

## RELATS - FORO RLT 2017

# LAS FORMAS DE INTERVENCIÓN SINDICAL EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y LA EXPERIENCIA DE LOS BONOS POR PRODUCTIVIDAD EN MEXICO

Enrique de la Garza Toledo

**Abstract** en este ensayo se analizan las experiencias históricas más importantes de intervención de los sindicatos y los trabajadores en las decisiones de los procesos productivos. A continuación se ubica este problema dentro del contexto de pérdida de imaginarios de las organizaciones sindicales en el nivel internacional, en el de la reestructuración productiva, la globalización y el neoliberalismo. En la segunda parte se analiza un aspecto particular de esta problemática, la negociación y los convenios por productividad concertados entre sindicatos y empresas que implican medición del desempeño de los trabajadores y en su caso bonos por productividad. Se estudia empíricamente sobre todo la experiencia mexicana y se extraen conclusiones acerca de porqué estas políticas gerenciales han tenido hasta hoy poco impacto en el ingreso de los trabajadores y en la productividad de las empresas. En la tercera parte se reflexiona sobre las posibilidades de volver a platear el terreno de la productividad como un espacio de negociación y de lucha de los sindicatos en el inicio del siglo XXI

Desde finales de la década de los años setenta, la forma sindical que fue propia del Estado Social y del taylorismo fordismo entró en un largo período de crisis. Esta crisis es exteriormente de eficiencia para sostener los pactos corporativos, la seguridad social y las protecciones en las relaciones laborales, pero en el fondo está la transformación de los vínculos entre los sindicatos, el Estado y la Economía en el proceso de neoliberalización, la reestructuración productiva y la globalización de las economías. Es decir, cambian los fundamentos de la acumulación del capital –las bases sociotécnicas de los procesos productivos--, la articulación entre producción y consumo, entre el

capital, el Estado y los sindicatos. Cambian los sujetos protagónicos, sin que la transición termine todavía.

En la coyuntura de larga duración de avalancha de transformaciones de la sociedad capitalista de inicios del siglo XXI, las organizaciones obreras siguen sin encontrar un reacomodo aceptable. A veces aferradas a antiguas formas de organización y espacios de lucha, que sólo mantienen vigencia por la falta de imaginación o la nostalgia por pasados supuestamente esplendorosos; en otras ocasiones se han subordinado simplemente a las estrategias gerenciales y estatales. Frente a esta incertidumbre cabe la recapitulación de experiencias antiguas y actuales acerca de la intervención sindical y obrera en el proceso productivo, en término de participar en las decisiones que conciernen a la producción

## **I. Los antecedentes históricos**

Desde el punto de vista de las formas de organización podemos identificar dos grandes períodos en la historia del movimiento obrero. El primero de ellos, de la revolución industrial a inicios del siglo XX – crisis del 29. Desde el punto de vista productivo la racionalización de los procesos era limitada. En esta etapa, las figuras obreras dominantes fueron posiblemente el obrero de oficio y el trabajador especializado en el manejo de una máquina con un apreciable control sobre su trabajo, difíciles de sustituir, con formas de aprendizaje no dependientes del aparato educativo formal.<sup>1</sup> En cuanto a la regulación de las relaciones laborales este período se caracteriza por ausencia de regulaciones sistemáticas, por un Estado no benefactor y por la ilegalidad de las organizaciones obreras. Estas organizaciones fueron transitando de estructuras simples, sindicatos de oficio, ideologías anarcosindicalistas y marxistas a sindicatos de empresa.

El segundo período, que va de la crisis del 29 hasta los años setenta, se caracteriza por la utilización de la administración científica del trabajo; la aparición, junto a los obreros especializados, de trabajadores relativamente descalificados como figuras dominantes. A diferencia del período anterior, éste es el de los grandes pactos corporativos entre sindicatos y Estado en las versiones socialdemocráticas o socialcristianas, del sindicalismo comunista de la

---

<sup>1</sup> B. Coriat, *El Taller y el cronómetro*, Siglo XXI, 1985

tercera internacional y, en una tercera vertiente, del *sindicalismo de negocios* a la manera norteamericana.<sup>2</sup> En este periodo, se constituyen los llamados sistemas modernos de relaciones industriales, que legalizan plenamente a los sindicatos, a la contratación colectiva y consagran el derecho de huelga. Es también la época del Estado Benefactor, de la producción en masa estándar y del consumo de masa. Las organizaciones obreras fueron de empresa más que de oficios y se formaron grandes confederaciones. Sus demandas principales fueron las referidas a la circulación de la fuerza de trabajo, es decir, la garantía del empleo –monopolio sindical del mercado de trabajo--, del salario directo y del indirecto.

Las tres grandes corrientes del movimiento obrero hasta el inicio de los setenta en el nivel internacional fueron la clasista (marxista, anarcosindicalista), la socialdemocrática o socialcristiana y la del Business Unionism. La corriente clasista pensó al sindicato como correa de transmisión del partido y a la lucha sindical como parte de la lucha política para tomar el poder del Estado e instaurar la dictadura del proletariado, o en el caso Anarquista extinguir a dicho Estado. La emergencia del Estado Benefactor se tradujo en esta corriente en una contradicción, la proclamación de la necesidad de la Revolución y, a la vez, su ubicación dentro del sistema de relaciones industriales..La socialdemocracia fue la que mejor se adaptó a estos cambios. En su versión doctrinaria original –la *democracia industrial* formulada por los esposos Webb<sup>3</sup> en los años veinte—se reconocía que la sociedad capitalista estaba dividida en clases y que el papel de los sindicatos era luchar por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, que en la base de las contradicciones estaba la separación entre propietarios y no propietarios de medios de producción. Pero su estrategia pasó por enfatizar los vínculos entre sindicatos y partidos, éstos al ganar gobiernos emitirían leyes favorables a los trabajadores.

La tercera gran corriente del sindicalismo fue el llamado *business unionism* –sindicalismo de negocios—que prosperó sobre todo en los Estados Unidos. Su ideólogo principal, Perlman<sup>4</sup> dirigió su discurso en contra del marxismo, retomando a Lenin negativamente: por sus

---

<sup>2</sup> F. Ferraroti, “*Preliminary remarks on the polycentric Society and the Unionism*”, Congreso Mundial de Sociología, Madrid, 1990

<sup>3</sup> S. y B. Webb, *La Democrazia industriale*, Torino, 1912

<sup>4</sup> S. Perlman, *Per una teoria dell'azione sindacale*, Edizioni Lavoro, 1980

condiciones de trabajo y empleo, los trabajadores no tienen porque emprender una lucha política en forma natural, si en ocasiones lo han hecho ha sido por la influencia de los intelectuales; por lo tanto, el sindicalismo puede no ser político, puede concretarse a la negociación de las condiciones de trabajo y del salario. Además, la conciencia obrera nacería en forma espontánea del puesto de trabajo y la razón de la adhesión a las organizaciones sería la contradicción irresoluble entre ganancia del capital y condiciones de vida de los trabajadores. Es sindicalismo encontró en los sistemas de relaciones industriales del siglo XX un campo propicio.

## II. Los trabajadores y la intervención en el proceso productivo.

Las principales experiencias de intervención de los sindicatos y los trabajadores en las decisiones de los procesos productivos en la historia del movimiento obrero van de la extrema izquierda del obrerismo y los consejos de fábrica en sus orígenes, a la posición moderada de la democracia industrial hasta las propuestas Toyotistas actuales vinculadas con las nuevas formas de organización del trabajo y el establecimientos de bonos por productividad.

### **El obrerismo**

El obrerismo italiano nació de la insatisfacción por la política obrera comunista y socialista: la escisión entre lucha política electoral y parlamentaria con la lucha económica: la ausencia de una política de fábrica y la reducción de ésta al marco institucional, que no era sino la escisión entre táctica y estrategia en el movimiento obrero comunista y socialista.<sup>5</sup>

La solución, el punto articulador de la nueva política de fábrica planteada por el obrerismo fue el *control obrero*.<sup>6</sup> Este fue entendido primero como una redefinición del espacio de lo político, lo político no correspondería a una esfera particular de la sociedad sino que tendría fronteras móviles, el espacio del trabajo en particular podría ser un espacio de lucha de clases inmediata. En segundo término, el control obrero fue pensado como *dualidad de poderes*. Aunque en el capitalismo el poder en la producción es del capital en términos

---

<sup>5</sup> A. Negri, *Del obrero masa al obrero social*, Anagrama, 1982

<sup>6</sup> R. Panzieri, "Acerca del control obrero", en *Clase obrera, Partidos, Sindicatos*, Mimeo, UAM-I, 1989

generales, se trataría de crear espacios de contrapoder que fueran una escuela de formación para enfrentamientos más decisivos y para la construcción de una sociedad diferente. En tercer término, el control obrero sería el eje de un proyecto alternativo de socialismo, bajo la perspectiva de que la construcción de una alternativa diferente del socialismo de Estado pasaría desde ahora por la creación de instituciones cogestivas de contrapoder obrero principalmente en el mundo del trabajo.

Es decir, en la perspectiva obrerista, el espacio de la fábrica podría convertirse en un terreno inmediato de lucha política por el poder de decisión en los problemas concernientes a la producción.

En esta medida, la relación social de producción dejaba de ser vista como una relación puramente económica —propia del economicismo marxista y no marxista— para convertirse en una relación totalizante, específicamente como una relación de poder.<sup>7</sup> La relectura de Panzieri de *El Capital*, lo llevó a concebir al propio marxismo como una sociología vestida de ciencia política y a analizar las categorías económicas como categorías también políticas de manera inmediata.<sup>8</sup>

Su punto de partida teórico en la sección cuarta de *El Capital*, cuando Marx plantea que el proceso de producción capitalista se desdobra en un proceso de valorización —en el cual se genera la plusvalía— y un proceso de trabajo o transformación concreta del objeto de trabajo, y que el capital para cumplir su función de explotación tiene que dominar al obrero dentro de proceso de trabajo. Es decir, explotación y dominación en el proceso de producción capitalista serían dos caras de un mismo proceso que no podría existir el uno sin el otro. De esta manera, las innovaciones tecnológicas ya no son para Panzieri simples instrumentos técnicos para lograr mayor ganancia, sino también una respuesta del capital a la resistencia de los trabajadores a la explotación dentro de los procesos de trabajo. Reestructurando el proceso productivo el capital buscaría vencer la resistencia recomponiendo a la propia clase obrera. El concepto que sirvió a los obreristas para captar la relación entre clase y proceso productivo y reproductivo fue el de *composición de clase*. En un intento de articular objetividad y subjetividad de la clase, se pensó por lo pronto en las dimensiones técnicas vinculadas a las características de los procesos

---

<sup>7</sup> R. Panzieri, “Acerca del uso capitalista de la máquina”, en *Clase Obrera, Partidos, Sindicato*, ed. Cit.

<sup>8</sup> H. Claver, *Una lectura política de El Capital*, FCE, 1987

de trabajo, dimensiones políticas como son las tradiciones de lucha, formas de organización, tipo de demandas, y las de origen social, como género, etc.<sup>9</sup>

El control para estos obreristas no significaba adquirir porciones de poder del capital sino contraponerlo de manera cotidiana. Sin embargo, la contraposición no era para ellos la simple impugnación y denuncia sino una contrapuesta de dirección de la producción. El proletariado se educaría asimismo creando sus propias instituciones de democracia directa, dirían estos precursores entrando a la polémica acerca del papel del partido político en la formación de la conciencia. Al respecto, se niega de entrada la identificación entre clase obrera y partido, identidad que llevaría al burocratismo y al autoritarismo. Se niega también la pertinencia del partido guía, es decir, de aquel encargado de llevar la conciencia al proletariado desde afuera, aunque también se critica al anarcosindicalismo. El partido sería necesario pero como instrumento obrero y no como guía. La dialéctica entre estructura, acción y conciencia es captada en forma compleja en la propuesta de la encuesta obrera: la coinvestigación no es ni un pretexto para llevar a cabo la conciencia desde afuera, ni el futuro está totalmente predeterminado, así como tampoco la conciencia es el fenómeno de la estructura. La coinvestigación se vuelve un parámetro más para la acción<sup>10</sup>

El obrerismo tuvo corta vida, pero dejó su impronta en varias de las concepciones obreras europeas, sobre todo la idea de que la producción no es pura economía, y que por tanto la lucha sindical de fábrica no debe reducirse a la lucha al nivel de la circulación de la fuerza de trabajo –luchas por el empleo y el reparto de la ganancia--, la otra dimensión de esta lucha puede ser por el poder en los procesos de trabajo, por el control del proceso de trabajo. La distinción, entre sindicatos de la circulación y sindicatos de la producción es capital en la ruptura obrerista.

Pero no ha habido una sola manera de entender al sindicato de la producción en la historia del movimiento obrero, Al menos tendríamos que hacer referencia a la tradición de los consejos de fábrica, por un lado, y a la de la cogestión por el otro.

---

<sup>9</sup> A. Negri, *Op. Cit.*

<sup>10</sup> R. Panzieri, “Acerca del uso de la encuesta obrera”, en *Clase Obrera, Partidos, Sindicato*, ed. cit.

## Los Consejos de Fábrica

Los consejos de fábrica como intentos de toma del poder al nivel de los procesos productivos se han dado en coyunturas de ascenso del movimiento obrero, en aquellas en las cuales una parte de los trabajadores ya no se mueve por el empleo o por el salario y reclaman un pedazo de cielo. Durante la Comuna de París, la revolución rusa de 1905, la oleada revolucionaria de 1917-23 en varios países europeos, y finalmente la de 1968-73, se han presentado estas formas de organización y poder obrero.

Teóricamente, los consejos de fábrica han encontrado apoyo en algunas corrientes del marxismo, aunque también en el anarquismo. Para el marxismo, en aquellos que contraponen la idea de comunismo como asociación libre de productores libres y la extinción del Estado a la de socialismo de Estado y planificación central. Luxemburgo, Gramsci, Pannekouk, Panzieri serían parte de ese otro marxismo no leninista. Por otra parte, este marxismo reivindica la centralidad de la producción sobre la circulación, convirtiendo como señalamos arriba, al proceso de trabajo en espacio de lucha por el poder.

Los consejos de fábrica en las diferentes coyunturas en que se presentaron tiene algunos rasgos en común: un rechazo a las burocracias sindicales y partidarias; los consejos de fábrica fueron parte de un movimiento social, cuando este decayó se desactivaron los consejos; su espacio privilegiado fueron las luchas por el poder o el control de las decisiones en las fábricas y las condiciones de trabajo; su estructura organizativa fue simple, de democracia directa, asambleísta.

La primera gran oleada consejista a nivel internacional se dio después de la revolución de octubre, al grado que la internacional comunista en sus primeros años simpatizó con ella, señalando que se vivía en un momento en el cual las masas tendían a crear organizaciones capaces de lograr el renacimiento económico mediante consejos de producción. Sin embargo, en la Unión Soviética, la demanda original de todo el poder para los sóviets se transformó primero en comunismo de guerra, luego en nueva política económica y finalmente en la socialización forzosa. Gramsci, con su reconocida agudeza,

comprendió el significado profundo del consejismo: el sindicalismo organiza a los trabajadores no como productores sino como vendedores de fuerza de trabajo, la conflictividad entre el capital y el trabajo se engendra en el seno oscuro de las fábricas, en el campo de la producción, ahí donde no hay democracia, donde el obrero no es nadie; y terminará diciendo que, por primera vez en la historia se dio el caso en que el proletariado se lanzó a la lucha por el control de la producción sin ser movido por hambre ni por el desempleo.<sup>11</sup> La segunda oleada consejista, la del 68 y años inmediatos posteriores se enfrentó al burocratismo sindical y buscó formas de democracia directa.<sup>12</sup>

Los primeros delegados surgieron por el reclamo de las bases de participar en el control de las condiciones de trabajo: sistemas de pago a destajo y controles sobre las líneas de montaje. Demandas típicas de los consejos fueron: control directo sobre las condiciones de trabajo, defensa de la salud y su no monetarización, e influencia en la organización del trabajo. Sin embargo, los consejos entraron en crisis en desde finales de los setenta; primero, porque siendo organismos de los lugares de trabajo tuvieron que enfrentarse a instituciones extrafabriles que los sacaron de su terreno y de sus propuestas; y en segundo término, por la reestructuración productiva, que endureció las políticas del capital y se tradujo en una gran derrota obrera a partir de 1982.<sup>13</sup> Los consejos siguen existiendo en casi todos los países de Europa occidental, a veces son colaboradores de las gerencias en la gestión de la producción, otras de los sindicatos, pero hace tiempo dejaron de ser organismos radicales.

## **La democracia industrial**

La otra tradición obrera de participación en la producción es de corte laborista y socialdemócrata. Esta forma de intervención, a diferencia de la consejista que en su versión clásica se ubicaba dentro de una estrategia de lucha contra el capital, ha implicado colaboración, asociación y corresponsabilidad en la buena marcha de las empresas entre capital y trabajo. La propuesta original de la democracia industrial se dio en el contexto del nacimiento del Estado Social:

---

<sup>11</sup> E. Manderl, *Control obrero, consejos obreros, autogestión*, ERA, 1970

<sup>12</sup> B. Trentín, *Il sindacato del consiglio*, Editori Riuniti, 1980

<sup>13</sup> S. Bologna, *Composizione di classe e Teoria del partito Alle origini del movimento consiliare*.



sindicato de empresas y no de oficios protegidos por la ley buscaron la gestión democrática de las empresas en el sentido de participación de los representantes sindicales en los consejos de administración de las empresas, pero también intervención al nivel de la planeación estatal de la economía. En este sentido, durante los años treinta continuó el debate en el laborismo acerca de la conveniencia de las nacionalizaciones. La empresa del Estado era vista en estos años como el campo más propicio para implantar la democracia industrial.

En el decenio siguiente los laboristas cambiaron su discurso y hablaron de la independencia entre empresa y sindicato. Posteriormente, la crisis laborista de 1951 los llevó a cambiar su programa y a no buscar la desaparición de la propiedad privada de los medios de producción sino el control del mercado y del poder económico a través del Estado. Hasta fines de los sesenta los Trade Union Council (TUC) volvieron a plantear la intervención en los consejos de administración de las empresas, hasta llegar en los setenta al informe Bullock que rechazó la fórmula alemana de cogestión y propuso la fórmula de 2 X+Y. Otras expresiones de la cogestión capital-sindicato fue la ley alemana de 1976 que estableció consejos de vigilancia en las empresas de más de 2000 trabajadores, incluyendo igual número de representantes obreros y patronales. En Luxemburgo y Dinamarca la situación fue semejante a la Alemana.<sup>14</sup>

En síntesis, la experiencia del movimiento obrero en cuanto al sindicato en la producción reconoce dos expresiones notables: el de los consejos de fábrica, formas organizativas propias de los períodos de ascenso, anticapitalistas y de enfrentamiento con el capital por el poder en los procesos de trabajo; y las cogestivas o de asociación con el capital, de corresponsabilidad de la buena marcha de las empresas, con ganancias salariales y protecciones en las condiciones de trabajo. Ninguna de las dos formas han transcurrido sin tropiezos y obstáculos. La primera de ellas se enfrentó directamente al capital, al Estado y a las burocracias sindicales y partidarias, no logró sobrevivir al declive de los movimientos obreros que le dieron origen, aunque de tiempo en tiempo ha resurgido con nuevas formas. La segunda no fue aceptada de manera inmediata por el capital, fue un proyecto sindical más que gerencial y en muchos países europeos logró prosperar. La

---

<sup>14</sup> W. Gugni, et. Al., *Democrazia politica e democrazia industriale*, de Donato, 1978.

reestructuración capitalista iniciada en los setenta ha replanteado los esquemas cogestivos a favor del capital.<sup>15</sup>

También habría que hacer notar que en su forma más acabada la cogestión formó parte de estrategias corporativas al nivel del Estado. Es decir, la cogestión estuvo asociada a la emergencia del Estado social y de los pactos corporativos más o menos acabados, los cuales, han sido replanteados por el neoliberalismo y la reestructuración productiva.

## **El nuevo contexto**

La reestructuración capitalista ha puesto en crisis al sindicalismo a nivel internacional. El efecto de esta reestructuración sobre los sindicatos puede analizarse en términos de articulaciones fuertes que se debilitan o se rompen, con restricción-desaparición de espacios de acción. De una u otra forma, todas las prácticas sindicales del período anterior —excepto en tiempos de efervescencia como cuando aparecen consejos obreros o revoluciones en el tercer mundo— se vieron sumergidas por convicción o a regañadientes en marcos institucionales de los llamados sistemas de relaciones industriales —normatividades e instituciones de conciliación y seguridad social que partían del Estado hacia las relaciones laborales al nivel de fábrica--.

Fue el período de las formas diversas de Estados Sociales. No todas las formas sindicales se volvieron corporativas de Estado, pero ninguna pudo escapar finalmente a su institucionalización en el marco de los sistemas de relaciones industriales. Es decir, más allá de los discursos, los sindicatos convirtieron una parte importante de su razón de ser la gestión de beneficios sociales, de la contratación colectiva y del conflicto a través de dichos sistemas.

La reestructuración capitalista ha replanteado estos marcos institucionales y los sindicatos no han podido conservarlos en los mismos términos que antes. No es que haya desaparecido las relaciones industriales en aras de un primitivo dejar hacer del mercado, pero han disminuido sus protecciones y sobre todo la influencia sindical en estas. Beneficios sociales, seguridad en el

---

<sup>15</sup> G. Martinet, *Sette Sindacati per sette paesi*, Latenza, 1979

empleo, y garantías salariales son ahora menores. La bilateralidad entre sindicatos y empresas también se ha afectado.

La flexibilidad laboral se ha traducido en menor seguridad y en menor bilateralidad. Es decir, los pactos tripartitos han sufrido y el Estado ya no aparece como el mediador sino como el facilitador de las políticas del capital. Hay una transformación del Estado Social hacia otro de corte neoliberal que ha afectado a los partidos políticos laboristas y socialdemócratas o populistas, así como a la relación de dichos partidos con los sindicatos.

Pero tan importante como la reforma del Estado es la reestructuración productiva. Las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo, así como la flexibilidad interna y externa han recompuesto a parte de la clase obrera: presencia del obrero de las nuevas tecnologías, recalificado, participativo y flexible, junto a uno más descalificado o todavía taylorizado. Extensión de los servicios en menoscabo de la industria, coexistencia de servicios modernos y de alta tecnología junto a los nuevos servicios precarios. Es decir, la reestructuración capitalista, más que traducirse en un recambio homogéneo en composición de clase está provocando nuevas heterogeneidades. Por lo pronto, las tendencias tayloristas a la descalificación ya no son unívocas, y el control del capital sobre el proceso de trabajo adquiere a veces formas consensuales y participativas en las *nuevas formas de organización del trabajo*.

Las nuevas tecnologías requieren de un segmento de trabajadores más calificados, con contenidos nuevos, y la calificación permanente se convierte en principio gerencial. Asimismo, el taylorismo no tuvo una continuidad lineal con las nuevas formas de organización del trabajo, sino que el capital ganó en productividad y calidad aflojando los controles en los lugares de trabajo y dejando más espacios explícitos a la iniciativa de los trabajadores. Lo anterior no significa que el capital haya dejado de tener el control genérico sobre la producción, pero es diferente a la visión taylorista de separación entre concepción y ejecución, de ver al trabajador como una máquina de ejercer operaciones repetitivas y segmentadas. La interpenetración íntima entre trabajadores y capital en los nuevos procesos productivos no puede ser enfrentada por los sindicatos como si el taylorismo siguiera vigente en todas partes.

Visto este proceso en términos internacionales, la globalización de tecnologías y formas de organización es un hecho, pero eso no significa una tendencia unívoca a la homogeneización productiva a nivel internacional. Mas bien están apareciendo varios modelos de industrialización y de producción que pueden tener componentes completamente nuevos en tecnologías, organización y relaciones laborales o combinar elementos nuevos con antiguos e incluso permanecer los antiguos. Incluso, cabría anotar la posibilidad de que una misma forma productiva acepte contenidos diversos –por ejemplo, las funciones de los círculos de calidad en la maquila del norte de México no son iguales que en Japón, o la operación de una misma maquinaria microelectrónica puede implicar relaciones diversas entre el obrero y la máquina así como diferentes necesidades de capacitación.

Por otra parte, la flexibilidad externa está conformando una segmentación nueva de mercado de trabajo, entre los trabajadores con un empleo fijo y aquellos vinculados a la subcontratación, al empleo eventual, por horas, etc. Con sus implicaciones étnicas, de generación, de género. Habría que agregar en los países subdesarrollados la expulsión de grandes masas de su anterior condición de asalariados al llamado sector informal. Es decir, el panorama de la heterogeneidad es manifiesto entre los trabajadores y los sindicatos no han sabido responder adecuadamente a estos retos, sus políticas circulacionistas, que se apoyaron en cálculos macroeconómicos y en pactos y negociaciones estatales son ahora ineficientes. La vía puramente circulatoria de la lucha por mejores condiciones de vida se ha restringido y el espacio directo del trabajo se ha vuelto más complejo que las tradicionales demandas por mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo o reducir la mortalidad y morbilidad. Articulaciones corporativas antiguas se han roto o debilitado y el capital ha metido el acelerador productivo dejando muy atrás a los sindicatos. Una parte de los trabajadores se ha alejado de sus organizaciones sea porque ha cambiado su relación con el trabajo o porque no encuentra eficiencia en la acción sindical.

En este contexto cabe volver a discutir los fundamentos mismos de la acción sindical, en particular su intervención en los procesos productivos.

## **II. Las formas de intervención obrera en la producción y el Toyotismo**

Entenderemos por Toyotismo la forma de organización del trabajo que inspirada en las experiencias japonesas ha sido accidentalizada y que supone una crítica a la rigidez del Taylorismo-fordismo, en tanto plantea en contraposición con la idea de un puesto un trabajador la de trabajo en equipo, la de flexibilidad dentro y fuera del proceso productivo, en tanto empleo y desempleo con agilidad, la de polivalencia y movilidad interna, la de ascenso no por antigüedad sino por desempeño, y la de flexibilización salarial, acabando con el planteamiento de salario según categoría y transformándolo, al menos en parte, por la de ingreso según desempeño y finalmente la inducción del involucramiento y la participación de los trabajadores en los problemas de cómo mejorar productividad y calidad que suponen la generación de una nueva cultura laboral de identidad con la empresa, con la productividad y la competitividad.

Es decir, la idea de salario flexible forma parte del repertorio toyotista en su traducción occidental y ha tomado dos formas extremas en la experiencia internacional, la primera es la de bonos según el desempeño financiero de las empresas como en Japón; la otra es la de bonos individuales o en pequeños grupos para el trabajador según el incremento de la productividad en cada puesto, equipo o departamento, que supone procesos detallados de medición de la productividad por puesto de trabajo, aunque los puede haber por equipo de trabajo o por departamento como formas intermedias.

En México la introducción de la doctrina toyotista en forma amplia data de la década del ochenta y se volvió la doctrina dominante de la gerencia –no necesariamente coincidente con la realidad de las empresas-, pero fue hasta los inicios de la década del noventa cuando se extendieron las políticas gubernamentales y empresariales de bonos de productividad para los trabajadores y convenios de productividad con los sindicatos. Este apartado tratará solamente de este aspecto que supuestamente ha estado vinculado con la participación de los trabajadores en las decisiones dentro del proceso productivo y que también forma parte del proceso de flexibilización de las relaciones laborales.

El proceso de flexibilización de las relaciones laborales y en particular de los contratos colectivos en México ha pasado por tres etapas. La primera, de 1980 a 1992, coincidente con el inicio del nuevo modelo económico neoliberal y que fue sobre todo una flexibilización unilateral, es decir los sindicatos fueron excluidos del proceso de reestructuración y vistos como una rigidez que había que minimizar. Este período se inició con las primeras plantas automotrices del norte dirigidas al mercado externo con contratos colectivos que contrastaban con los de las antiguas plantas del centro.

Pero fue hasta mediados de los ochenta cuando apareció propiamente en el discurso empresarial el concepto de flexibilización, y contratos de grandes empresas, sobre todo paraestatales, fueron cambiados (siderurgia, ferrocarriles, petróleo, automotriz, aviación, etc.). La forma que adquirió la flexibilización fue la desregulación en favor de la gerencia y quitando prerrogativas a los sindicatos. Es decir, se trataba de una flexibilización unilateral que no siempre fue acompañada de nuevas formas de organización del trabajo, ni mucho menos de una identidad entre empresa y trabajadores. La segunda etapa se inició en 1992, fue el intento de construir desde el Estado una flexibilidad con intervención sindical y aunque dirigida por la empresa suponía participación del sindicato y cierto nivel de negociación entre estos. Fue el período de arranque en forma masiva de la firma de convenios de productividad y de la política de bonos por este concepto que se extendió hasta fines de 1994, año en que estalló la crisis económico-financiera. A partir de 1995 se ha tratado de reconstruir la alianza entre empresas y sindicatos simbolizada por la firma de convenios de productividad.

A inicios de los noventa el término flexibilidad era moneda corriente en los discursos empresariales, estatales y sindicales en México. Veremos en que medida se extendió, las formas y contenidos que adquirió.

La flexibilidad del trabajo al interior de la empresa puede analizarse en relación con dos dimensiones: la organización del trabajo y las relaciones laborales. En cuanto a la organización del trabajo, la encuesta ENESTYC de 1991 (muestra representativa por rama y tamaño de establecimiento de 5000 establecimientos manufactureros a nivel nacional) y la encuesta MIM de 1994 (muestra de 500

establecimientos manufactureros distribuida en 14 zonas del país realizada por la Maestría en Sociología del Trabajo de la UAMI) proporcionan indicadores de extensión de las nuevas formas de organización del trabajo. Primero, en los establecimientos grandes se concentraban las innovaciones organizacionales aunque en este estrato solamente el 12.8% de los establecimientos aplicaban el Justo a Tiempo (JIT) y el 18% el Control Estadístico del Proceso, dos de las técnicas vinculadas con la nueva organización mas importantes. En cuanto a cambios básicos en la organización, la reducción de categorías laborales o bien el número bajo de dichas categorías, que puede ser indicador de aplicación de multihabilidades en los trabajadores, sólo aparecía en el 6.7% de los establecimientos grandes ; en los otros dos estratos este porcentaje era mayor, pero es posible que se debía a la extensión entre pequeños y medianos de formas arbitrarias de organización. De la misma manera, en los establecimientos grandes el porcentaje en el que se fusionaban tareas de producción con control de calidad era del 25.7%, producción con mantenimiento 4.4%, y cuando el trabajador es supervisado por el propio grupo o equipo de trabajo solamente en el 5.9%.

En 1992 se pensó desde el Estado que la mejor manera de proseguir con la modernización de las empresas era hacer partícipes a los sindicatos, en este tenor se firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad. En este pacto se detalla la propuesta gubernamental de un pacto productivo que hace suyos los conceptos mas actuales de la Calidad Total y establece un marco de bilateralidad entre empresas y sindicatos y enuncia todo un modelo de industrialización. A partir de la segunda mitad de 1993, como resultado de los preparativos para la sucesión presidencial, se modificó el contexto de la negociación sindical en tanto la discusión política adquirió renovado brío, aunque ello no significó el desplazamiento o abandono de la temática productiva. La Confederación de Trabajadores de México (CTM) a partir de las resoluciones de su Consejo Nacional proclamó como propio el objetivo de la productividad e inició negociaciones en junio de ese año, con el objetivo de integrarla en los contratos colectivos.

Desde el inicio de 1994, relacionado con la firma del NAFTA, el gobierno mexicano indujo la firma de convenios de productividad entre empresas y sindicatos, prometiendo también un cambio en la fórmula

para el establecimiento de los aumentos salariales anuales, de haber sido el aumento salarial igual a la inflación esperada en el año siguiente a otra fórmula que considerara, además de la inflación del próximo año, el aumento que tuvo la productividad en el año anterior.

. En esas condiciones, la CTM giró instrucciones a sus sindicatos para que incluyeran cláusulas específicas o convenios de productividad en sus futuras negociaciones contractuales. Para tal efecto organizó el “Primero Seminario sobre sindicalismo y productividad”, realizado los días 5 y 6 de octubre de 1993. En él se discutieron, entre otros temas, la aplicación concreta de los lineamientos del ANEPC, las estrategias para pactar convenios de productividad específicos, los compromisos correspondientes a cada uno de los sectores y diferentes mecanismos para evaluar y medir la productividad. Los trabajos del seminario concluyeron con el diseño de un convenio tipo que fue ampliamente difundido por la CTM y las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Entre sus contenidos destacan:

- La promoción de los bonos grupales sobre los individuales;
- La formación de comisiones mixtas abocadas a identificar los obstáculos para incrementar productividad
- La elaboración conjunta de programas de productividad y calidad;
- La definición bilateral de los criterios de evaluación;
- La formación de grupos mixtos de medición, y
- La participación de las comisiones mixtas en la determinación de los estímulos por productividad

Para constituir las comisiones mixtas se propuso el criterio de la representación paritaria. Para la integración de la parte sindical se soslayó, empero, la representación directa a favor de las dirigencias que ya formaban parte de la estructura sindical. Por lo que toca a la forma de pago de los estímulos, se sugirió especificarlos por periodos y porcentajes del salario, todo ello dependiendo del cumplimiento de las metas establecidas y de la puntualidad y asistencia. Asimismo, se planteó la pertenencia al sindicato como condición para recibir los estímulos económicos. Por último, en el convenio tipo impulsado por la CTM se sugirió definir un tope al monto total que la empresa destinaría



para los estímulos o bonos como porcentaje de las ganancias atribuibles al incremento de la productividad y la calidad.

Al inicio de 1994 la Asociación Metropolitana de Ejecutivos de Relaciones Industriales realizó una encuesta de Convenios de Productividad, cuyos resultados más importantes fueron los siguientes:

- La mayoría de las empresas celebraron sus convenios de productividad hasta 1994, es decir presionadas por el PECE;
- Predomina el pago individual de bonos:
- El 58% de las empresas que firmaron contratos colectivos al inicio de 1994 establecieron convenios en los que se fijó el monto de los bonos en 2% del salario base, igual a lo que el Pacto estableció como aumento de los salarios mínimos.

La Secretaría del Trabajo hizo un censo de convenios de productividad en 1994 cuyos resultados pueden resumirse de la siguiente manera:

- Los convenios no prevén medir, diagnosticar y estimular económicamente la productividad;
- En 1994 el 79.4% de los convenios sólo consideran el desempeño general de la empresa y no miden el individual, grupal o departamental, y
- Las metas más comunes se reducen a la asistencia y la puntualidad.

En cuanto a la flexibilidad salarial se observa del Cuadro No.1 que la importancia de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en 1992 en el total de las remuneraciones pagadas al personal ocupado en la industria manufacturera fue muy baja en el total de la industria, en cualquiera de los estratos de tamaño de establecimiento.

Cuadro No. 1: Porcentaje de los bonos por productividad, calidad, asistencia y puntualidad en el total de remuneraciones pagadas al personal ocupado por tamaño de establecimiento

Total	2%
Grande	1.9
Mediano	2.4
Pequeño	3.4
Micro	0.6

Fuente: ENESCTIC, STyPS-OIT, 1992.

En 1994 la mayoría de los convenios sólo concedió 2% por productividad, la misma cifra en que se aumentaron los salarios mínimos. En diciembre de 1994 estalló la peor crisis económica en México desde 1929; en aquel año los convenios de productividad dieron en promedio 1.4%, en comparación con 50% de inflación. Los bonos por productividad en 1995 se extendieron en empresas grandes no así en las pequeñas y medianas. Sin embargo, el monto de los bonos fue pequeño en las grandes siendo mas alto en las micro, posiblemente porque la encuesta no distinguió entre esquemas nuevos de remuneraciones de aquellos relacionados con el pago a destajo tradicionales.

Cuadro No. 42 Porcentaje de establecimientos manufactureros que ofrecen bonos por productividad a los obreros y porcentaje de dichos bonos en el salario obrero cuando estos existen en 1995

Tamaño	Tienen bonos por productividad	Porcentaje del bono en el salario
Total	5.3	10.3
Grande	36.8	8.6
Mediano	29.1	8.9
Pequeño	17.6	8.4
Micro	3.9	11.1

Fuente : ENESTYC (1995), STyPS.

En 1996 los convenios otorgaron 2.2% contra 25% de inflación. Es decir, hasta el año 2000 la política de bonos por productividad no fue eficaz para revertir el deterioro salarial, ni estaba claro a partir de ellos el recambio en el sistema de relaciones laborales e industriales.

A mediados de 1995, en plena crisis económica, se inició una negociación entre la CTM y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) por una nueva cultura laboral. Se organizó en ocho mesas: código de ética., remuneraciones, capacitación, productividad-calidad-competitividad, la empresa en la sociedad, derechos y obligaciones, conflictos y justicia laboral. La negociación concluyó en agosto de 1996 y en el documento firmado finalmente se parte del hecho de que la globalización y la integración económicas imponen la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas, y además se reconoce que ya ha habido cambios flexibilizadores en los contratos colectivos. El documento plantea los principios éticos que deben normar las relaciones obrero-patronales; buena fe, lealtad, justicia, veracidad, responsabilidad, equidad, diálogo, concertación en las relaciones laborales. Pero el eje es la idea de que lo central en la relación laboral es el ser humano y no la clase social, que la empresa es una comunidad y debe ser solidaria; por tanto, cabe la conciliación y no la lucha de clases. Se dice en este documento que el ser humano vale por sí mismo por su capacidad de trascender.

El cuadro No. 3 permite comparar las características de algunos convenios de productividad firmados en esos primeros años. En todos los casos se declara en términos semejantes el compromiso de las partes para enfrentar los desafíos de la globalización, promover una nueva cultura laboral e involucrar al sindicato y a los trabajadores en la modernización productiva; asimismo, se reconoce la necesidad de dar nuevos contenidos a la capacitación y de transitar del enfrentamiento y la desconfianza entre capital y trabajo hacia un clima de concertación y colaboración. Pero lo que toca a sus diferencias, encontramos convenios que promueven ya sea bonos individuales, grupales y mixtos. Unos consideran el funcionamiento de comisiones mixtas, mientras que otros no mencionan nada al respecto o asignan sus eventuales funciones a las instancias sindicales tradicionales. Algunos convenios que incluyen comisiones mixtas lea asignan funciones amplias, cercanas a lo que hemos denominado estrategia ofensiva.

Por otra parte, los parámetros de medición las formas de pago se determinan de manera tanto en forma unilateral como bilateral. En cuanto a su pago, se establece un monto máximo de los bonos con respecto al salario base, mientras que en otros no se indica límite alguno. También varían las condiciones para recibir los bonos: en unos casos basta con alcanzar ciertas metas preestablecidas; en otros, se deja abierto el porcentaje que se puede recibir cuando se esperan valores históricos de ciertos parámetros de productividad. Los recursos totales destinados a los bonos pueden definirse con anterioridad e indicando un tope máximo o pueden depender, sin límite alguno, de los resultados. Por último, cabe mencionar que en algunos casos las empresas ofrecieron los bonos por productividad a cambio de la flexibilización de contrato colectivo, la polivalencia o la compactación del tabulador.

Cuadro No. 3  
CONTENIDO DE CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD  
SELECCIONADOS

Indicador	Empresas								
	Singer	Fundación Austral	Empacadora Celaya	Euzkadi	Telmex	Infonavit	Seguros América	Siemens	Xerox
Tipo de bono por productividad	Individual	Individual	Individual	Individual	Colectivo por área	Colectivo e Individual	Individual	Equipo de trabajo	Individual
Comisión mixta de productividad (CMP)	Sí	No	Sí	Sí	Colectivo por área	Sí	No	No	
Participación de la CMP en el diseño de programas de productividad	No	No	Solo para algunos		Sí	Sí	No	No	—
Participación de la CMP en	Sí	No	Seguimiento	Sí	Sí	Sí	No	Sí	—

la definición de criterios de medición									
Participación de la CMP en la definición de las formas de pago	Sí	No	Según indicadores	Sí	Sí	Sí	No	Sí	—
Representantes directos de los trabajadores en CMP	Sí	No		Sí	Sí	—	No	No	—
Período de pago del bono	Men sual	Semestr al	Semestr al	—	Men sual y anua l	Anual	—	Men sual	—
Definición de los bonos como porcentaje máximo del salario base	No	No	Sí	No	Sí	No	—	No	Sí (15%)
Definición de métodos para incrementar la productividad	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
Definición de un tope máximo de recursos totales para bonos	No	No	No	No	Sí	Sí	—	No	No
Condicionamiento de los bonos por productividad	No	Puntuali dad, no ausentis mo, no	—	—	No	Flexibili zación	Flexibili zación	No	Movil idad

		incapacidades y rotación							
--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

<i>Indicador</i>	<i>Empresa</i>		
	<i>Dannone</i>	<i>Philips</i>	<i>Cía. Minera Fresnillo</i>
Tipo de bono	Colectivo	Colectivo	Equipos de trabajo
Comisión mixta de productividad	No	No	Sí
Período de pago del bono	3 meses	Semanal	Semanal
Máximo de bono	3 días de salario al mes	5%	—
Hay metas de productividad	Unilaterales	Unilaterales	Por equipo de trabajo
Definición bilateral de indicadores	No	No	—
Condiciones	Multitareas	Multitareas y movilidad	Asistencia, cambio de contrato, compactación

### **C. Tercera etapa: El avance y limitaciones de la flexibilización salarial**

La proporción de revisiones salariales de jurisdicción federal que incluyeron bonos de productividad se iniciaron muy elevadas en el año de arranque de 1994 con 49% del total de revisiones, se llegó a un máximo en 1995 con 52.6% para luego disminuir abruptamente a 22.6% en 1996 y seguir en general cayendo hasta 17.2% en el 2004. En cambio el total nacional que incluye jurisdicción federal más local, el porcentaje de revisiones que han incluido bonos de productividad nunca ha sido más elevada del 28.2% en 1995 para estabilizarse finalmente en alrededor del 13%.

El porcentaje del total de trabajadores sujetos a revisiones contractuales y salariales que incluyeron bonos alcanzaron un máximo

en 1994 cuando representaron el 56.5% para luego disminuir al 28.2% en 1995, disminuyó en alrededor del 12% en 1996 y 1997, posteriormente aumentó la cobertura de trabajadores con bonos hasta el año 2000, los tres años posteriores al 2000 el número de trabajadores con bonos fue menor a ese año, para aumentar nuevamente en el 2004, aunque nunca llegó al nivel de 1994.

En jurisdicción local, el porcentaje de revisiones con bonos tuvo su máximo en 1995 con 8.7%, posteriormente se ha estabilizado en alrededor de 5%-. Los trabajadores con bonos tuvieron su máximo en 1995 con 13.5% y en los últimos años han disminuido substancialmente. Es decir, el entusiasmo por firmar convenios de productividad se ha estancado y tendido a la baja.

#### **Cuadro No. 4: REVISIONES CONTRACTUALES Y SALARIALES QUE INCLUYEN BONOS O ESTÍMULOS**

Año	Nacional		Federal		Local	
	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros	Revisiones	Obreros
1994	2 629	1 203 071	1 505	1 126 555	1 124	76 516
1995	4 351	621 920	1 913	527 915	2 438	94 005
1996	2 870	273 655	832	216 550	2 038	57 105
1997	2 089	280 197	859	252 555	1 230	27 642
1998	2 700	314 099	1 044	282 916	1 656	31 183
1999	2 699	314 788	932	274 849	1 767	339 939
2000	3 092	414 210	1 183	365 504	1 909	48 706
2001	3 308	378 660	1 054	333 081	2 254	45 579
2002	3 335	377 631	872	318 562	2 463	59 069
2003	3 371	395 336	897	337 646	2 474	57 690
2004	3 076	420 404	1 020	376 691	2 056	43 713

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

El número total de convenios de bonos se han estabilizado en alrededor de 3000 en este siglo, así como el número de trabajadores cubiertos por bonos en unos 400 000. En cuanto a obreros de jurisdicción federal cubiertos por bonos en el total cubiertos, estos han disminuido con relación del primer año y el porcentaje de convenios

con bonos de productividad federales con respecto del total se ha estabilizado en alrededor del 26%

Cuadro No. 5 : Porcentaje de revisiones salariales y contractuales que incluyeron bonos de productividad

Año	Revisiones nacionales	Obreros nacionales	Revisiones federales	Obreros Federales	Revisiones Locales	Obreros Locales
1994	9.9%	56.5%	49.0%	73.8%	4.8%	12.7%
1995	13.7	28.2	52.6	35.4	8.7	13.1
1996	8.2	12.1	22.6	14.5	6.5	7.4
1997	6.1	12.7	21.1	16.9	4.1	3.8
1998	7.7	13.6	23.1	18.0	5.4	4.2
1999	6.9	13.3	19.9	17.5	5.2	5.0
2000	9.4	13.2	22.1	20.1	5.7	4.6
2001	8.7	13.6	18.6	19.2	6.9	4.3
2002	9.0	13.5	15.9	18.4	7.8	5.7
2003	9.1	14.2	16.9	19.1	7.8	5.6
2004	7.6	14.4	17.2	21.2	6.0	3.8

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

Durante el sexenio anterior el porcentaje de revisiones con bonos de productividad aumentó con respecto de 1996-1999, aunque no alcanzó el porcentaje más elevado correspondiente a 1995 y ha tendido a disminuir en 2004; el porcentaje de obreros cubiertos por bonos de productividad con respecto de los obreros amparados por revisiones contractuales o salariales ha seguido una trayectoria similar, estancándose en alrededor del 14% en dicho sexenio; en cuanto a las revisiones de jurisdicción federal en general han tendido a disminuir en porcentaje, así como los porcentajes de obreros cubiertos; en los de jurisdicción local, las revisiones se mantienen muy debajo de las federales y el porcentaje de obreros cubiertos con respecto de los que firman contratos o aumentos salariales es casi despreciable.

En el período de 1996 a julio del 2005 el 64.1% de los convenios de bonos de productividad se concentraron en cinco ramas: transporte terrestre, químico farmacéutica, servicios conexos de transporte, comercio y producción de alimentos, aunque estas ramas solo implicaron al 21.3% de los trabajadores involucrados en bonos de



productividad. En cuanto a personal beneficiado por bonos de productividad destacan la de hidrocarburos con 40% de su personal, productora de alimentos y otros servicios., así como servicios de telefonía y radio.

Las empresas con mas de 300 trabajadores firmaron el 11.3% de los convenios de productividad en el período 1994-2005, sin embargo beneficiaron al 84.5% de su personal. La mayor parte de los convenios de productividad corresponden a empresas de 1 a 50 trabajadores que representan el 58.2% del total de convenios, aunque solo representan el 3.9% de los trabajadores beneficiados. En cuanto a entidades federativas, la mayoría de los convenios se ubican en el Distrito Federal, el estado de México y los de jurisdicción federal. En cuanto al tipo de propiedad de la empresa, el 98% de los convenios corresponden a empresas privadas y solo el 2% a estatales, pero en cuanto a porcentaje de trabajadores beneficiados el 44.2% son estatales y el 55.8% privados

Hay diversas metas que se consideran para otorgar bonos de productividad: asistencia y puntualidad, asistencia con producción, ventas y eficiencia, producción, ventas, eficiencia (considera reducción de desperdicios, de defectos, de accidentes, de tiempos muertos, ahorro de recursos, desarrollo de multihabilidades, desempeño individual, cuidado y conservación de maquinaria y equipo, mejoría en calidad del producto, y actitud de servicios, y varios). Entre 1994 y julio del 2005 el 50% de los convenios de productividad establecieron metas e involucraron al 60% de los trabajadores sujetos a convenios de productividad.

La meta más frecuente en los convenios del período 1994 a julio del 2005 fue la de puntualidad con otros factores (47.7% de los convenios que establecieron metas y 51.1% de los trabajadores implicados). La eficiencia se estableció en el 38.5% de los convenios que establecieron metas e involucró al 41.6% de los trabajadores, las ramas en las que predominó esta meta fueron las de transporte terrestre, comercio y servicios conexos al transporte. El 43.1% del personal con bonos de productividad pertenece a sindicatos.

En cuanto a las centrales sindicales, entre 1996 y julio del 2005, los convenios de productividad fueron firmados por la CTM en un 52.4%, comprendiendo al 29.4% de los trabajadores beneficiados y los sindicatos independientes del Congreso del Trabajo firmaron el 20.3%

Rama	Indice de Productividad laboral (precios del año)		Número de establecimientos con bonos de Productividad/ Total de establecimientosx100	
	1999	2001	1999	2001
00 Subsector 31 Productos alimenticios, bebidas y tabaco	0.49	0.42	5.5	5.3
00 Subsector 32 Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	0.17	0.17	8.3	7.9
00 Subsector 33 Industria de la madera y productos de madera	0.11	0.1	8.3	4.9
00 Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales	0.50	0.39	13.7	14.2
00 Subsector 35 Sustancias químicas, productos derivados del carbón, de hule y de plástico	0.9	0.75	24.2	35.2
00 Subsector 36 Productos minerales no metálicos	0.45	0.36	3.8	4.
00 Subsector 37 Industrias metálicas básicas	1.00	1.00	24.2	44.7
00 Subsector 38 Productos metálicos, maquinaria y equipo	0.62	0.53	10.6	10.0
00 Subsector 39 Otras industrias manufactureras	0.18	0.15	60.886	79.592

de los convenios representando al 15.9% de los trabajadores beneficiados.

Cuadro No. 6

Cuadro No. 7: Porcentaje de convenios de productividad que no establecen metas

Año	Porcentaje
1988	44.7
1999	46.9
2000	43.5
2001	43.5
2002	40.8
2003	44.2
2004	36

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

**Cuadro No.8: INCREMENTOS SALARIALES OBTENIDOS EN REVISIONES DE JURISDICCIÓN FEDERAL (Porcentajes de incrementos anuales)**

Año	Aumento directo al tabulador	Por ajuste	Por productividad	En prestaciones	Por retabulación
1996	21	0.6	0.4	1.3	0.0
1997	19.5	0.05	1.2	2.1	0.09
1998	17.7	0.05	1.2	1.5	0.08
1999	16.5	0.03	1.0	1.6	0.1
2000	12.4	0.04	1.8	1.4	0.1
2001	9.1	0.04	1.6	2.4	0.06
2002	5.8	0.01	1.9	0	0.01
2003	4.7	0.004	2.0	0	0
2004	4.1	0.003	2.5	0	0.03

Fuente: STPS, Estadísticas Laborales

El impacto de los bonos de productividad en las remuneraciones totales de los trabajadores ha sido pequeños, los bonos más elevados se consiguieron en el 2004 cuando significaron el 2.5% de aumento con respecto de los salarios tabulados. A partir del año 2000 los bonos han sido más elevados en porcentaje del salario tabulado, sin embargo en 2002, 2003 y 2004 no se concedieron aumentos en prestaciones, incrementándose los bonos, de tal forma que la suma de aumento en prestaciones más bonos, excepto en 2001 que fue de 4%, en los tres años restantes fue de apenas 1.9%, 2.0% y 2.5% respectivamente. Al mismo tiempo, a partir del 2001 los incrementos en salario tabulado disminuyó con respecto de años anteriores, elevándose los bonos. Si consideramos que el aumento en el índice de precios al consumidor al final de cada período fue de 8.96% en el 2000, 4.4% en 2001, 5.7% en el 2002. 3.98% en el 2003 y 5.19% en el 2004, de tal forma que en el 2000 y en 2001 los incrementos en salarios tabulados si rebasaron el aumento en precios al consumidor, diferente al 2002 y 2004 cuando la recuperación salarial se dio vía bonos de productividad, sin embargo a costa de no incrementar las prestaciones que si forman parte del salario integrado, en cambio los bonos no impactan pensiones y jubilaciones ni tampoco obligan a mantener los montos en un período posterior.

A partir de los contratos colectivos de jurisdicción federal que sistematiza la Secretaría del Trabajo se obtuvieron cifras muy bajas de lo que representan los bonos de productividad en el salario integrado de los trabajadores, en el año 2000 solo en la rama cinematográfica llegó al 7.7%, seguida de la de asistencia médica y social con 5.63%, en cambio las demás ramas están muy por debajo de esta cifra.

Cuadro No.9: Porcentaje que representa el bono por productividad en el salario integrado por rama

Rama	Bono de Productividad / Salario Integrado x 100				
	1996	1997	1998	1999	2000
1. Textil	<b>0.095</b>	<b>7.722</b>	<b>0.104</b>	<b>13.02</b>	0
2. Eléctrica	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>0</b>	<b>****</b>	0
3. Cinematográfica	<b>2.6</b>	<b>0</b>	<b>2.212</b>	<b>0</b>	7.719
4. Hulera	<b>****</b>	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
5. Azucarera	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
6. Minera	<b>1.4</b>	<b>****</b>	<b>1.750</b>	<b>0</b>	3.707
7. Metalúrgica y Siderúrgica	<b>0.7</b>	<b>0.538</b>	<b>1.321</b>	<b>0.492</b>	0.495
8. Hidrocarburos	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
9. Petroquímicos	<b>0.1</b>	<b>0</b>	<b>0.129</b>	<b>0</b>	0.027
10. Cementera	<b>7.1</b>	<b>0.095</b>	<b>4.921</b>	<b>0</b>	0
11. Calera	<b>0.4</b>	<b>0.830</b>	<b>0.455</b>	<b>0.916</b>	0.070
12. Automotriz y Autopartes	<b>0.011</b>	<b>0.454</b>	<b>0.824</b>	<b>1.422</b>	0.663
13. Químicos-Farmacéutica	<b>0.4</b>	<b>0.795</b>	<b>0.428</b>	<b>0.934</b>	0.443
14. Celulosa y Papel	<b>0.4</b>	<b>0</b>	<b>0.600</b>	<b>0</b>	0.807
15. Aceites y Grasas Vegetales	<b>1.4</b>	<b>0</b>	<b>1.819</b>	<b>0</b>	4.247
16. Productora de Alimentos	<b>0.638</b>	<b>2.550</b>	<b>0.501</b>	<b>1.131</b>	0.875
17. Elaboración de bebidas	<b>0.172</b>	<b>0.671</b>	<b>0.312</b>	<b>0.931</b>	0.104
18. Ferrocarrilera	<b>4.130</b>	<b>****</b>	<b>3.770</b>	<b>****</b>	6.967
19. Maderera	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>0</b>	<b>****</b>	1.465
20. Vidriera	<b>0.194</b>	<b>****</b>	<b>0.164</b>	<b>****</b>	0.220
21. Tabacalera	<b>6.016</b>	<b>****</b>	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
22. Servicios de Banca y Crédito	<b>0.040</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
OTRAS ACTIVIDADES					
23. Construcción	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>6.823</b>	<b>****</b>	0.035
24. Transporte Terrestre	<b>0.626</b>	<b>0.538</b>	<b>1.275</b>	<b>0.359</b>	2.707
25. Transporte Marítimo	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>0</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
26. Transporte Aéreo	<b>0.223</b>	<b>0</b>	<b>3.681</b>	<b>0</b>	0
27. Servicios Conexos al Transporte	<b>0.778</b>	<b>0</b>	<b>0.576</b>	<b>0</b>	0.390

28.Servicios Telefónicos	<b>0.230</b>	****	<b>0.217</b>	****	0
29.Comercio	<b>1.133</b>	<b>0.868</b>	<b>0.804</b>	<b>0.654</b>	2.741
30.Otros servicios	<b>0.006</b>	<b>0.473</b>	<b>0.336</b>	<b>0.215</b>	0.259
31.Educativos e Investigación	<b>0.174</b>	<b>0</b>	<b>0.226</b>	<b>0</b>	0.011
32.Asistencia Médica y Social	<b>8.335</b>	****	<b>2.289</b>	****	5.637
33.Distribución de Gas	<b>0.530</b>	<b>2.747</b>	<b>0.330</b>	<b>3.178</b>	****
34.Radio y Televisión	<b>0.118</b>	<b>0</b>	<b>0.079</b>	<b>0</b>	0.078
35.Otras Manufacturas	<b>1.316</b>	0.037	0.514	0.041	0.423

**\*\*\*\*No se registró revisión**

Es difícil determinar el impacto de los bonos de productividad sobre la productividad misma de las empresas. Sin embargo, una estimación muy gruesa obtenida del Cuadro No. muestra que el coeficiente de correlación entre productividad por rama y porcentaje de establecimiento en la rama con convenios de productividad es negativo para 1998 y el 2001. No desconocemos las limitaciones de esta estimación puesto que se necesitaría de un análisis multivariado en el que interviniera al menos la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales y la calificación de la mano de obra para determinar el peso de cada factor en la productividad.

Por otro lado, podríamos clasificar los pactos de productividad en dos tipos: activos y pasivos. En los primeros el sindicato se constituye interlocutor activo en los planes de productividad, y despliega una amplia participación en su diseño, implementación y evaluación de dichos planes y en la determinación de los criterios para distribuir los beneficios económicos.

Los pactos de productividad pasivos limitan la acción sindical a la mera aceptación de los proyectos empresariales a cambio de la preservación de ciertas condiciones de trabajo y, en especial, de la definición de incentivos por productividad. En este caso, el sindicato no participa en el diseño de los planes correspondientes ni en la determinación de los indicadores de productividad. Se trata pues de un pacto instrumental que no modifica las relaciones laborales entre empresa y sindicato. En pocas palabras, sanciona el “dejar hacer” empresarial a cambio de algunos ingresos suplementarios para los trabajadores.

### a. Los pactos activos

A la fecha son pocos los pactos activos, y no tenemos bases para sostener que proliferarán en el futuro inmediato. Entre los pactos de este tipo se encuentran los de Teléfonos de México (Telmex) y la compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC).

El caso de Telmex es con mucho el más desarrollado. La inclusión de la cláusula 194 en el contrato colectivo de 1990 permitió que el sindicato participara en los programas de productividad. Posteriormente, empresa y sindicato firmaron el “Convenio sobre productividad, calidad y capacitación para la modernización integral de Telmex” (29 de noviembre de 1990), mediante el cual se estableció:

- el derecho de los trabajadores para participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a recompensas por esfuerzos adicionales;
- el compromiso para que empresa y sindicato diseñen un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad;
- la definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;
- la promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;
- la ratificación del modelo de calidad que había sido firmado por iniciativa del sindicato en 1989
- la implantación de programas de capacitación con el objetivo de estimular la capacitación creativa;
- la promoción del trabajo en equipo y el mejoramiento de las condiciones de vida en el trabajo;
  - la constitución de una comisión mixta encargada de definir los criterios e indicadores para medir la productividad;
  - el compromiso de la empresa para capacitar a los directivos en calidad total.

El sentido general de los acuerdos sobre productividad de los telefonistas, la especificación paulatina de los mismos y el grado de avance en su implementación permiten afirmar que este es el caso más desarrollado en el contexto mexicano. Por ello, no pocas veces

sirve de modelo a otros sindicatos al momento de establecer sus propios convenios de productividad.

El caso del convenio entre el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y la CLFC, aunque es un poco diferente porque pasó por muchas vicisitudes, representa también una posición activa del sindicato con respecto a la Industria Eléctrica que estipuló el compromiso estatal para crear una nueva empresa a partir de la CLFC, para ello hace algunos años se formaron las comisiones mixtas de productividad y de estructura administrativa y bases financieras. Los trabajos de la primera comisión concluyeron con una definición amplia de la productividad en un sentido semejante al que aparece en el contrato de Telmex y que posteriormente estaría en el ANEPC. Dicho concepto abarcó las condiciones de trabajo, el elemento salarial y la capacitación de la fuerza de trabajo. Más aun, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) logró también que se incluyera en la definición de productividad algunos elementos relacionados con la gestión gerencial que desbordan el ámbito de los procesos de trabajo, tales como el estilo de dirección, la calidad y disponibilidad de recursos materiales, la comunicación horizontal y vertical, la asignación de recursos financieros, la innovación tecnológica, los programas de desarrollo cultural y social para los trabajadores y la comercialización de los productos. Además, como parte de su estrategia, el SME optó por la aplicación de indicadores globales de productividad para no fomentar la fragmentación de los intereses de los agremiados.

#### b. Los convenios pasivos

En abril de 1992 el Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) firmó su primer convenio de productividad con la Comisión Federal de Electricistas (CFE). Este convenio establece que la iniciativa de los planes de productividad, su medición y evaluación son facultades exclusivas de la empresa. Adicionalmente reglamenta los horarios para impartir el adiestramiento y la capacitación, y añade que habrá un estímulo para los trabajadores que asistan a los cursos, pero deja en manos de la empresa la decisión sobre los contenidos de la capacitación. La concepción de productividad que sustentó el diseño de este convenio se manifiesta con toda claridad en estipulaciones como las siguientes: para



aumentar su productividad los trabajadores pueden optar por la reducción de su periodo vacacional a cambio del correspondiente pago extra; en el renglón de permisos, se añade el término “sin goce de salario”; se crea el incentivo catorcenal, que consiste de un día de salario tabulado sin considerar prestaciones; para la asignación del incentivo solamente se toma en cuenta la asistencia y la puntualidad. Como consecuencia de la inconformidad de los trabajadores se firmó posteriormente un segundo convenio de productividad mas complejo y de mayores alcances.

## **Recapitulación**

Hay dos formas de entender actualmente la flexibilidad salarial (poner al menos una parte del ingreso de los trabajadores en función del desempeño de los mismos en el trabajo), por un lado, como eliminación de rigideces para que libremente se encuentren en el mercado oferta y demanda de trabajo, la eliminación de estas rigideces, llámense estándares laborales, leyes protectoras del trabajo, negociaciones colectivas, seguridad social solidaria, y de manera espontánea los salarios se ajustarían a la productividad. Sin embargo, el mercado de trabajo es reconocido como de los más imperfectos, en esta medida se pide ayudar al ajuste entre salarios y productividad a partir de la negociación o bien el establecimiento unilateral por parte de la gerencia de bonos de productividad. Por otra parte, está la perspectiva que ve a los bonos y convenios de productividad como parte de la revolución organizacional que se inició con propiedad al inicio de los ochenta y que subvirtió los principios del taylorismo y del fordismo. En esta medida, la flexibilidad salarial es parte de un repertorio más amplio que el propio concepto de flexibilidad y se diferencia del trabajo a destajo que existió desde la revolución industrial al implicar involucramiento, participación e identidad de los trabajadores en beneficio de la productividad.

Sin embargo, flexibilidad salarial en el mercado de trabajo no es lo mismo que el establecimiento de bonos de productividad. La flexibilidad neoclásica de los salarios en el mercado de trabajo se daría supuestamente como ajuste automático, no planeado por los actores, cuando se hubieran eliminado rigideces al libre encuentro entre oferta y demanda de trabajo. Por el contrario, la política de

bonos de productividad no tiene que ver con oferta y demanda de trabajo sino con el desempeño del trabajador ya empleado dentro del proceso de trabajo, se trata del resultado de un plan y no de las libres fuerzas del mercado. En todo caso se asemejaría al planteamiento de la productividad marginal, en tanto el salario debería de corresponder con dicha productividad, pero nuevamente esta correspondencia entre salario y productividad marginal no sería resultado de un plan de bonos sino de las fuerzas del mercado. En síntesis, las políticas gerenciales y sindicales de bonos de productividad tienen un origen más Toyotista que Neoclásico y no están dirigidas al mercado de trabajo sino a relacionar el ingreso del trabajador con su desempeño dentro del proceso productivo. Forma parte de las estrategias empresariales de cómo incrementar la productividad y la competitividad y de sí los sindicatos son un obstáculo para el crecimiento de estas o no.

En México, a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992 y específicamente desde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte los convenios de productividad que implican bonos se han extendido. Sin embargo, el número de revisiones salariales y contractuales que incluyeron bonos tuvieron su máximo en 1995 abarcando el 13.7% del total de revisiones, en tanto que en el 2004 eran solamente el 7.6% del total de revisiones. El entusiasmo por la firma de acuerdos con bonos ha disminuido notablemente tanto en cuanto número de convenios como en porcentaje de trabajadores cubiertos por estos, y aunque en los últimos años aumentaron un poco se ha estancado, sin llegar nunca a las cifras del inicio de este período. Entre 1994 y el año 2000 los convenios, inducidos en buena medida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, eran de puntualidad y asistencia en su mayoría, no medían la productividad y ofrecieron escasos ingresos por bonos a los trabajadores. A partir del 2000 la meta de puntualidad sigue siendo la más frecuente en este tipo de convenios, aunque el impacto en el incremento de las remuneraciones totales del personal han aumentado (en el 2004, los salarios tabulados se incrementaron en un 4.1% y los bonos proporcionaron un 2.5% de aumento), aunque se observa un traslado de incrementos en ingreso vía bonos, en menoscabo de aquellos en salarios tabulados y prestaciones (en el 2004 las prestaciones no crecieron y los incrementos directos al tabulador han disminuido), de tal forma que la suma de bonos más

incremento en prestaciones se ha mantenido constante en lo que va del siglo XXI.

Por otro lado, no hay evidencia del impacto positivo en el incremento de la productividad a partir de los convenios de bonos, posiblemente por las características generales de estos en México que ponen el acento en puntualidad y asistencia. Indicios en este sentido serían la no correlación positiva entre incremento de convenios de bonos en el sector manufacturero e incremento en la productividad. También nuestros cálculos por rama manufacturera de la relación entre productividad y porcentaje de establecimientos con bonos resultó negativa. Estas mediciones no pueden considerarse concluyentes pero son indicios, junto a estudios de casos, que muestran que la política nacional de bonos de productividad no ha dado los resultados que se esperaban al inicio de los noventa.

Sin embargo, hay empresas en las que los convenios de productividad y sus bonos asociados ha resultado exitosos para el incremento de la productividad y el ingreso de los trabajadores. De los casos de éxito que estudiamos en este reporte habría que destacar que hay empresas sin sindicato, otras con sindicatos del Congreso del Trabajo y con organizaciones independientes (Frente Auténtico del Trabajo, UNT). El caso de la empresa sin sindicato estudiado, es el de una maquiladora de corte y pespunte de calzado, de capital nacional, en la que el bono es parte de un sistema complejo de mejora de la calidad. Aunque el concepto de bono se acerca al de pago a destajo total, individual y grupal, muy relacionado con la polivalencia, en el que se establecen metas muy diversas con un porcentaje para cada factor de productividad. Aunque no hay sindicato si hay convenio con los trabajadores y los bonos son elevados.

Otra de las empresas exitosas contrata con la CTM, produce autopartes, utiliza tecnología de punta y un complejo sistema de control de calidad, las relaciones laborales son armónicas, flexibles y negociadas, se emplean muchos indicadores de productividad y de calidad, los bonos son altos y al parecer el sistema ha resultado muy exitoso para incrementar la productividad y el ingreso de los trabajadores.

Otra de las empresas produce también autopartes y utiliza alta tecnología, al inicio del proceso que llevó al establecimiento del convenio de productividad las relaciones laborales con el sindicato del Congreso del Trabajo eran conflictivas, pero los actores lograron ponerse de acuerdo y el convenio ha implicado la participación activa del sindicato. También en esta empresa la medición de la productividad es un proceso complejo, se utilizan indicadores muy diversos, el convenio se combina con nuevas formas de organización del trabajo y el resultado es favorable para la empresa en productividad y en el ingreso de los trabajadores.

Una cuarta empresa exitosa tiene sindicato, de la CROC, produce alimentos, utiliza una sofisticada organización toyotista del trabajo, la productividad se mide en forma compleja con diversos indicadores, hay una importante participación de los equipos de trabajo en la gestión del convenio y este es muy superior a aquellos que solo miden puntualidad y asistencia.

La empresa Seald Power de Aguascalientes es un ejemplo de sindicato independiente con buenas relaciones con la gerencia, utiliza tecnología de punta, se emplean muy diversos indicadores de productividad y el sistema de asignación de los bonos es también complejo. Sin embargo, esta empresa que sufre el embate de los productos chinos pareciera simbolizar también los límites de las políticas de bonos para la competitividad cuando las condiciones del mercado de los productos son muy desventajosas.

Telmex es un caso paradigmático de la complejidad de un proceso de conformación del convenio de productividad con un sindicato que en el inicio del proceso era del Congreso del Trabajo y terminó independiente, aunque muy participativo y propositivo en cuanto a la reestructuración en general de la empresa, con amplias ganancias en productividad y en el ingreso de los trabajadores.

En general caben las siguientes observaciones en cuanto a los casos de éxito de los convenios de productividad:

- 1.El éxito de estos programas no se produce en forma aislada, sino que se realiza cuando los convenios de productividad y sus bonos forman parte de una estrategia más compleja de cambio organizacional y eventualmente tecnológica de la empresa, que

contrasta con la relación simple entre pago a destajo y productividad. Los casos exitosos implican en general nuevas formas de organización del trabajo.

2.La iniciativa en estos casos ha sido indistintamente de la gerencia o de los sindicatos, pero tienen en común que la puesta en operación del convenio de productividad implica la extensión de la negociación entre las partes de manera permanente en torno de la gestión del convenio.

3.Los indicadores de medición de la productividad son complejos, implican muchos indicadores combinados, de volumen, de ahorros de materias primas, de calidad, de capacitación, etc. Es decir, manejan una visión muy alejada de la simple productividad económica como valor agregado por hora hombre trabajada o bien de número de unidades producidas por trabajador.

4.No se aplica un solo bono, sino que hay una multiplicidad de tipos de bonos, correspondientes a una diversidad de metas, además los hay grupales e individuales combinados.

5.En estos casos de éxito, los bonos de productividad, junto al rediseño de la organización del trabajo, y la participación de los trabajadores en la gestión del convenio, sí ha permitido incrementar la productividad y a la vez el ingreso de los trabajadores.

Sin embargo, las políticas de bonos de productividad presuponen un mayor desgaste de la fuerza de trabajo y, en esta medida, pueden tener límites para incrementar la productividad, porque los trabajadores prefieran estabilizar los indicadores de productividad para preservar sus energías físicas y mentales, o bien, porque la mayoría de los trabajadores ya alcanzaron los parámetros más altos que el sistema de medición permite y porque la productividad no puede basarse indefinidamente en el desgaste de la fuerza de trabajo, en ese momento se impone un cambio tecnológico duro.