

**Carmen Bueno Castellanos,**  
*Procesos de flexibilización en dos  
industrias mexicanas*, pp 93-117.

TEMA: Evolucionismo multilineal.

RESUMEN: El evolucionismo multilineal permite dar explicación a las múltiples variantes encontradas empíricamente hoy día en lo que se ha llamado "producción flexible". Esta corriente antropológica, cuyo exponente clásico es Julian Steward, ha buscado la concreción y especificidad en el cambio social en oposición a las grandes corrientes evolucionistas, cuyo interés ha sido buscar la universalidad de los cambios bajo esquemas estructurados *a priori* y a partir de leyes preconcebidas. En particular, en este trabajo se retoma la propuesta de evolución multilineal para analizar el desarrollo de los procesos productivos, ejemplo de la flexibilización productiva, que muestran ciertas semejanzas en forma y función pero que a la vez, responden a lógicas industriales diametralmente opuestas. El propósito de este ensayo es analizar, a través de la etnografía, los factores que han influido en el modelo de flexibilización y la manera contrastante como ha evolucionado en dos industrias mexicanas.

# Procesos de flexibilización en dos industrias mexicanas

CARMEN BUENO CASTELLANOS\*

Una de las grandes tradiciones de la antropología social, el evolucionismo multilíneal, permite dar explicación a las múltiples variantes encontradas empíricamente hoy día en lo que se ha llamado "producción flexible". Esta corriente antropológica, que tiene como exponente clásico a Julian Steward (1966), ha buscado concreción y especificidad en el cambio social en oposición a las grandes corrientes evolucionistas, cuyo interés ha sido buscar la universalidad de los cambios bajo esquemas estructurados *a priori* y a partir de leyes preconcebidas.<sup>1</sup> En la sociedad contemporánea, el evolucionismo multilíneal permite analizar la heterogeneidad sociocultural en la evolución de los procesos sociales. En particular, aquí se retomará esta propuesta para analizar el desarrollo de procesos productivos, ejemplo de la flexibilización productiva, que muestran ciertas semejanzas en forma y función pero que a la vez responden a lógicas industriales diametralmente opuestas.

Esta evolución multilíneal de los procesos de producción también se refleja en la construcción de patrones culturales propios que regulan las maneras de relacionarse en los ambientes de trabajo. La cultura es vista como un proceso dinámico que permite a los

\* CIESAS-México.

<sup>1</sup> Ángel Palerm menciona que el evolucionismo multilíneal de Steward es el punto medio entre el relativismo extremo y una única evolución universal.

grupos sociales que integran una empresa, la construcción de significados con los que orientan su comportamiento en la práctica. Por consiguiente, la cultura se gesta en la interacción social entre los diversos grupos que integran una empresa. En este ensayo se hará hincapié en la cultura laboral, patrones de comportamiento que se ven reflejados en la manera en que los diversos grupos de trabajo responden a las exigencias del mundo productivo. Dicha cultura laboral se compone de formas de comportamiento heredadas, no sólo de su experiencia en el ámbito laboral sino en diversos ambientes de la vida social. Cuando persisten formas heredadas se les otorgan nuevos significados. Esto se combina con formas adquiridas en el quehacer cotidiano, que expresan sus intereses y también se crean nuevas formas culturales para responder a los cambios tecnológicos referentes a los procesos de flexibilización.

El tema de la flexibilización parece ocupar hoy día una posición central en los estudios sociales en torno a los modelos de producción y al trabajo. La línea explicativa que guía el análisis de los casos aquí presentados, y que puede considerarse no sólo como una de las pioneras, sino que permite estudiar con oportunidad la complejidad del problema, fue desarrollada y discutida en diversas publicaciones por Scott y Storper desde hace una década (Scott 1991, Storper 1989, Storper y Scott 1988 y 1989). Esta propuesta derivada del análisis de la especialización flexible de Priore y Sabel (1984) afirma que la flexibilización es un modelo de producción que integra una serie de técnicas de producción, las cuales reflejan las exigencias tecnológicas de un modelo productivo mismo que tiende a responder a una dinámica basada en la diversidad y en la especialización, por lo cual se requiere cambiar rápidamente los procesos y la configuración del producto.

Estos autores relacionan los sistemas tecnológicos con la generación de diversas modalidades de ocupación y con métodos específicos de organización del trabajo. La flexibilización también incide en la conformación de varias estrategias en la relación intrafirmas, mediante las cuales, el proceso de producción se fragmenta en unidades discretas, integrando un sistema que interconecta empresas de diverso tamaño y productores independientes en una red productiva. La diversidad de modalidades que la flexibilización toma, da cuenta de la estructura particular de la competencia capitalista en la actualidad, que exige una gran habilidad para reaccionar y adaptarse a los cambios repentinos en el mercado sin afectar los niveles de eficiencia

productiva. Otro elemento importante que desarrollan Storper y Scott en la conceptualización de la flexibilización, aunque no con la profundidad de los regulacionistas franceses, es el asunto de la reconfiguración de las fuerzas políticas en la contradicción capital-trabajo y de la política-económica seguida por los Estados.

Sin entrar en una discusión mayor de las propuestas teóricas sobre flexibilización, el propósito de este ensayo es analizar, mediante la etnografía, los factores que han influido en la forma en que el modelo de flexibilización ha evolucionado de manera contrastante en dos industrias mexicanas. Por un lado, está la industria de la construcción de vivienda que se ha mantenido inerte a lo largo del tiempo, sin modificar su sistema de producción pese a las fuertes presiones del fordismo y taylorismo,<sup>2</sup> y que siguiendo la propuesta de De la Garza se podría definir como flexibilización primitiva (De la Garza en Lara, 1992). Por otro lado, está la industria de autopartes que representa a la flexibilización moderna formando parte de sofisticadas cadenas productivas que surge como respuesta a la incapacidad competitiva de la "organización científica del trabajo" propuesta por Taylor, para responder a las exigencias del mercado globalizado.

Para realizar este ejercicio comparativo se da prioridad a los datos surgidos de estudios de caso particulares. Para la construcción se escogió una empresa mediana que edifica vivienda de diversos tipos aunque está básicamente orientada a la construcción de casas de lujo y vivienda para sectores medios. La empresa de autopartes seleccionada, pertenece a un consorcio que fabrica productos de "calidad global"<sup>3</sup> para el mercado extranjero, por lo que ha realizado importantes inversiones en la transformación tecnológica y

<sup>2</sup> El modelo productivo fordista-taylorista surge en los Estados Unidos para desarrollar la producción en masa. Este modelo se transfirió a México como resultado del desarrollo de la industrialización por la vía de la sustitución de importaciones. El fordismo-taylorismo surge ante el interés de incrementar sustancialmente los volúmenes de producción de artículos de consumo estandarizados para reducir costos y así ampliar su penetración al mercado. La producción en masa se logró mediante una importante revolución tecnológica, se diseñaron maquinarias que transformaron la división del trabajo, sustituyendo el trabajo de oficio por uno fragmentado en donde el obrero sólo tenía que ejecutar las órdenes impuestas por los directivos encargados del diseño de los procesos de producción. La calificación del oficio se suplió por la especialización en tareas repetitivas controladas por la línea de ensamble.

<sup>3</sup> Cuando se menciona "calidad global" se hace referencia a uno de los puntos nodales de la actual división internacional de la producción, en el cual una empresa para ser competitiva dentro de los estándares internacionales y por ende, para poder tener una presencia

organizativa de la producción. Para analizar las divergencias y convergencias en la evolución del modelo de flexibilización en estas dos industrias, se abordarán los siguientes aspectos: por un lado, el contexto macro-económico actual que permite dar cuenta de las causas estructurales que inciden en las estrategias productivas y de inserción de la mano de obra en estas actividades industriales. Por otro lado, se examinan las particularidades encontradas en la flexibilización de la organización de la producción y en la dinámica del mercado de trabajo.

### **Panorama de la situación macro-económica de ambas industrias**

Las particularidades de los procesos de flexibilización en ambas industrias se han visto "contaminadas" por los efectos de la actual crisis. Por ello, resulta importante ubicar a ambas actividades en el contexto económico reciente del país. Todavía en 1998, a pesar de los buenos augurios expresados por los grupos en el poder, se sigue resintiendo el colapso vivido en 1994, que provocó una devaluación del peso en más del 100 por ciento, índices anuales de inflación reales del 30 y 40 por ciento, alzas abruptas en las tasas de interés, reducción y, en ocasiones, suspensión de inversiones tanto de capitales nacionales como extranjeros, sobre todo de aquellas inversiones que se habían proyectado como consecuencia de la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC) (Scheinman, 1996). Todo esto tuvo efectos directos en los mercados de trabajo ocasionando despidos, paros técnicos y la observancia de un severo control en la política salarial, situación que ha repercutido directamente en las economías domésticas frenando el consumo interno.

En este contexto, la construcción de vivienda orientada básicamente a cubrir la demanda nacional siguió experimentando las con-

---

en los mercados de mayor consumo, requiere cumplir con una serie de requisitos en el producto y en el proceso productivo que respondan a tres elementos: la entrega oportuna (justo a tiempo), un precio competitivo y artículos elaborados con materia prima y siguiendo con las estipulaciones de los prototipos que los grandes compradores reconocen como el óptimo. Las empresas que pueden responder a estas exigencias, hipotéticamente, tienen la posibilidad de vender su producto en diversas partes del mundo pero también compiten con cualquier empresa del globo terráqueo que responda eficientemente a las exigencias impuestas por los grandes controladores del mercado mundial.

tinuas fluctuaciones que la caracterizan, provocadas por la fuerte dependencia de esta rama industrial respecto de las políticas del Estado en materia de créditos y de programas de edificación. Las fluctuaciones en demanda de casas habitación suelen agravarse durante el cambio de poderes de la Presidencia de la República, cada seis años, cuando no sólo el sector público sino también el privado interrumpen sus inversiones en esta rama. La actual crisis se reflejó en el incremento de los precios de los materiales, en la contracción de la demanda interna, en la dificultad de recuperar inversiones a largo plazo, principalmente debido a lo errático de la situación financiera donde repentinamente se dispararon las tasas de interés de los créditos ya obtenidos.

La construcción de vivienda formal se encuentra en manos casi en su totalidad de empresas medianas y pequeñas de capital ciento por ciento mexicano. Las condiciones operativas de las constructoras de vivienda se basan en un bajo nivel tecnológico y por ello se ajustan de manera más flexible a los altibajos del mercado. A mediados de los años noventa, la Cámara de la Industria de la Construcción tenía registradas 15 093 empresas pequeñas y medianas, lo cual representa el 98 por ciento del total de empresas constructoras, el resto son consorcios que monopolizan las grandes obras de infraestructura. Además de la fuerte competencia entre sí, las empresas medianas y pequeñas ven mermada su demanda por los servicios prestados por profesionistas libres que no están formalmente registrados y que se dedican a remodelaciones o a la edificación paulatina de vivienda, cuyo ritmo depende de los recursos con los que cuenta el dueño de la casa (*Revista mexicana de la construcción*, 1996).

Un panorama completamente distinto presenta la industria de autopartes, la cual en los mismos años se encontraba inmersa en un acelerado proceso de reconversión industrial ante la búsqueda de su integración al mercado internacional. Habría que aclarar que fue una industria que hasta los años ochenta estuvo orientada a cubrir la demanda nacional. Previo a este periodo, durante sus primeras cuatro décadas, se desarrolló bajo el abrigo de una política industrial altamente proteccionista. Hoy día es una de las ramas industriales instaladas en el país, con mayor presencia en los mercados globales.

Como resultado de la reconversión industrial, la producción de autopartes nacional se puede dividir en los siguientes rubros: la venta de componentes originales para la producción nacional de

vehículos, la producción de refacciones también para el mercado nacional. La exportación indirecta de autopartes, es decir, que se introducen en el mercado internacional al integrarse a motores o vehículos que se ensamblan en México para la exportación. Esto último es lo que más fuerza tiene en el proyecto exportador actual. Otro tipo de exportación también importante es la promoción directa al extranjero, aunque bajo la intermediación de alguna empresa armadora y, por último, la exportación directa que se divide en mercado de refacciones y la venta a mercados internacionales ya sea a plantas ensambladoras o a empresas de autopartes que compran a México algún componente de un subproceso.<sup>4</sup>

La reconversión de las plantas instaladas en México ha provocado una mayor dependencia del extranjero en todos los sentidos: incremento en las inversiones extranjeras directas, incremento en la presencia de tecnólogos norteamericanos, europeos y japoneses y, por ende, necesidad de invertir en equipos de última generación, instrumentación de transformaciones de proceso y administrativas que le permitan a estas empresas alcanzar los niveles de competitividad exigidos en el mercado global, etcétera. La crisis los sorprendió a mitad del camino, las proyecciones a largo plazo se vieron truncadas y tuvieron que enfocarse a resolver los efectos inmediatos del colapso económico, que se concretó en una caída vertiginosa de la demanda interna de automóviles, aunado a un fuerte endeudamiento por la compra de maquinaria.

En la actualidad existen alrededor de 500 empresas de autopartes registradas en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra). De éstas, 115 controlan el 80 por ciento de la producción destinada al mercado nacional y a la exportación. Antes de la apertura comercial, la competencia entre éstas casi no existía, pues eran plantas especializadas en un producto, que acapara-

<sup>4</sup> La exportación directa implica un proceso largo de negociación, por ello, la capacidad de respuesta de la industria de autopartes no puede ser automática. Comienza por que la fábrica de autopartes sea aceptada por las ensambladoras como candidato a proveedor. Esto es demostrado por su capacidad productiva, por haber producido para el mercado nacional, por los premios en calidad que le han sido otorgados por las ensambladoras. A partir de ese momento puede pasar un periodo de 18 meses que empieza por la elaboración de un prototipo a mano, si éste es aceptado se fabrica el prototipo con herramientas, posteriormente se ofrece una muestra de producción. En este último punto de la negociación, la empresa ya tuvo que realizar una fuerte inversión en la tecnología para producir en cantidad y calidad el producto requerido. Generalmente los contratos se hacen por modelo, así es que cada modificación implica una nueva negociación.

ba casi la totalidad del mercado interno surtiendo por igual a todas las armadoras instaladas en el país. Su condición de monopolio se modificó ante la paulatina desgravación arancelaria de autopartes de importación directa, producto de las negociaciones del TLC, esto ha sometido a la producción mexicana de autopartes a fuertes presiones dentro del mercado nacional. Uno de los asuntos que más preocupa es la estrategia de las ensambladoras instaladas en México que realizan adquisiciones de autopartes provenientes directamente del extranjero. Estas autopartes entran al país sin ensamblar, en calidad de lo que ellos denominan "material de ensamble" (CKD). Esta situación, además de dejar poco valor agregado al país, sitúa a las plantas de autopartes en México en un balance comercial deficitario. Como resultado, y a pesar de los grandes avances de estas plantas para producir con calidad global, las importaciones directas han incrementado su importancia relativa en el mercado nacional. El Instituto Nacional de Autopartes realizó un estudio en el cual argumenta que, por cada dólar de importación total de autopartes en 1991, se produjeron en México 60 centavos de dólar. Para 1995, por cada dólar de importación total de autopartes, se produjeron 31 centavos de dólar. O sea que, como resultado de la primer fase del TLC, las plantas de autopartes instaladas en México han sufrido efectos negativos (*Revista Imagina*, 1996).

En ambos casos podemos notar que existen tensiones implícitas provocadas por la dinámica del mercado en el que participan. Esto último ha determinado la composición misma de estas ramas industriales. Algunos de los elementos más contrastantes entre estas industrias son: que la construcción está a cargo de pequeñas empresas mexicanas con escasos recursos tecnológicos y sólo cubre la demanda del mercado nacional, mientras que las autopartes generalmente están en manos de empresas medianas y grandes, de capital extranjero con una fuerte presencia de tecnología de punta, que buscan colocar de manera directa o indirecta, sus productos en el mercado internacional.

## La organización del trabajo

Al contrastar los procesos de producción en la industria de autopartes con la edificación de vivienda, encontramos ciertas similitudes y diferencias. Como se mencionó anteriormente, para po-

der hacer esta comparación se han tomado dos casos: una empresa constructora que edifica casas-habitación de lujo y para los sectores medios de la sociedad; y una empresa de autopartes que entraría en el giro de la industria metal-mecánica y que ha instrumentado cambios significativos a los procesos de producción. A lo largo de este apartado se presentarán condiciones laborales y modos de trabajar, que responden a patrones culturales particulares de los dos modelos de flexibilización aquí presentados.

Una de las características que distingue a la industria de la construcción es su ubicación dispersa, es decir, que sólo se puede desarrollar en el sitio donde va a permanecer el producto terminal. En cada obra se monta una "nueva fábrica". La infraestructura es mínima, se construye sólo una bodega provisional que sirve no sólo para almacenar material, sino que se usa de vivienda para aquellos trabajadores inmigrantes temporales a la ciudad. Otra parte de la infraestructura fabril se compone de estructuras de madera o fierro que se arman y se ajustan a las necesidades de cada obra. Todos los instrumentos de trabajo son fundamentalmente auxiliares, siendo el componente humano el que rige la producción.

Esta empresa constructora, al igual que las otras que se dedican al giro de la edificación, ha resuelto enfrentar los problemas de inestabilidad crónica en el mercado mediante la contratación temporal de pequeñas empresas que se responsabilizan de los diversos subprocesos como son: albañilería, yesería, carpintería, herrería, pintura y plomería, que se emplean según se va requiriendo en cada fase de la construcción. De esta manera, la constructora sólo absorbe en el momento oportuno a la mano de obra calificada en cada labor.

Se trata de una organización productiva basada en un sistema de oficios<sup>5</sup> que integra una estructura laboral moldeable. Los trabajadores se organizan en cuadrillas, reclutadas y organizadas por contratistas. Estos últimos se convierten en cabeza de grupo con la autoridad y responsabilidad casi exclusiva sobre la manera en que se desarrolla el trabajo. Estos grupos varían en número y también en grado de calificación de acuerdo con la fase en que se encuentre la obra, lo que provoca una organización sin fronteras permanentes con un alto grado de discontinuidad en la demanda de los trabajadores.

<sup>5</sup> Stinchome (1959) argumenta que el oficio en determinados procesos productivos, sobre todo aquéllos intensivos en mano de obra y con localización dispersa, muestra su eficiencia en la supervisión de habilidades de los trabajadores y en la asignación de recursos y tareas.

En la construcción de vivienda se carece de una instancia exclusiva que organice el trabajo. En la práctica se forma un archipiélago de organizaciones, unas englobadas en otras. La relativa independencia en la que se mueven los contratistas ha generado grupos de trabajo autorregulados. Es decir, los dueños de estas microempresas subcontratadas son los responsables de diseñar un presupuesto, contratar, organizar y capacitar a sus cuadrillas de trabajadores, además de controlar el tiempo de la jornada de trabajo. Se puede afirmar que el amplio margen de control que los subcontratistas tienen sobre la manera de hacer las cosas trastoca las relaciones de poder dentro de una estructura que aparentemente es vertical, en la cual la empresa constructora que se sitúa en la cúspide de la pirámide, tiene que mantenerse en continua negociación con los diferentes grupos de trabajo. Las empresas constructoras, las microempresas subcontratistas y los trabajadores forman una red de relaciones productivas que será más o menos vulnerable dependiendo del acceso diferencial de recursos de diversa índole como son: capital, conocimiento del oficio, información, lealtad y mercado.

En la organización del trabajo de la construcción de vivienda podemos apreciar que el trabajador acepta soportar situaciones de hacinamiento, al considerar a la obra como su lugar de trabajo y de morada provisional; resiste la inestabilidad en la demanda de su trabajo y se aprovecha de la oportunidad de apropiarse del conocimiento práctico que le brinda un oficio, para tener un margen relativo de control sobre este mercado de trabajo. Todas estas conductas están sustentadas en un fuerte arraigo de hábitos, costumbres y tradiciones heredadas, que parecen repetirse sin alteraciones ni cuestionamientos por generaciones.

De manera contrastante, la empresa de autopartes analizada representa la vanguardia en los procesos de reconversión productiva en el contexto mexicano. A continuación expongo de manera etnográfica los cambios puestos en práctica por esta empresa. Desde 1986 comenzó a hacer modelos de calidad "tropicalizando el modelo japonés" (comentario de uno de los directores de la empresa). Los directivos tenían como meta principal cambiar la orientación tecnocéntrica de las innovaciones por una antropocéntrica. Esto en realidad significó que dejarían de invertir todos los recursos exclusivamente en la compra de maquinaria sofisticada, y en cambio destinarían más capital en la formación de recursos humanos y en programas dirigidos a mejorar la calidad en el trabajo.

A diferencia de muchas otras empresas de autopartes, la formación de la mano de obra en "mente de obra" ha implicado una fuerte inversión en capacitación.

Sin embargo, el cambio más significativo se puso en práctica en 1993. En ese momento la planta cambió de localidad, de una zona industrial antigua se trasladó a un parque industrial moderno, equipado con la infraestructura de comunicaciones requerida. Esta empresa construyó naves *ad hoc* a los procesos de reingeniería que se instrumentaron. La reingeniería implicó transformaciones tecnológicas e institucionales de la producción que repercutieron significativamente en las relaciones de mando y en los métodos de organizar el trabajo. La finalidad era cumplir con todos los requisitos exigidos a una empresa de "calidad global", lo que en la práctica significa optimizar el tiempo de respuesta, reducir costos y mejorar la calidad. La reingeniería provocó fuertes inversiones en maquinaria flexible, para algunos obreros con experiencia esto fue motivo de ascenso y se convirtieron en los "hijos legítimos de la empresa" (comentario de los operarios), para muchos otros fue su despido e indemnización. Una de las grandes innovaciones de la reingeniería fue aplicar un sistema de contingencias para evitar los retrasos en la producción por falta de mantenimiento y la participación sistemática de todos los operarios en el programa de mejoramiento continuo.

Al igual que en la construcción de vivienda, esta planta de autopartes se organiza bajo una estructura que engloba diversos niveles organizativos. Esta planta forma parte de un consorcio, y a su vez está dividida en líneas de producción más o menos estables porque la empresa mantiene contratos a largo plazo con diversas compañías ensambladoras instaladas en el país y en los Estados Unidos. A estas líneas de producción se les ha dado el nombre de minicompañías, que se convierten en unidades de control independiente cuya estructura ha reducido los niveles jerárquicos y estimula la participación de todos. Las minicompañías administran sus propios recursos financieros, materiales y humanos.<sup>6</sup> En cada minicompañía existe un líder, apoyado por un grupo de asesores en logística, producción, compra y venta de producto. Después están los equipos de trabajo integrados por un coordinador y los opera-

<sup>6</sup> Para fomentar la responsabilidad en el uso de los recursos se tienen vales en forma de billetes con lo cual "pagan" los insumos requeridos, el mantenimiento y la capacitación de los integrantes del grupo de trabajo.

rios que se dividen en cuatro niveles que se encargan de diversas fases en la línea de producción. Los equipos de trabajo están organizados de tal manera que puedan autorregular la producción y son responsables de la calidad del producto, además de que se identifican con el proceso en su totalidad. Los equipos de trabajo varían en número y en habilidades requeridas. Hay líneas donde el trabajo es esencialmente monótono debido a la alta tecnología utilizada, los operarios destinan gran parte de su tiempo en vigilar que la lámina esté pasando adecuadamente por las prensas. Hay otras líneas que se centran en la soldadura, que es el trabajo más arduo y de mayor riesgo en esta planta.

El grupo que dirige esta empresa ha hecho hincapié en fomentar una filosofía particular de trabajo, para ello ha desarrollado y aplicado lo que ellos denominan "cultura de calidad". Uno de los puntos centrales es modificar ciertas actitudes del trabajador más que pensar exclusivamente en la calidad del producto. Para ello se ofrece un paquete de capacitación que incluye cursos técnicos para fomentar la polivalencia de los trabajadores y programas para organizar los equipos de trabajo, induciendo al trabajador a un mayor compromiso y participación en la empresa. En el quehacer cotidiano los líderes de las minicompañías y el grupo de asesores tienen juntas diarias para analizar la logística de la producción; también participan los coordinadores de grupo de trabajo, quienes a su vez se reúnen con los operarios. Al igual que en las compañías japonesas, se pretende que los equipos de trabajo resuelvan los problemas y tomen las decisiones, aunque siempre hay una instancia superior que los supervisa, por lo cual carecen de una autonomía absoluta. Esto último se aplica en los equipos autodirigidos en los sistemas sociotécnicos instrumentados en Escandinavia e Inglaterra (Appelbaum y Batt, 1994).

Además se realizan asambleas mensuales donde se les informa de la situación de la empresa, y se colocan pizarrones en las líneas para que los operarios propongan mejoras al proceso. La aplicación exitosa del programa de calidad se premia de diversas maneras, pero principalmente con el reconocimiento público de su esfuerzo, organizando convivios familiares y favoreciendo el ascenso en la jerarquía ocupacional. Además de los cursos de capacitación, se ofrecen becas para formación superior, actividades deportivas y recreativas con las familias. Uno de los ejemplos de la aplicación del programa es que se pidió la opinión de los trabajadores para que por

consenso se decidiera en qué partidas debía de realizarse el recorte presupuestal producto de la crisis de 1994. La decisión puesta en práctica consistió en no despedir personal, sino quitar el servicio de comedor y algunas actividades recreativas.

Los planificadores de esta cultura de calidad asumen implícitamente que una cultura comprende un conjunto de principios generadores y organizadores de la vida cotidiana de la empresa. Conociendo a la cultura como un todo compartido, aceptado y recreado por todos los integrantes por igual, reflejando un patrón de comportamiento bastante homogéneo, que además puede desarrollarse en total aislamiento de su entorno. Estos administradores se topan con las ambigüedades de querer desarrollar una cultura organizacional con los mismos parámetros de una sociedad "primitiva",<sup>7</sup> con la que pretenden eliminar la posibilidad de conflicto y contradicciones internas. En la práctica y a pesar del gran esfuerzo por aplicar cursos de inducción, existe una reinterpretación de la cultura corporativa por parte de los mandos medios y los operarios, quienes manifiestan de diversas maneras dicha cultura organizacional. Esta diversidad depende de muchos factores, pero generalmente de la posición jerárquica de sus integrantes, de sus competencias laborales y profesionales, de su origen, etcétera. O sea que, lejos de inducir comportamientos universales, estandarizados y descontextualizados, los diversos grupos que integran una empresa van construyendo significados con los que orientan en la práctica su comportamiento. Así, la cultura organizacional se define, se conforma y se modifica continuamente por medio de la interrelación con los otros grupos de trabajo, con la aceptación o rechazo a las innovaciones tecnológicas y en confrontación con las condiciones del contexto.

Ante las reflexiones anteriores podemos afirmar que este modelo de cultura organizacional parte de una concepción errada de cultura que se refleja en su aplicación práctica. Por ejemplo, la manera de transmitir este modelo de calidad es un mecanismo acrítico, que no se recrea con las opiniones y comentarios de los operarios. Paradójicamente existe un mecanismo formal para que todos los miembros de la organización plasmen sus observaciones en un cuestionario. En la práctica cotidiana aún existen relaciones jerarquizadas

<sup>7</sup> Las sociedades, llamadas primitivas porque estaban organizadas en pequeñas tribus, con poco desarrollo tecnológico, fueron los primeros "laboratorios naturales" para los estudios pioneros sobre cultura.

de poder que impiden que las opiniones de la base sean tomadas en cuenta. Es decir, cuando los obreros contestan el cuestionario son "asistidos" por los jefes de grupo. Estos últimos en realidad cuidan que no se emitan comentarios que atenten en contra de su posición en la estructura, y que en el fondo denota que, a pesar de los esfuerzos por democratizar las relaciones de trabajo, aún hay jefes de grupo que no han cambiado su actitud de capataces y se aprovechan de su estatus para ejercer un comportamiento sutilmente coercitivo. Un obrero comentó: "los trabajadores proponen y los coordinadores disponen".

El contexto es también un elemento de presión para aplicar exitosamente el programa de calidad en esta empresa. Durante el trabajo de campo se pudieron apreciar grandes disparidades en el modelo aplicado en las líneas de producción llamadas "minicompañías". Esto derivado de las desigualdades originadas por las presiones para elaborar en el tiempo oportuno las cuotas de producción. Paradójicamente la línea que estaba manteniendo a la planta en el periodo de crisis era la que mostraba menor aplicación del programa de calidad. Esto se concretó en lo siguiente: en cuanto al uso del espacio tuvieron que concentrar a más trabajadores de lo previsto por lo que el *lay out*,<sup>8</sup> producto de la reingeniería, no estaba funcionando, más bien se presentaba una condición de franco hacinamiento que se reflejaba en la fatiga laboral de los trabajadores quienes no regresaban puntualmente a sus labores después de la comida, solicitaban más permisos para ir al baño durante la jornada de trabajo y mostraban su renuencia de prolongar su jornada de trabajo, a pesar de que esto repercutía directamente en su ingreso. Cuando se les preguntaba sobre el programa de calidad de la empresa, muchos comentaban que debíamos preguntarles a "los vagos de la minicompañía de largueros",<sup>9</sup> que ellos tenían que sacar la producción porque si no hasta podían perder el trabajo. Con este comentario es palpable la manera en que el obrero construye su identidad de subordinación y de vulnerabilidad en el trabajo. Esto se sustenta en la cultura laboral que se transmite en momentos de crisis. Continuamente se les remarca que son afortunados por tener trabajo y que depende de su esfuerzo y sobre todo de su sacri-

<sup>8</sup> *Lay out* es el ordenamiento físico de la maquinaria en los talleres de producción.

<sup>9</sup> Largueros era una línea de ensamble que en ese momento les habían cancelado los pedidos y su labor era aplicar cabalmente el programa de calidad. Esto hacía de largueros la "línea estrella" en calidad pero que no reportaba producción.

ficio, no pidiendo mejoras en su salario, para que la empresa pueda mantenerse a flote.

En la minicompañía que se encontraba con fuertes cargas de trabajo se postergó el programa de prevención y mantenimiento de maquinaria. Como se mencionó anteriormente, el programa preventivo era reconocido como un elemento central en el programa de calidad de la empresa. La consecuencia fue que se suscitaron descomposturas que atrasaron la producción y obligaron a los trabajadores a laborar los fines de semana. La excesiva presión derivó en que los líderes de grupo mantuvieron una actitud coercitiva para exigir cumplir con la cuota de producción, además de que se introdujeron supervisores de calidad, posición que supuestamente se había eliminado al convertirse los operarios en supervisores de calidad. ¿Cuál podría ser la causa de estas desviaciones en la aplicación del programa de calidad? Aquí es palpable la presión del entorno, en particular la crisis y las distorsiones en el flujo de información oportuna en el sistema de encadenamiento productivo. Esto último significa la falta de comunicación eficiente entre ensambladora y autopartes para programar la producción con ritmos previsible. Además de que esta empresa tuvo que buscar alternativas emergentes de mercado para contrarrestar el desplome del mercado interno. El resultado fue justificar ante las presiones del entorno la sobreexplotación de los operarios, regresando a las relaciones de poder coercitivo y jerárquico que había mostrado su éxito en la producción de tipo fordista.

Retomando de manera comparativa algunas diferencias significativas en estas dos experiencias de flexibilización, se destaca: con relación a la importancia de la infraestructura para la eficiencia productiva se observó que en la construcción de vivienda, el factor trabajo es primordial, y la inversión en maquinaria es casi nula. Además de que dicha infraestructura tiene usos múltiples (bodega y vivienda provisional para los trabajadores). En la industria de autopartes la inversión en infraestructura se convierte en un requisito indispensable para conseguir una posición importante en el mercado internacional.

En cuanto a la organización del trabajo se puede apreciar que hay coincidencias en la manera en que se organiza el trabajo, son grupos moldeables y autorregulados, lo cual delega gran responsabilidad y autoridad al operario sobre su trabajo. La diferencia es que en la construcción son sistemas basados en patrones culturales

aceptados y aplicados por generaciones, tanto en los tiempos de auge como en crisis, lo único que se modifica es la capacidad de las empresas constructoras en absorber la gran oferta de mano de obra diestra en los oficios de la construcción, pero el proceso se mantiene inamovible. Mientras que en la industria de autopartes la organización productiva flexible es un modelo impuesto, montado sobre un modelo taylorista. Su aplicación no sólo ha requerido de importantes transformaciones tecnológicas sino también de cambios organizativos apoyados en una reorientación de la cultura del trabajo. Sin embargo, son modelos sensibles a las presiones productivas, lo que los hace retornar a los modelos autoritarios y coercitivos.

## El mercado de trabajo

La flexibilización en la organización productiva de estas dos actividades industriales no sólo perfila las características de los trabajadores, sino que incide en los patrones de rotación y movilidad que experimenta la mano de obra dentro del mercado de trabajo. Las jornadas laborales de la mano de obra en ambas industrias se moldean a partir del perfil sociocultural del trabajador, lo cual orienta sus percepciones y acciones en sus experiencias de trabajo. A la vez, estas trayectorias son estructuradas por diversas instituciones sociales: el propio mercado de trabajo, la empresa, la profesionalización y/o capacitación adquirida y el grupo de origen.<sup>10</sup> A continuación se exponen brevemente algunas características del perfil de los trabajadores y las tendencias en sus trayectorias laborales.

### *Perfil de los trabajadores*

El perfil de los trabajadores de la construcción es muy variado, pues es un mercado de trabajo que no exige edad ni escolaridad como requisito de entrada. Se pueden encontrar trabajadores muy jóvenes, incluso menores de edad y otros mayores a los sesenta años. Es una actividad que recluta principalmente a hombres, pero se llega a emplear a mujeres que realizan el trabajo fino de acabados o de

<sup>10</sup> Este planteamiento fue retomado de los estudios de Agustín Escobar (1986) y Ludger Pries (1996).

limpieza. También hay personas analfabetas trabajando al mismo nivel que alguien que ha cursado alguna carrera técnica. El estatus que cada trabajador mantiene en la obra se sustenta en un manejo simbólico de los instrumentos de trabajo. Por ejemplo, un requisito indispensable para aquellos que buscan colocarse en una posición superior a la de peón en cualquier oficio, es portar su caja de herramientas. Esto último se convierte en un certificado de sapiencia sin el cual no pueden anhelar a una posición de oficial o de maestro en la construcción.

En la planta de autopartes el promedio de edad de los trabajadores es de 20 años; en su mayoría son hombres, pues la labor requiere de gran esfuerzo físico. Una de las estrategias es reclutar a personas sin experiencia previa en empresas grandes, consideran que se requiere de gente dispuesta a aceptar la cultura de calidad promovida por esta planta sin prejuicios. Los coordinadores de equipo y los jefes de las minicompañías son generalmente trabajadores que comenzaron en la planta vieja, pero que no habían trabajado en otras fábricas. Aquí se pretende aplicar el modelo de *seniority* (dirigentes que se han hecho en la práctica) del modelo japonés. Para los mandos superiores se prefiere realizar "préstamos eventuales de personal" o transferencias entre las empresas del corporativo con el fin de que los empleados y trabajadores puedan desarrollar su carrera profesional al interior y que la fuerte inversión de capacitación sea redituable en todos los niveles.

### *Formas de reclutamiento*

La mano de obra en la construcción de vivienda se recluta mediante convenios temporales, eventuales sin ningún compromiso legal de permanencia, absteniendo al patrón de mantener un compromiso estable con la mayoría de los trabajadores y así evitar cargas fijas con relación al trabajo.

Esta racionalidad tiende a flexibilizar las relaciones laborales. En este ámbito, los papeles, las firmas, lo legal están prácticamente ausentes. La formalidad se suple por la palabra, donde esta última tiene un peso absoluto en el cumplimiento de los roles ocupacionales. El compromiso entre las partes involucradas se aplica sin cuestionamientos. Al parecer se trata de pautas de conducta aceptadas por la colectividad, fuertemente arraigadas por generaciones

no sólo en el trabajo de la construcción sino en los jornales agrícolas. La relación contractual se vuelve un compromiso social que trasciende lo puramente laboral porque entran en juego otro tipo de relaciones no formales, como son el parentesco, el origen y las relaciones vecinales, ajenas completamente al compromiso pactado entre el contratista y la empresa constructora. Tal parece como si el ambiente laboral en la construcción estuviese permeado por una cultura corporativa de comunidad, donde converge una serie de relaciones sociales de apoyo y de reciprocidad, recursos muy socorridos en condiciones de sobrevivencia que les permite acceder a este mercado de trabajo.

El constructor se encarga de afiliar a los trabajadores a un sindicato. Se trata de contratos colectivos de trabajo por obra determinada, sin los cuales ésta no se puede llevar a cabo. Este tipo de contratos no registra personas de carne y hueso, sino que se hace un cálculo de cuántos trabajadores se requieren por metro cuadrado construido y sobre esta estimación el constructor directamente paga una cuota al sindicato. Este contrato en realidad no protege al trabajador en su relación laboral con el constructor ni con el contratista, y sólo se hace visible con el uso de una placa rojinegra que se cuelga en la entrada de las obras para evitar el pago de multas o "mordidas" a los inspectores, que se ha convertido en un trámite burocrático más en la construcción formal. A pesar de que la distancia entre empresa constructora y trabajadores les ha permitido un alto margen de maniobra en las pautas tradicionales de contratación y autogestión en la dinámica del mercado de trabajo, paradójicamente esto ha repercutido en una ausencia en el manejo de las relaciones verticales con la empresa, en cuanto a su capacidad para incidir en la gestión gremial de mejoras a su condición laboral.

El reclutamiento en la industria de autopartes es simplemente una relación instrumental impersonal que comienza con la aplicación de una batería de exámenes psicométricos, de conocimientos generales y de valores. Uno de los requisitos indispensables es haber cursado la educación formal al menos a nivel secundaria. En todo el proceso se involucra al sindicato de empresa que se coordina con la administración de la planta para resolver conflictos laborales. En la práctica, hay una total identificación y apoyo de los representantes de los trabajadores con las políticas que aplica la empresa. Los primeros contratos eventuales se firman por un mes, la planta se ofrece según los proyectos de ampliación de la empre-

sa. En esta empresa se busca que los trabajadores hagan carrera al interior del consorcio, pues el programa de capacitación de los trabajadores implica una fuerte inversión en dinero y en tiempo. En este sentido se pretende aplicar algo similar a la carrera de por vida del modelo nipón.<sup>11</sup>

Como se mencionó anteriormente, los recortes drásticos de personal surgieron en el momento del cambio de domicilio de la planta. La liquidación de algunos trabajadores de la planta vieja se manejó primero como algo voluntario. Algunos trabajadores aceptaron gustosos su liquidación porque querían comprar una unidad de transporte colectivo o instalar un taller por su cuenta y esta situación les permitía capitalizarse. En la actualidad, la estrategia de la empresa es no propiciar despidos masivos del personal de planta, prefiere mantener a los operarios realizando trabajos de mantenimiento hasta que la demanda de producción incremente. Esto se debe a que la empresa tiene altos costos de inversión en la capacitación de obreros polivalentes y no le es redituable mantener una política en la que continuamente esté contratando personal nuevo.

### *Movilidad y rotación*

La vulnerabilidad de la industria de la construcción incide en los patrones de movilidad tanto territorial como ocupacional que experimenta la mano de obra. Estudios que de alguna u otra manera han analizado la situación de los trabajadores de la construcción,<sup>12</sup> sostienen que la incorporación de mano de obra a la construcción tiene un carácter transitorio en el proceso de adaptación del campesinado al medio urbano. Algunas de las interrogantes que se desprenden de esto son las siguientes: ¿acaso aquellos trabajadores de origen campesino se desligan por completo de sus comunidades de procedencia y al permanecer en la ciudad se incorporan a las filas del proletariado? En este sentido, ¿qué posibilidades se apre-

<sup>11</sup> En el momento de reconstrucción de la economía japonesa después de la segunda guerra mundial, una de las políticas que la industria desarrolló dentro de sus proyectos a largo plazo, era capacitar a sus trabajadores y diseñarles una carrera laboral al interior de la empresa, en la cual el trabajador tenía la posibilidad de ascender tomando en cuenta dos factores: la edad y los méritos en el trabajo. Pertenecer a una empresa y ser leal a ella era más importante que la familia.

<sup>12</sup> Me refiero a los trabajos de Arizpe(1978), Lomnitz (1975), Germidis (1974), Escobar (1986) y Gabayet *et al.* (1989).

cian en las investigaciones que sostienen esta propuesta acerca de las alternativas de movilidad que puede proveer la experiencia laboral en la construcción?

En el caso estudiado, más de la mitad de los trabajadores de la construcción nacieron en comunidades campesinas, de agricultura marginal, ubicadas generalmente en la zona circundante a la gran metrópoli. De este grupo de inmigrantes casi tres cuartas partes mantienen una migración temporal y estacional. La movilidad territorial y laboral de este último grupo nos muestra la existencia de una relación simbiótica entre dos sistemas socioeconómicos y culturales que generalmente se han analizado por separado: uno basado en el trabajo asalariado eventual de la gran urbe y otro sostenido por la producción agrícola doméstica y atado a la lógica campesina (Holmes, 1989).

Los migrantes temporales llevan a la ciudad patrones culturales de relación laboral aprendidos como jornaleros agrícolas, en el que en ciertos periodos del ciclo de vida de algunos miembros del grupo doméstico y de la comunidad se enganchan a trabajos temporales, donde obtienen recursos monetarios para sostener la actividad agrícola de sus parcelas y para comprar productos de consumo y artículos electrodomésticos que han modificado efectivamente sus sistemas de vida. La variante al contratarse en la construcción de vivienda es que el conocimiento en este oficio les permite apoyar el trabajo colectivo de autoconstrucción de vivienda en sus comunidades.

Sin embargo, las condiciones socioeconómicas recientes en el país tuvieron sus efectos en la estructura y dinámica de la movilidad ocupacional. Así, mano de obra de origen urbano cuyas expectativas de trabajo estaban orientadas a empleos más estables y mejor remunerados se incorporan también a este espacio del mercado de trabajo. La construcción ofrece mejores oportunidades de trabajo que otros sectores marginales de la estructura de empleo urbano al permitirles moverse de manera selectiva entre los oficios de la construcción, además el conocimiento en las habilidades constructivas se puede utilizar para llevar a cabo trabajos por cuenta propia y así ampliar las oportunidades de obtener un ingreso. Tanto los migrantes temporales como los trabajadores urbanos han gestado su propia polivalencia. Al analizar las carreras laborales se puede observar que gran parte de estos trabajadores han adquirido experiencia laboral en más de un oficio de la construcción, en ocasiones

presionados por la demanda de trabajo, otras veces por cuestiones relacionadas con la salud.<sup>13</sup> En lo general y como parte de la cultura laboral de la construcción se reconoce que entre más oficios aprendan trabajando para las microempresas subcontratadas por las constructoras formales, tienen más posibilidad de autoemplearse como "todólogos" en trabajos por cuenta propia. De esta manera, las obras se vuelven importantes centros capacitadores de mano de obra donde el aprendizaje es totalmente práctico.

Todos estos elementos permiten superar la propuesta de que el trabajo en la construcción es exclusivamente un espacio laboral transitorio. Hay trabajadores que mantienen un compromiso perdurable, aunque generalmente inconsistente, con este mercado de trabajo por el hecho de que los oficios aprendidos en la construcción les permiten mayor control sobre las oportunidades de obtener un ingreso en un momento económico recesivo. Y demuestra además que no son recipientes pasivos de la crisis, sino que tienen mecanismos autogestados con los que han podido sortear las vicisitudes y adversidades cotidianas a las que se ven sometidos.

En el caso de la empresa de autopartes se pudo encontrar en lo general que se trata de trabajadores urbanos sin ningún lazo estable con el campo. Sus opciones de carrera laboral están dirigidas al trabajo asalariado en fábricas. Además, los jóvenes tienen como expectativa trabajar y estudiar al mismo tiempo con la finalidad de obtener, a través de un mejor nivel educativo, empleos de cuello blanco en la industria.

La planta de autopartes estudiada ofrece mejores prestaciones que otras empresas dedicadas al giro de metal-mecánica en la región. Sin embargo, la rotación no se ha podido evitar. Dos son las causas expuestas por los operarios, una responde al perfil de los trabajadores: jóvenes, la mayoría solteros, que prefieren conocer distintas formas de trabajar. Esta causa está determinada por sus percepciones acerca de lo que consideran pertinente en esa primera fase de su carrera laboral. La otra causa de rotación es que en algunas líneas, como el trabajo de soldadura, implican un fuerte desgaste físico, además de que dentro de los uniformes la temperatura se eleva a niveles insoportables. Esto se ha querido resolver introduciendo descansos intermedios dentro de la jornada laboral, rotando al personal

<sup>13</sup> Varios albañiles comentaron que cuando les empiezan a doler los riñones o la espalda, piden trabajo con un maestro pintor. O bien, cuando un barnizador tiene frecuentes dolores de cabeza por oler materiales tóxicos se contrata como carpintero de obra negra.

en las diversas líneas de producción y aplicándoles un chequeo médico mensual. Aun así, hay trabajadores que no pueden tolerar las condiciones de trabajo. La tendencia encontrada fue la siguiente: a mayor temperatura, mayor ausentismo; a menor nivel jerárquico, menor antigüedad y mayor rotación. La primera causa está referida a las condiciones particulares del proceso de trabajo que incide directamente en altos índices de fatiga laboral.

Para incentivar la permanencia de los trabajadores, existe un programa de promoción que prioriza la capacitación y la puntualidad. El ausentismo está altamente castigado, tres faltas al mes sin justificación es causa de despido automático. Los operarios no están conformes con este programa de promoción pues consideran que también se debería reconocer el riesgo, las cargas de trabajo y el desgaste físico en ciertos procesos para incentivar el ascenso. Estas políticas empresariales son congruentes con el interés por inducir una nueva cultura laboral, tal como lo dictan los manuales de calidad de cualquier empresa de prestigio internacional, sin embargo, parecen no reconocer particularidades de las condiciones a las que están expuestos los trabajadores de la industria metal-mecánica.

A diferencia de la industria de la construcción, estos trabajadores son más dependientes de la demanda que las grandes empresas hagan de su trabajo. Son asalariados sujetos a un ingreso oficialmente establecido y al paquete de prestaciones de las empresas. Los que persisten en la planta estudiada es porque vislumbran una oportunidad de carrera al interior de ésta, además que reconocen que si aprovechan la capacitación polivalente ofrecida pueden tener oportunidad de emplearse en otras empresas de la rama metal-mecánica o en las ensambladoras donde los salarios son superiores.

En cuanto a la composición del mercado de trabajo se pueden observar situaciones altamente contrastantes. La intermitencia y la falta de reglamentación del trabajo en la construcción es resuelta por el propio trabajador, quien persiste en una rotación obligada a la vez que teje sus propias redes ocupacionales en las que permean relaciones de parentesco y comunitarias. Este trabajador a lo largo de su carrera laboral va controlando sus espacios productivos al adquirir experiencia en algún o algunos oficios de la construcción, autoformándose como trabajador polivalente. En cambio, el ingreso al trabajo en la industria de autopartes es un trámite impersonal, avalado por la certificación de la educación oficial y por el cumplimiento de un cierto perfil, donde incluso la experiencia fabril pre-

via puede ser un impedimento para poder ser reclutado. El trabajador de autopartes está sujeto a la oferta de trabajo industrial formal para poderse insertar en un nicho del mercado de trabajo donde la formación técnica adquirida a través del programa de capacitación de la empresa pueda ser utilizada.

## Reflexión final

Los casos expuestos aquí, representativos de dos ramas industriales inmersas en un contexto económico y social particular, dan cuenta de la naturaleza multidimensional de los procesos de flexibilización. Naturaleza que es producto de las grandes diferencias en el proceso de desarrollo de ambas industrias y que engendran estructuras sociales particulares, así como la reproducción de patrones culturales que responden a las condiciones propias de cada actividad fabril. Se pudieron apreciar ciertas analogías en la manera en que se organiza el trabajo en tanto estructuras moldeables y donde se privilegia la responsabilidad colectiva de grupos de trabajo polivalentes. Fuera de esto, se manifiestan diferencias significativas en diversos aspectos:

La flexibilización primitiva responde a un mercado nacional desregulado y con gran fluctuación que genera cuotas importantes de empleo intermitente de mano de obra en procesos productivos intensivos. En cambio, la flexibilidad moderna es un producto reciente de la recomposición del capitalismo que responde a las presiones competitivas del comercio internacional. Esta flexibilidad requiere de trabajadores capacitados de manera polivalente que tengan un compromiso estable con la empresa.

En cuanto a la importancia de la tecnología, se pudo constatar que mientras en la flexibilización primitiva el oficio ha reproducido su propia tecnología a través del tiempo, dándole un significado cultural importante en términos de estatus, ésta mantiene sin embargo como eje central las habilidades manuales de sus trabajadores. Una experiencia diametralmente opuesta se puede apreciar en la flexibilidad moderna que gira alrededor de las grandes innovaciones tecnológicas surgidas en los países centrales. En México esto ha implicado ritmos abruptos de reconversión industrial y mayor enajenación de modelos de cultura organizacional y laboral reconocidos como "globales".

La flexibilización primitiva ha mostrado mayor versatilidad en su adaptación a los cambios abruptos de la economía del país por el hecho de que son los trabajadores quienes pueden autogestar sus propias fuentes de ingreso y por ello hacen frente a la incertidumbre de actividades como la construcción. El caso de flexibilización moderna aquí expuesto, no ha podido moldearse de manera ágil a las presiones del mercado pese a los grandes adelantos organizativos. Tal parece que no se ha hecho una revisión y adecuación exitosa de los "transplantes tecnológicos" al contexto mexicano, y por ello se recurre en momentos de fuerte presión productiva a prácticas supuestamente superadas por los nuevos modelos de flexibilización.

Efectivamente, en ambos modelos de flexibilización se privilegia la polivalencia de los trabajadores. En la flexibilización primitiva, la polivalencia se obtiene en la práctica cotidiana y surge como respuesta a la sobrevivencia de los propios trabajadores, lo que permite al operario participar en diversos nichos del mercado de trabajo. Mientras que para los trabajadores de la flexibilización moderna, la polivalencia forma parte del programa de capacitación y movilidad al interior de la empresa que permite a ésta suplir eficientemente las ausencias de otros trabajadores. Sin embargo, tal capacitación puede ser incluso un obstáculo para ingresar a empresas donde prefieren trabajadores sin experiencia previa.

La evolución multilineal de lo que hoy en día se denomina flexibilización ha recreado alternativas de producción tan divergentes como las expuestas en este ensayo, en las que la fuerza de trabajo mexicana ha reproducido una herencia laboral o bien construido nuevas culturas laborales como respuesta a un contexto económico en recesión aunado a las presiones impuestas a la planta industrial nacional por la globalización de los mercados.

## Bibliografía

- Appelbaum, E. y R. Batt, *The New American Workplace*, Ithaca, Nueva York, ILR press, 1994.
- Arizpe, Lourdes, *Migración, etnicismo y cambio económico (Un estudio sobre migrantes campesinos a la Ciudad de México)*, México, El Colegio de México, 1978.
- Bueno Castellanos, Carmen, *Flor de Andamio. El sistema de oficio en la construcción de vivienda*, México, Casa Chata-CIESAS, 1994.
- Escobar Latapí, Agustín, *Con el sudor de tu frente. Mercado de trabajo y clase obrera en Guadalajara*, Guadalajara, México, El Colegio de Jalisco, 1986.
- Gabayet, Luisa, Silvia Lailson y Cristina Padilla, *Los trabajadores eventuales de la construcción en Jalisco. Tres estudios de caso*, Guadalajara, México, Informe de trabajo para la Oficina Internacional del Trabajo, 1989.
- FITIM, "La industria se restablece: ¿Más puestos de trabajo o jornadas laborales más largas?", en *Informe industria automotriz*, Ginebra, Suiza, Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas, 1995.
- Germidis, Dimitri, *El trabajo y las relaciones laborales en la industria de la construcción*, México, El Colegio de México, 1974.
- Holmes, Douglas R., *Cultural Disenchantments. Worker Peasantries in Northeast Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1986.
- Imagina*, "Imagen de la Industria Nacional de Autopartes", núm. 12, año 3, julio-agosto, México, 1997.
- Lara Flores, Sara, "La flexibilidad del mercado de trabajo rural", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 1, año LIV, UNAM, enero-marzo, 1992, pp. 29-48.
- Lomnitz, Larissa, "Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México", en *La heterodoxia recuperada. En torno a Ángel Palerm*, México, Siglo XXI, 1987.
- Naville, Pierre, "El empleo, el oficio y la profesión", en *Tratado de Sociología*, Georges Friedman y Pierre Naville, México, FCE, 1961.
- Novelo, Victoria, "Los trabajadores mexicanos en el siglo xx. ¿Obreros o artesanos?", en *Comunidad, cultura y vida social: ensayos sobre la formación de la clase obrera*, México, INAH, 1991.
- Pries, Ludger, "Conceptos de trabajo, mercados de trabajo y proyectos biográfico-laborales", en *Los estudios sobre cultura obrera en México: enfoques, balance y perspectivas*, México, UAM/Iztapalapa (en prensa).
- Priore, M. y C. Sabel, *The second industrial divide*, Nueva York, Basic Books, 1984.
- Revista Mexicana de la Construcción, "Situación actual y perspectivas", núm. 520, junio, México, 1997.
- Scott, Allen J., "Flexible production systems: analytical tasks and theoretical horizons. A Reply to Lovering", en *International Journal of Urban and Regional Research*, 1991.

- Scheinman, Marc N., *Mexico's Auto Industry in Transition: Recession Hastens Globalization*, Nueva York, Ward's Communications, 1996.
- Steward, Julian, "Perspectives on Modernization", en *Contemporary Change in Traditional Societies*, 1966.
- Stinchombe, Arthur, "Bureaucratic and craft administration of production. A comparative study", en *Administration Science Quarterly*, vol. 4, 1959, pp. 168-187.
- Storper, Michael, "The transition to flexible specialization in the film industry: the division of labor, external economies, and the crossing of industrial divides", en *Cambridge Journal of Economics*, núm. 13, 1989, pp. 1-32.
- Storper, M. y A. Scott, "The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes", en Wolch J. y M. Dear (eds.), *Territory and social reproduction*, Londres, Allen and Unwin, 1989.

