supuesto de que el Estado se ha semidestruido por el permanente financiamiento del déficit fiscal. La nueva forma de entender la inserción del Estado en la economía supone que éste debe recuperar su capacidad organizativa para que la actual crisis financiera -que no está considerada en la natural regulación del ámbito del mercado-, se atenúe sin interferir en la regulación del crédito ni de las políticas comerciales, en los desequilibrios externos así como tampoco en la reducción de las tasas de interés, pues de lo contrario pondría en condiciones de debilidad las finanzas públicas. El Estado debe asegurar la pertinencia de las políticas fiscales y financieras para racionalizar a largo plazo las acciones para fomentar la inversión y reconstruir las estructuras dismanteladas por la crisis y por el programa de choque que pone a los trabajadores en condiciones extremas, creando indiferencia hacia los procesos de organización y temor de perder su empleo. *El punto de vista tradicional considera el comercio como el «leit-motiv» de la política económica. Esta idea ha llegado a ser casi un dogma para los economistas.*²⁰

La idea del comercio libre se ha convertido en un mito, y las distintas naciones proclaman sus ventajas, por tanto, remontar esta idea y acceder a la llamada competitividad sistémica es clave para lograr la captación de importantes montos de capital provenientes de la inversión extranjera. Al promover la infraestructura, impulsar la capacitación de

20 Batra Ravi, *El mito del libre comercio*, Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1994.

la mano de obra y desarrollar la aplicación de la ciencia y la técnica en los procesos productivos se contrarrestan los descensos de productividad, por tanto, en la definición de las nuevas estrategias industriales no sólo debe considerarse el papel de los trabajadores en el cambio sino también, la dimensión macroeconómica en el marco del Tratado de Libre Comercio.

Impulsar otros sectores considerados prioritarios económica y socialmente es, supuestamente, la única manera de reducir los costos por unidad producida y la forma de capitalizar al país. La democracia industrial y su esclarecimiento son sólo un aspecto más del conjunto de las variables que constituyen el macroambiente de las empresas, por lo que su definición es irrelevante desde la gestión empresarial, siendo mucho más importante la forma en que pueda ser afectada la Ley Federal del Trabajo para inducir desde la gerencia el *compromiso* de los trabajadores. Mientras no se aclare la diferencia fundamental entre la necesidad de hacer intervenir al Estado en los procesos actuales de apertura del mercado, la orientación política o la variable institucional desde la cual se orientan las reformas de Estado, carecerán de sustento real para el impulso y recreación de la industria nacional.

Además de modificarse la estructura productiva de la empresa para hacer frente a la competencia internacional en el uso y aplicación de las nuevas tecnologías, en la reorganización del trabajo y de las relaciones laborales; dicha estructura se encuentra cercada por su relación de fuerza con el Estado y por la crisis del país.

En la medida en que la política industrial esté orientada a promover la competitividad de la economía mediante la apertura comercial y siga enfocada a producir el libre funcionamiento de los mercados, seguirán siendo secundarios la instrumentación de reglas de normalización, la actividad sindical y los pactos de concertación. En el corto plazo, la inversión productiva, su monto y dinámica, acompañados de otros elementos de la demanda agregada -como son las exportaciones, el consumo y el gasto público-, determinarán el nivel del empleo y de la producción nacionales.

Si la política industrial adopta como estrategia fundamental apoyar la inversión para la expansión de la capacidad productiva en los sectores terminales o integrados que tienen ya fuerte densidad exportadora, la promoción de la inversión extranjera directa y de la inversión privada nacional en aquellos sectores vinculados al exterior, y que definen la vocación productiva del país, la modernización y expansión de la capacidad productiva en sectores que sean o puedan ser proveedores de partes e insumos de las exportadoras terminales, con énfasis en las empresas pequeñas y medianas, será francamente utópica para estrechar la relación del sector productivo estatal con sectores primarios de la economía. En la actualidad las empresas reorganizan su proceso de trabajo, despiden empleados, reducen cuellos de botella en su ingeniería de procesos; sin embargo, esto tiene un límite natural, ya que la única manera de reducir costos unitarios es generar inversión en nuevas tecnologías. La capacitación, los pactos salariales y las tasas de interés desde el punto de vista de las principales variables macroeconómicas afectó la flexibilidad

del trabajo al punto de atacar variables fundamentales como el nivel del empleo, la movilidad y el monto del salario. La actual estructura salarial expresa una determinada forma de organización de los procesos de trabajo que impacta sobre los procedimientos de formación del salario, la estructura de calificación y del empleo, y los flujos de movilidad de la fuerza de trabajo donde la diferenciación salarial, los contratos temporales, por honorarios e informales, serán las tendencias más acusadas para inscribir en un nuevo espectro la llamada fase de la democracia industrial. Las modalidades tradicionales de autoritarismo se unen en este fin de milenio, con las formas más variadas y modernas de liberalismo, desplazando el viejo sentimiento de pertenencia del ámbito familiar a la esfera laboral, sin que medie para ello ningún asidero significativo para el conjunto de los trabajadores.

En el marco específico de la inversión y la producción se observan signos alarmantes de cierre de empresas, aumento del desempleo y contracción del mercado interno como efectos inmediatos de la devaluación. Solamente en el indicador empleo, el gobierno federal reconoce de manera conservadora, a través del Secretario del Trabajo, que durante el primer bimestre de 1995 asciende a 3.6 por ciento de la PEA -el nivel más alto de los últimos años- lo cuál significa que en ese periodo se perdieron aproximadamente 235 mil fuentes laborales y se prevé que en un corto tiempo se sumen otros 750 mil.²¹

21 *El Financiero*, 20 de diciembre de 1994.

Si consideramos que en el presente año un millón de personas demandarán empleo en la economía formal, que subsisten más de nueve millones de mexicanos instalados en la economía subterránea -según cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática- y que el país no posee suficiente capital fijo para emplear a la población, entonces el drama laboral en México adquiere dimensiones alarmantes cuyas válvulas de escape son previsibles: engrosar las filas de la economía informal, hasta que la escasez de dinero en la sociedad no alcance para reproducir ese sector; la emigración de grandes flujos empobrecidos hacia el trabajo ilegal en EUA, hasta que la política migratoria de ese país muestre su verdadero rostro y evidentemente el aumento de la delincuencia. Así, el desempleo y la crisis del sindicalismo son dos candados seguros que permitirán en el corto plazo la caída salarial y la inmovilidad de los trabajadores, sin considerar además, la fuerte tradición corporativa del sector obrero y sus nexos cupulares con el gobierno.

Más aun, los cambios recientes en el mundo del trabajo incorporan factores que amplían el espectro propiamente productivo; nos referimos al comportamiento de los consumidores²², a la naturaleza o carácter del trabajo²³, al tamaño de la empresa y al monto de sus utilidades²⁴ y,

22 Bell Daniel, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Ed. Alianza Editorial Mexicana y CONACULTA, México, 1977.

23 Offe Claus, *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas del futuro*, Ed. Alianza Universidad, Madrid, España, 1984.

24 Dornbusch, Fischer, Schamlensee, *Economía*, Ed. Mc Grall Hill, México, 1990.

definitivamente, al destino de las naciones.²⁵ Aspectos sin los cuales es difícil comprender la influencia de la modernización en las relaciones laborales. Finalmente, el gobierno Federal intenta equilibrar sus finanzas mediante la recaudación tributaria por consumo final -incremento al Impuesto al Valor Agregado (IVA)- lo cual, sumado a que la inflación implica una caída del 20 por ciento en los salarios reales²⁶ abre las condiciones latentes para el estallido social y desplaza momentáneamente el debate sobre la democracia industrial en el país.

25 Reich, Robert, *El Trabajo de las naciones*, Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1993.

26 En 1995 los salarios contractuales promedio y los manufactureros observarán un deterioro similar al de los mínimos y su pérdida desde 1980 será de 48.5 y 43.9%. En este tipo de ingresos el retroceso puede resultar mayor, pues nada garantiza que reciban los pagos por concepto de productividad y el aumento adicional de 10% que han de obtener las *mini* percepciones. *El Financiero*, 20 de marzo de 1995.



Nuevas tendencias en las relaciones laborales a nivel mundial han generado de nueva cuenta el debate sobre lo que es y cómo se desarrolla la *democracia industrial*. La presente edición ofrece trabajos que hablan de distintas experiencias sobre la materia y plantean las siguientes preguntas: ¿porqué el renacimiento del concepto de democracia industrial? ¿cuáles son las diferencias profundas entre el debate tradicional y el debate actual? y finalmente, ¿cuáles son las perspectivas para el desarrollo de una democracia industrial en México en el marco de la competitividad internacional?.

Graciela Bensusán, Enrique de la Garza,
Friedrich Fürstemberg, Carolina Terán,
Manfred Wannöffel



Casa abierta al tiempo

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Fundación Friedrich Ebert
Representación en México