

Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte



Commission for Labor Cooperation
Comisión para la Cooperación Laboral
Commission de Coopération dans le domaine du travail
Secretariat Secretariado Secrétariat

COMISIÓN PARA LA COOPERACIÓN LABORAL

Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento en América del Norte

Noviembre 2006

Índice

Preámbulo

I. Introducción: La evolución del trabajo

1. Desarrollo del sistema industrial de producción y sus impactos sobre el sistema de autoridades, la Organización de los trabajadores y los sistemas de pago.

2. Características de la transición de la tecnología mecánica a la electrónica.

3. La dinámica política y social fundamento de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

II. Re-estructuración económica en América del Norte: 1994-2000.

Liberalización del comercio, privatización y desregulación laboral.

Cambios institucionales en la regulación de las relaciones del trabajo: la crisis del movimiento obrero.

III. Flexibilización como fundamento de los sistemas de alto rendimiento

1. La instrumentación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

2. Métodos para implementar los sistemas de alto rendimiento

IV. Conclusiones

V. Referencias

Preámbulo

Las pruebas disponibles para evaluar la difusión de sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR) difieren para cada uno de los países. En Canadá, las revisiones sistemáticas de los estudios que encaran esta cuestión se basan en revelaciones por parte de oficinas gubernamentales o de instituciones académicas. Estos estudios incluyen análisis del impacto económico de estos sistemas, así como también sus efectos en las condiciones laborales y en los sindicatos (Kumar, 1998, 2000).

Estas cuestiones han recibido una gran atención en Canadá, donde la información pertinente se recopiló cuidadosamente consultando a empresas, sindicatos y trabajadores. En los Estados Unidos, las revisiones del sistema tuvieron un enfoque más reducido concentrándose sobre el impacto estrictamente económico de su instrumentación. Los estudios que se mencionan en las reseñas intentan determinar si el uso de estos sistemas resulta en ganancias en la productividad o rentabilidad de la empresa. La investigación en Los Estados Unidos busca analizar el papel que los modelos de alto rendimiento han jugado en la transformación de los métodos de producción para alcanzar el objetivo de mejorar el desempeño económico de las compañías. La información que se evalúa en dichos estudios (Kling, 1995; Adams, 2000) y en investigaciones tales como las efectuadas por Osterman (1994) se recoge principalmente a partir de encuestas en empresas y no de encuestas de asociaciones sindicales o entre trabajadores.

En México, no existen reseñas sistemáticas de estudios referidos al sistema de trabajo de alto rendimiento. Sólo la *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* (ENESTYC por sus siglas en español), que periódicamente realiza la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* (STPS), ha recopilado datos de cierto interés sobre los cambios organizacionales y las prácticas laborales. Además, los casos modelo de flexibilización del trabajo en algunas plantas proporcionan información indirectamente relacionada con los sistemas de alto rendimiento. Y es menor aún la información disponible respecto de las percepciones que asociaciones sindicales y trabajadores tienen sobre este tema.

La escasez de investigaciones en México exige que el enfoque de este documento respecto

de la instrumentación del sistema permanezca centrado en el contexto de las políticas – liberalización del comercio, privatización de empresas estatales y desregulación laboral- más que en explicaciones específicas de cada compañía. Desde 1982, México ha experimentado cambios económicos estructurales así como varias crisis económicas y financieras. Estos elementos, entre otros, han creado las condiciones para la introducción de modelos de alto rendimiento específicos de México que difieren mucho de las condiciones presentes en la introducción de esos sistemas en Canadá o en los Estados Unidos. Como consecuencia de ello, la razón fundamental que promueve la introducción del HWPS en México es claramente distinta de la que se establece para los casos de Canadá y Los Estados Unidos. Además, en México se ha podido documentar poco sobre los STAR debido a que algunos de los principios de esta reconversión de los métodos de trabajo van en contra de lo establecido por la Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente, como el principio de estabilidad en el empleo.¹

Este informe, por ende, resalta las limitaciones que imposibilitan una consideración exhaustiva del tema dentro de América del Norte o un análisis comparativo entre los tres países. El objetivo aquí es, entonces, simplemente resumir la literatura existente en este tema, que es principalmente de naturaleza cualitativa, y, en tanto sea posible, comparar y contrastar la situación descrita en los tres países.

El informe se organiza alrededor de tres temas. Primero, se observa que la transición de los sistemas de trabajo de bajo rendimiento (STBR) a los de alto rendimiento está estrechamente relacionada con la transición de la tecnología mecánica a la electrónica (Jacobi, 1985; Parks, 1995; Harper Simpson, 1999). Segundo, se presentan las características de la reestructuración y transición entre modelos económicos en América del Norte a lo largo del período 1982-2005. Por último, se examina el sistema de alto rendimiento en estos tres países con una mirada atenta a las diferencias nacionales. La conclusión evalúa brevemente los resultados de los STAR en América del Norte.

¹ Cabe mencionar, que la iniciativa de modificación de la LFT, presentada en la Cámara de Diputados el 12 de diciembre de 2005, planteaba establecer varias medidas que apoyarían el establecimiento de los sistemas de alto rendimiento sin atender contra los derechos fundamentales de los trabajadores, tales como nuevas formas de contratación, capacitación y productividad. Sin embargo, la ausencia de estas reformas no ha permitido la instrumentación completa de los STAR en México.

Antes de entrar de lleno a la discusión y para sentar el contexto conceptual, cabe mencionar que aquí entendemos sistemas de trabajo de alto rendimiento como aquellos sistemas que implican la reorganización del trabajo, que se aleja del sistema Taylorista de supervisión directa de las tareas realizadas por los trabajadores y transita hacia un modelo donde equipos autónomos de trabajadores se centran en la resolución de problemas y el mejoramiento de la calidad. Los trabajadores evalúan sus tareas y métodos de trabajo que, en turno, son comunicadas a otros trabajadores, a los supervisores y a los expertos (OIT 2005).

I. Introducción: La evolución del trabajo

1.Desarrollo del sistema industrial de producción y sus impactos sobre el sistema de autoridades, la organización de los trabajadores y los sistemas de pago.

Desde fines del siglo XIX hasta la década de 1970, los sistemas de trabajo industrial se centraron en el crecimiento de una fuerza laboral permanente que contaba con un puesto y recibía salarios regularmente, beneficios extrasalariales, beneficios de previsión social y de salud regulados mediante convenios colectivos que eran administrados por los sindicatos y que se regían instituciones gubernamentales (Seguro Social, sistemas de salud nacionales etc.).

Durante ese período, los sistemas de trabajo generalmente se ubicaban en grandes plantas fabriles que eran administradas de acuerdo con reglas de gestión industrial (generalmente conocidas como Taylorismo y Fordismo). De acuerdo con estas reglas, trabajadores y gerentes desarrollaban una relación antagónica debido a que la gerencia tendía a someter a la fuerza laboral a una disciplina rigurosa sin que se permitiera necesariamente la participación de los sindicatos en la administración de los sistemas de trabajo. La vida en la fábrica se caracterizaba por una presión constante por aumentar la eficiencia y por normas relacionadas con la movilidad vertical y horizontal en planta, sistemas de antigüedad para el ascenso y otros procedimientos que aseguraban a los gerentes que los trabajadores responderían a las prioridades del empleador en formas predecibles (Bendix, 1963; Jacoby, 1985, 1991; Parks, 1995; Harper Simpson, 1999). Los orígenes de este sistema de trabajo pueden rastrearse hasta la dislocación económica provocada por el pánico

financiero de principios de la década de 1890. Después de la depresión de 1896, los empleadores buscaron nuevas vías para incrementar la productividad. Siguiendo a Taylor y sus recomendaciones para la organización científica del trabajo (Taylor, 1911; Littler, 1978) la planificación y la instrumentación del trabajo se constituyeron en elementos separados. Se establecieron las formas verticales de organización de los sistemas de trabajo. La separación de la planificación e instrumentación resultó en la creación de departamentos de planificación donde se desarrollaban tipos específicos de trabajo, tales como diseño de tareas y organización de las líneas de producción. La división del trabajo también contribuyó a la aparición de tareas estrechamente definidas, la mayoría de las cuales implicaba una fuerza laboral no calificada realizando operaciones repetitivas en una secuencia horizontal. El trabajo por turnos y la intensificación del ritmo fueron otras de las características resultantes de esta división del trabajo.

Poco después de que se adoptaran los métodos de Taylor, Henry Ford introdujo la banda transportadora, que permitió que su planta de Highland Park en Michigan, controlara mecánicamente los métodos e intensidad del trabajo. De esta manera, los métodos de producción estaban determinados en gran medida por la velocidad de la línea de montaje. Los trabajadores se opusieron a los nuevos métodos. Ford contrarrestó con la “cinco dólares por día” que proporcionó salarios relativamente altos para los trabajadores de la línea de montaje. Así, se creó un círculo virtuoso que permitía a los trabajadores aspirar al consumo de los productos que ellos producían. Este procedimiento, innovación de las plantas Ford, con el tiempo se convirtió en la base de las políticas macroeconómicas keynesianas que buscaban combatir el impacto de la Gran Depresión con la creación de una demanda colectiva de bienes. Al mismo tiempo, los rígidos métodos disciplinarios asociados al taylorismo fueron suavizados por la instrumentación del enfoque de los recursos humanos en los sistemas de trabajo, que en gran medida eran el resultado de la investigación de Elton Mayo en la Western Electric Company durante la década de 1930 (Mayo, 1933). Además, la legislación de la Nueva Negociación sentó las bases para las negociaciones colectivas de trabajo y para la resolución de controversias durante los años cincuenta y sesenta (Parks, 1995).

Los métodos organizacionales de Taylor y Ford constituyeron los fundamentos de los

sistemas de bajo rendimiento (**STBR**), que se identifica con la creación e institucionalización de grandes fuerzas de trabajo asalariadas y relativamente no calificada que implica la realización de tareas repetitivas y frecuentemente, aunque no siempre, la obtención de beneficios a partir de convenios colectivos de trabajo negociados por sindicatos y exigidos a través de leyes laborales y entes públicos tales como las secretarías de trabajo. Durante la mayor parte del siglo XX, este fue el *modus operandi* predominante del capitalismo industrial.

Las críticas a los **STBR** comenzaron a salir a la superficie en los setenta, como resultado de varios hechos que cuestionaron el modelo keynesiano orientado a la demanda e introdujeron la perspectiva de la oferta en los aspectos económicos, como enfoque alternativo en la toma de decisiones macroeconómicas (Braverman, 1974; Littler, 1978). Al mismo tiempo, la crisis del petróleo de 1973 disparó un fuerte aumento de los precios energéticos que benefició a los países pertenecientes a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). El reciclaje de los petrodólares finalmente abrió un ciclo financiero que contribuyó a la crisis de endeudamiento de 1982, especialmente en América Latina. Además, las reacciones violentas contra las prácticas taylorianas en algunos países como Italia (Fiat Motor Company) dieron lugar a un debate entre los ingenieros en producción sobre la necesidad de modificar los métodos asociados con los **STBR**, especialmente respecto de la producción en líneas de montaje.

Como resultado de esto, las empresas comenzaron a exigir una fuerza laboral más calificada, que estuviera altamente motivada, capacitada y profesional y geográficamente móvil. Los niveles de destreza debían acompañar la concreción de las tareas. La movilidad profesional se convirtió en un imperativo para asegurar niveles de calidad en los puntos de producción. La movilidad geográfica debía acompañar la reubicación de las plantas alejándose de las concentraciones de consumidores internos hacia lugares donde pudiera satisfacerse más fácilmente las necesidades de consumidores globales. El caso de la industria siderúrgica fue paradigmático: en los setenta, las plantas siderúrgicas se desplazaron desde sus viejos sitios a locaciones cerca del mar con el fin de asegurar materias primas más baratas y un transporte más fácil para las exportaciones de acero.

En algunos sectores económicos, los métodos del taylorismo fueron abandonados

progresivamente porque el foco sobre una fuerza de trabajo cada vez más especializada no resultaba funcional para dichos métodos y también debido a que la resistencia en las plantas, que se manifestaba en una alta rotación y ausentismo, aumentaba los costos. En la década del 60, la cantidad de huelgas escalaba dramáticamente tanto en los países europeos como no europeos, y también en algunos sectores de la economía estadounidense. Entonces, estos métodos tuvieron que ser reemplazados debido a que eran cada vez menos funcionales a la demanda variable y a que contribuían a elevados niveles de inventario.

2. Características de la transición de la tecnología mecánica a la electrónica.

Paralelamente a estos cuestionamientos acerca de los sistemas de bajo rendimiento, empezaron a incluirse nuevas tecnologías en los procesos de producción en muchas áreas económicas. La computarización ayudó a flexibilizar la producción y contribuyó a generar profundos cambios en la organización de las cargas de trabajo, en el control de la calidad y en la creación de pequeñas unidades con un número reducido de trabajadores (círculos de calidad). Los métodos japoneses comenzaron a hacer surgir modelos de producción a medida que los productos de Japón, particularmente autos y equipos electrónicos, ganaban importantes mercados en Europa y los Estados Unidos. Los cinco objetivos intrínsecos a los procesos de producción japoneses (cero inventarios, cero fallas, cero papeles inútiles, cero interrupciones por mantenimiento y cero retrasos) dieron paso a importantes cambios en la participación de los trabajadores, entre ellos, el reemplazo progresivo del control burocrático en favor del control técnico.

Además, las innovaciones tecnológicas, en gran parte identificadas con la informatización y los nuevos sistemas de trabajo a semejanza de las prácticas de Japón, contribuyeron al desarrollo de una fuerza laboral flexible cuyo volumen y costo podía adaptarse fácilmente a las fluctuaciones del mercado. Los gerentes comenzaron a contratar personal temporario y a utilizar empresas especializadas que proveían trabajadores con las habilidades adecuadas. Las compañías subcontrataron a terceros las funciones de contratación y despido, lo que resultó en que cada vez más empleados recibían su paga de una empresa distinta de aquella en donde trabajaban. Estos nuevos trabajadores no recibían beneficios sociales ni de salud. En parte como resultado de esto, los

sindicatos se apartaron de la fuerza laboral y perdieron representación.

En la década de los ochenta, durante la época de Reagan y Thatcher, los empleadores de los países desarrollados e industrializados comenzaron a instituir nuevas prácticas de trabajo que finalmente se identificaron como los sistemas de trabajo de alto rendimiento (STAR). Los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) conllevan una reorganización en el trabajo que se aleja del modelo Taylorista --supervisión directa de las labores de los empleados-- a equipos autónomos que se enfocan en la solución de problemas o en cómo mejorar la calidad del producto. El propósito de los STAR es contar con una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Ya que son los trabajadores los responsables de evaluar sus propias tareas y métodos de trabajo y después comunican sus percepciones a sus compañeros, directores y expertos. Se cree que una activa participación de los trabajadores en los comités de solución de problemas incrementa la productividad y varios estudios indican que los sistemas de trabajo de alto rendimiento aumentan la productividad (Applebaum et. Al., 2000)

Estas prácticas se caracterizaron por contratos de salario individual (como opuesto a los convenios colectivos) y alta flexibilidad tecnológica, funcional y de volumen de empleos. Así, la flexibilización, definida como la capacidad de un sistema de adaptarse a su medio, se asoció a: (a) plantas altamente automatizadas y tecnificadas que permitían niveles de producción en aumento; (b) una organización del trabajo funcional, donde los trabajadores con múltiples habilidades cambiaban de tarea o tenían varias tareas en lugar de un trabajo fijo en forma permanente; (c) niveles de empleo variables que daban pie a que los empleadores contrataran o despidieran personal de acuerdo con las fluctuaciones del mercado y sin que tuvieran que responder ante funcionarios públicos o leyes laborales; (d) la subcontratación externa de la gestión de los recursos humanos con el fin de asegurar esa flexibilidad en el volumen de empleos; y (e) niveles de salario variables que dieron lugar a que la remuneración fluctúe de acuerdo con la oferta y demanda de trabajo y en relación con la productividad del trabajador y la rentabilidad de la empresa.

Pueden identificarse dos tipos principales de estrategias de flexibilización: la defensiva y externa que permite a las compañías contratar y despedir, pagar salarios flexibles y administrar los

recursos humanos mediante la externalización y la subcontratación; y la flexibilización ofensiva e interna que se concentró en la capacitación y en la movilidad horizontal dentro de la planta, limitando los despidos y a la vez destacando la importancia del capital humano en la generación de ganancias. Siguiendo las fluctuaciones del mercado y del producto, los países podrían aplicar cualquiera de estos tipos de estrategias y generar sistemas laborales duales en los cuales los mercados de trabajo estuvieran compuestos de una fuerza laboral permanente y estable, por un lado, y otra precaria y temporaria, por el otro.

Si bien existe poco consenso sobre el significado de los sistemas de trabajo de alto rendimiento, una de las definiciones utilizadas en este informe los identifica como los sistemas que mantienen un universo de trabajadores estables y permanentes que poseen habilidades relativamente avanzadas, forman parte de equipos de trabajo y círculos de calidad y participan en la definición y ajuste de sus propios procesos de trabajo. Esta concepción hace hincapié en las organizaciones de trabajo de alto rendimiento que estructuran el trabajo en nuevas formas, recompensando el desempeño e involucrando a los empleados en la toma de decisiones. Los planes de desarrollo personal, la re-ingeniería de los procesos comerciales, los círculos de calidad y una organización en constante aprendizaje juegan un papel central en este tipo de modelos de alto rendimiento. Por ello, la adopción de estas formas de organización del trabajo no-taylorianas implica asumir nuevos enfoques para la gestión de los recursos humanos, conjuntos de prácticas y estrategias que mejoren el desempeño económico, el otorgamiento de poder a los empleados con alto grado de compromiso y participación que contribuye a ganancias mutuas para trabajadores y gerentes, y la administración estratégica de los recursos. En resumen, esta definición del modelo se basa en la idea de que se pueden obtener ganancias mediante la inversión en trabajadores de alto rendimiento.(Osterman, 2001).

Presumiblemente, los STAR inducen a la flexibilidad y a la complejidad en el ambiente de trabajo y conducen a la posibilidad de que los trabajadores se ocupen de múltiples tareas. También contribuye al mejoramiento de las calificaciones de los empleados, a la formación continua de sus habilidades a través del entrenamiento en la empresa, a menores niveles jerárquicos, a una comunicación y distribución de la responsabilidad más horizontal (equipos), a incentivos salariales

al desempeño y la especialización, y a articulaciones horizontales inter empresa para la subcontratación y la tercerización. La flexibilidad numérica o externa –identificada con la reducción de la nómina, la re-ingeniería y la tercerización- implica la existencia de flexibilidad funcional e interdependencia entre los STAR y el cambio tecnológico.

La participación activa de los trabajadores en la solución de problemas que surgen en el proceso de producción ha contribuido, según algunos estudios, incrementar la productividad (Applebaum et. al., 2000 citado en OIT 2005, p. 198). Asimismo, debido a que el mejoramiento de la capacitación de los trabajadores es fundamental para el funcionamiento de los STAR, el Comité Asesor Sindical para la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) ha reconocido la importancia de promover la instrumentación de los STAR como un mecanismo para potenciar las competencias laborales, tomando en cuenta la experiencia y el punto de vista de los trabajadores (OCDE 2003).

3. Las dinámicas políticas y sociales bajo los sistemas de trabajo de alto rendimiento

La instrumentación de los STAR se correlaciona con el desarrollo político de los '90. Las nuevas concepciones y prácticas respecto del funcionamiento de la democracia impregnaron otras áreas de la vida social. Una de ellas fue el clima imperante en las relaciones entre trabajadores y gerentes dentro de la fábrica. De acuerdo con la clasificación de los elementos de los STAR que se indican en la Tabla 1, las prácticas tales como el intercambio de información (IS por sus siglas en inglés), propuestas de trabajo alternativo (AWA, por sus siglas en inglés), comisiones de administración conjunta del trabajo (JLMC por sus siglas en inglés), y equipos auto-dirigidos (SDT por sus siglas en inglés) corresponden más a los aspectos políticos de la vida en planta que a cualquier objetivo económico específico. A este respecto, los STAR se consideran como prácticas nuevas en comparación con las políticas paternalistas puestas en práctica a comienzos del siglo XX con el fin de disminuir una aguda rotación del plantel. La construcción de ciudades de la compañía –donde la vivienda, los alimentos, la salud y demás beneficios eran provistos por la empresa con el fin de conformar fuerzas de trabajo estables- ya no es una práctica prevaleciente. Se pensaba que si los trabajadores tenían acceso a estos beneficios aportarían un importante esfuerzo para satisfacer

las prioridades de producción. En contraste con estas estrategias, los modelos de alto rendimiento están directamente relacionados con la esfera productiva y con la búsqueda de un compromiso de la fuerza laboral, no sólo en cuanto al nivel de calidad sino también en relación con la comprensión de las restricciones dentro las cuales opera hoy en día la empresa. Es por esto que IS, AWA, JLMC y SDT son medidas que para que tengan éxito deben ser comprendidas por los trabajadores en relación con los objetivos generales y específicos de la compañía en cuanto a operaciones de planta, penetración en el mercado y entorno político. En el esquema de alto rendimiento, los trabajadores deben comprometerse con la misión general de la empresa, así como también con objetivos específicos de su conducción. En teoría, en un sistema de alto rendimiento, los gerentes y empleados consensúan en lugar de convertirse en los tradicionales adversarios de la planta, y la interacción democrática reemplaza a las características relaciones laborales conflictivas. Así, en estos sistemas, hay poco margen para la representación de los trabajadores a través de sindicatos. Los estudios parecen concluir que el modelo de alto rendimiento debe introducirse como un conjunto para que resulte efectivo, aunque con frecuencia las reformas de esta índole instrumentan paso a paso.

II. Reestructuración Económica en América del Norte: 1994-2005.

1. Liberalización del comercio, privatización y desregulación laboral

Las economías de Canadá, de los Estados Unidos y de México, han atravesado una reestructuración pero lo han hecho en formas muy diferentes. Canadá y los Estados Unidos reformaron sus leyes y disposiciones laborales antes de 1994, y la mayoría de los cambios tuvo lugar hacia fines de la década de 1970 y a lo largo de la década de 1980.

Las economías y sistemas de relaciones laborales canadienses y estadounidenses cada vez más se concentraron en la rápida adaptación a las cambiantes condiciones de los mercados interno e internacional (Reich, 1991). Los sucesos acaecidos después de la abrupta escalada en los

precios energéticos después de 1973 dieron fin a un ciclo de petróleo barato y forzaron la adopción de nuevos métodos de producción. Los despidos masivos y los cambios en los sistemas de trabajo y de producción obligaron a las empresas de ambos países a dejar de lado los métodos tayloristas y fordistas, tal como se mencionara previamente. Las pérdidas apreciables de puestos de trabajo en los sectores tradicionales donde estaba consolidado el sindicalismo y el reemplazo de puestos de trabajo en el sector de la fabricación modificaron la naturaleza del movimiento laboral en ambos países. Proliferaron los establecimientos no sindicalizados. De acuerdo con Michael Goldfield (1987), las reducciones drásticas en el número de miembros de los sindicatos debilitaron gravemente las organizaciones del trabajo. No obstante, al mismo tiempo que Gregor Murray defiende el caso canadiense (1995), los sindicatos comenzaron a “reorganizar” la manera en la que representaban a los obreros. Frente a la contratación externa, los recortes de personal y la reubicación dentro del país y más allá de las fronteras nacionales, así como la generalización de las nuevas tecnologías y las presiones competitivas en los mercados de productos, los sindicatos y las firmas procuraron obtener mayores aumentos de la productividad y afianzaron el control de la calidad de los productos. Como resultado, muchas empresas buscaron formas inéditas de acuerdos colectivos con los sindicatos que comprendían reglas laborales menos rigurosas, mayor flexibilidad en la gestión de los mercados internos de trabajo y mayor participación obrera en el control de la calidad.

De este modo, en la década de los ochenta y, en especial, en la de los noventa, las decisiones sobre la adopción de nuevas tecnologías que reemplazaban la mano de obra por capital, los movimientos hacia la consolidación, las fusiones y las adquisiciones, así como la introducción de muchos o casi todos los procedimientos de flexibilización necesarios para impulsar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales contribuyeron a cambios profundos en el funcionamiento de los sindicatos. Estas decisiones sobre la reestructuración también promovieron un cambio en el conjunto de conocimientos en favor de obreros más altamente calificados y el mayor uso de los obreros por contrato (*Bank of Canada Review*, 1995, 2000).

En estos dos países, la reestructuración no tuvo las mismas connotaciones que en México: de hecho, si bien sus estructuras económicas no cambiaron radicalmente, el empleo sufrió

profundamente: entre 1977 y 1992, por ejemplo, la cantidad promedio de trabajadores automotrices por planta en los Estados Unidos disminuyó de 2,440 a 1,200, mientras que el valor agregado por trabajador aumentó (en dólares constantes) de \$95.3 millones a \$234.2 millones (Harper-Simpson 1999). La reducción de los puestos estables impactó en todas las tareas de precisión y en los trabajos relacionados con reparación y mantenimiento.

En Canadá, “entre 1989 y 2000 el empleo fabril cayó un seis por ciento, desprendiéndose la industria de 414,000 puestos de trabajo durante los cuatro primeros años del Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos (CUSFTA), firmado en 1989”. Más aún, “en las empresas que atravesaron la mayor reducción arancelaria de Canadá, el empleo declinó 12 % mientras, que las industrias que recibieron el recorte más importante de aranceles en los Estados Unidos no experimentaron ganancias ni pérdidas en términos de empleo ” (NAALC, 2004: 10-11). Paradójicamente, la reducción del plantel se produjo desde 1985 hasta 2000, período de rápida expansión económica en los Estados Unidos. La flexibilización en este país parecía ser una reacción a la situación del mercado, a cambios en la demanda externa, a la competencia internacional, así como también a otros factores relacionados con la recesión económica. Pero parte de esta reacción al nuevo contexto competitivo requería la instrumentación de estrategias que se basaran en una producción flexible.

A pesar de la atención que prestó el público a los métodos nuevos de producción que se introdujeron en los sectores de fabricación estadounidenses, en los datos probatorios recabados por Osterman y otros (Osterman, 1994, 1999, 2001; Adams, 2002; OIT, 2005) se revela que no muchos trabajadores en los países industrializados participan en los sistemas de trabajo de alto desempeño. Por ejemplo, en los Estados Unidos menos de dos por ciento de la población económicamente activa está afectada por este tipo de organización del trabajo, una proporción que hace que este cambio sea marginal para los trabajadores del sector de la fabricación industrial.

Por otra parte, México debió posponer la reestructuración económica a fin de instrumentar políticas de ajuste que eran necesarias para el éxito de la reestructuración. En consecuencia, la reestructuración se emprendió posteriormente que en Canadá y Estados Unidos. En primer lugar, México debió enfrentar una turbulencia económica dramática en la década del ochenta y una vez

más en 1994-1995. Del mismo modo, cabe mencionar el carácter central de la política en la gestión de la economía mexicana (Babb, 2000). En México, las innovaciones a los sistemas nuevos de trabajo se originaron con la puesta en vigencia de las reformas encaminadas a la liberalización comercial, la privatización y la desregulación del trabajo emprendidas en respuesta a la crisis de la deuda suscitada en México en 1982, más que como resultado de procesos similares a los que mencionamos en Canadá y los Estados Unidos (Zapata, 2005).

En México, distintos procesos llevados a cabo desde 1982 contribuyeron a la modificación de las formas de articulación de la economía con la sociedad y el sistema político. A partir de 1982, las políticas de ajuste estuvieron destinadas a confrontar los turbulentos escenarios que generó el problema de la deuda. Posteriormente, el terremoto de 1985 que destruyó colonias completas de la ciudad de México, la crisis bursátil de 1987, la devaluación de 1994 y la subsiguiente recesión de 1995-1996 presentaron desafíos adicionales. La respuesta frente a estos hechos transformaron profundamente la estructura económica y las relaciones de México con el resto del mundo. No obstante que la instrumentación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue seguida por la devaluación de 1994 y que la profunda recesión de 1995 ha instalado la duda respecto de si esas políticas de ajuste y reestructuración, realizadas entre 1982 y 1994, estuvieron bien fundamentadas.

Así, a pesar de jugar un papel importante en el nuevo modelo económico mexicano orientado a las exportaciones, las plantas de capitales nacionales, en gran parte, no habían evolucionado hacia el modelo de alto rendimiento.

Esto no significa que los salarios medios, los beneficios accesorios o las condiciones de trabajo no hayan mejorado en algunos de los establecimientos “maquiladora”. A manera de ejemplo, las estadísticas salariales para 2004-2005 son de alguna manera mejores a las anteriores al 2000, es decir previamente a la baja repentina de 2002-2003 que sufrió este sector. Esto se deriva parcialmente de la competencia en alza entre las maquiladoras por los mejores operarios y oficinistas. La importancia creciente de los ingenieros y los técnicos para garantizar el control de la calidad en las maquiladoras constituye otro cambio en este sector económico (Contreras, 2004). Sin embargo, al mismo tiempo no se puede sostener que esta mejora relativa se puede identificar

con la existencia de los elementos que constituyen los sistemas de trabajo de alto desempeño en el sector de las maquiladoras. De hecho, los sistemas de trabajo de alto desempeño implican transformaciones mucho más profundas de la población económicamente activa, según se describe más adelante en este documento (Quintero, 1995).

Tampoco la modernización tecnológica brindó las condiciones para los modelos de alto rendimiento en México. Sólo un puñado de empresas utilizan tecnologías modernas y apenas unos pocos sectores económicos han penetrado en el mercado internacional o han podido alinearse con firmas que tengan esas articulaciones en sus mercados originales. El cambio tecnológico, en consecuencia, se ha concentrado en un reducido número de empresas, notablemente, aquellas que producen para los mercados externos. Investigaciones recientes muestran que es el ingreso de capital extranjero el que impulsa al cambio tecnológico en las compañías locales (Partida Rocha, 2002). En otras palabras, ante la ausencia de transferencias tecnológicas y de capitales extranjeros, las empresas privadas nacionales raras veces tienen innovación endógena. La investigación y la innovación son llevadas a cabo en gran parte por los departamentos de investigación en las universidades públicas como los muchos institutos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Del mismo modo, varios ámbitos clave de investigación pura y aplicada están siendo realizados en el Instituto Politécnico Nacional (IPN); el Instituto Mexicano del Petróleo, afiliado a Petróleos Mexicanos (PEMEX); la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que en 2004 fue galardonada con el Premio Internacional por la Calidad en la Región de Asia-Pacífico (IAPQA, por sus siglas en inglés) y por el Instituto de Investigación Nuclear.

Por ello no resulta posible argumentar que la organización del trabajo dentro de las plantas se adapta a los imperativos de la modernización tecnológica. Sólo algunas de las plantas de empresas extranjeras cuentan con métodos de control de la calidad o han introducido grupos de trabajo o mecanismos de consulta en los que participan los trabajadores con el fin de mejorar la eficiencia y elevar la productividad. Pero, en términos generales, hay una fuerte necesidad para investigación tecnológica al nivel de las empresas en los sectores económicos de propiedad nacional y transnacional.

2. Cambios institucionales en la regulación de las relaciones del trabajo: la crisis del movimiento obrero.

Los siguientes factores, en conjunto, han ayudado a transformar los mercados de trabajo de América del Norte y a la vez han contribuido a la crisis actual que enfrentan los sindicatos en esta región: Desregulación y segmentación de los mercados laborales, sustitución de operarios por computadoras, atomización y aislamiento de los trabajadores, creciente heterogeneidad de la fuerza laboral, toma de decisiones unilateral por parte de la gerencia, e incapacidad del movimiento de los trabajadores de reclutar al personal tercerizado.

Estos elementos también han modificado radicalmente la estructura institucional de las relaciones laborales. Algunos observadores opinan que en México las instituciones del gobierno ya no se encuentran en posición de regular las relaciones obrero-patronales de la manera en que lo hicieron durante muchas décadas, cuando el partido del gobierno ejercía un fuerte control político de los sindicatos. En el mejor de los casos, las negociaciones contractuales colectivas se han concentrado cada vez más en las relaciones directas entre los obreros y los patrones donde la Secretaría del Trabajo y Previsión Social desempeña una función de facilitación que contribuye al establecimiento de políticas generales que el gobierno desea promover en ámbitos como capacitación, reeducación y mecanismos que vinculan los salarios a la productividad. Asimismo, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje continúan con su función de mediación, conciliación y resolución de conflictos.

En México, el diálogo social se ha convertido en un instrumento por medio del cual los sectores productivos han logrado acercamientos que permiten instrumentar políticas de capacitación, de promoción de la competitividad y de facilitación para la incorporación de los sistemas de alto rendimiento en los centros de trabajo, como se observa en el caso exitoso de TELMEX que se menciona en el capítulo. El Consejo para el Diálogo con los Sectores Productivos es un mecanismo que ha consolidado la interlocución entre los sectores de empleadores, trabajadores, académicos y gobierno federal, fomentando la productividad y procurando la paz social.²

² Para mayor información véase

En Canadá, la reorganización del trabajo se concentró en la acción sindical dentro de la planta, y cambiaron las relaciones entre los sindicatos locales y las estructuras sindicales nacionales (Bourque and Roux, 2001; Kumar, Murray, Schategne, 2000). Al concentrarse en la planta, se alteraron las que fueran las fuentes tradicionales del poder de los sindicatos nacionales, ya que disminuyó su capacidad de neutralizar la competencia entre plantas del mismo sector o pertenecientes a la misma empresa. Esto se debió al hecho de que los salarios y las condiciones de trabajo en la planta se tornaron cada vez más importantes para la ventaja o desventaja competitiva de las compañías dentro de un escenario global.

Además, el gobierno canadiense se asoció con el sector privado en 2004 para forjar la Estrategia de Competencias en el Entorno Laboral centrada en el aumento de los niveles de conocimientos mediante incentivos a las empresas para promover oficios y el aprendizaje, el reconocimiento de credenciales extranjeras, un programa de consejos sectoriales, un grupo de socios del entorno laboral y una iniciativa de competencias en el lugar de trabajo. La Estrategia de Competencias en el Entorno Laboral ofrece recursos públicos para promover proyectos piloto por medio de los cuales se intentan establecer enfoques innovadores para a) la formación de conocimientos (alfabetización, gestión, supervisión y liderazgo, conocimientos técnicos); b) el apoyo de políticas que intentan optimizar los procedimientos de contratación, la formación de recursos humanos y la reeducación profesional, así como la retención de empleados; c) el seguimiento de enfoques innovadores para la identificación de aptitudes, el reconocimiento y la utilización mediante la creación de pasaportes de competencias, carteras de talentos, correspondencia de aptitudes y movilidad interregional e intersectorial de obreros; d) la vigilancia de enfoques para promover alianzas, redes y flujos de información en las empresas así como en diferentes sectores (véanse los aspectos generales de *Workplace Skills Initiative [Iniciativa de Competencias en el Lugar de Trabajo]*: <http://www.hrsdc.gc.ca/ws/initiatives/wsi>).

En realidad, la Estrategia de Competencias en el Entorno Laboral está encaminada hacia una nueva definición de productividad en la que el lugar de trabajo cobra un carácter central que no

tuvo en el modelo anterior de desarrollo capitalista. De acuerdo con Gunderson (2002), la productividad se ha asociado con aspectos relacionados con el diseño de los puestos de trabajo, la participación de los empleados, la compensación, los arreglos alternativos de tiempo, la capacitación, la gestión de la diversidad y los programas de bienestar en el lugar de trabajo. Esto significa que la productividad debe reflejar la capacidad técnica y el conocimiento de cada trabajador a fin de no solo suministrar productos rápidos y de buena calidad sino también insertarse en el diseño de procesos laborales innovadores, prever el mantenimiento de equipos y sugerencias cuando los clientes solicitan elementos particulares en los productos que compran. Esto conllevó una función secundaria en el viejo modelo de desarrollo en el que se solicitaba a los trabajadores incluso que no pensarán y que se concentraran exclusivamente en la velocidad y la capacidad manual. La transición de ese modelo al modelo nuevo representa retos derivados de la incertidumbre en relación con la eficiencia de los procedimientos nuevos a nivel del lugar de trabajo, desde la oposición de los gerentes, los sindicatos, los obreros y los oficinistas así como las barreras legislativas y otros obstáculos implícitos en una estrategia en la que se deben modificar las maneras establecidas de producción.

En este contexto, la descentralización de las estructuras de autoridad y de los convenios colectivos de trabajo en América del Norte debe justificarse no sólo a través de las restricciones y la regulación de los salarios y las condiciones de trabajo pero también y principalmente en términos del desarrollo del capital humano establecido en la planta. La reorganización del trabajo es necesaria para enfrentar la competencia internacional y, por ello, esas estructuras de negociación deben estar descentralizadas. Al mismo tiempo, a medida que se produce la reorganización y los empleados permanentes y profesionales reciben cada vez más presión para permanecer en los puestos que ocupan a través de la profundización de sus capacidades técnicas, el poder relativo de estos empleados dentro de la compañía aumenta aún cuando el poder sindical como fuerza colectiva disminuye rápidamente.

En los Estados Unidos, como consecuencia de los cambios que indicamos más arriba en relación con los tipos de empleo, el poder de los sindicatos experimentó una importante caída. Ello resultó no sólo de la incapacidad de mantener niveles de reclutamiento, sino también por el

desarrollo de nuevos métodos de contratación que no implicaban la participación del sindicato. La adopción de decisiones unilateralmente por parte de los gerentes en lo que respecta a las relaciones laborales y la toma de decisiones en planta generó un profundo debilitamiento de la participación sindical en las negociaciones colectivas. Recientemente, esto se vio expresado en la división que experimentó la AFL-CIO (Federación Nacional del Trabajo - Congreso de Organizaciones Industriales -de Estados Unidos) en su Convención de 2005.

En México, los despidos, la subcontratación o tercerización no explican la transformación en los mercados laborales. Éstos se transformaron más como resultado de los sucesos macroeconómicos que experimentó la economía mexicana, que entró en profundas recesiones, que por las estrategias de gestión encaminadas hacia la competencia internacional. Por ejemplo, la rápida expansión del sector informal, desempleo encubierto, es la cuestión central que impacta en los mercados de trabajo mexicanos. Esta expansión se ha intensificado a medida que los trabajadores despedidos debían sobrevivir a través de su participación en puestos sin contrato. Además, la incorporación de personal femenino en esos mercados fue el resultado del desarrollo de la industria maquiladora, que creció de manera considerable, precisamente, como consecuencia de las políticas seguidas en respuesta a la crisis financiera de 1982 (Zapata, 2005).

En México, también se modificó la estructura del empleo fabril. Después de 1990, disminuyó la cantidad y el tamaño de las plantas grandes y medianas, a la vez que creció considerablemente el número de plantas pequeñas y micro plantas. Los pequeños y micro emprendimientos comerciales representan una creciente proporción del empleo total. Nuevamente, se convirtieron en el salvavidas para muchos trabajadores despedidos de las ex empresas estatales o de grandes y medianas fábricas que debieron cerrar durante la “década perdida” de los ochenta.

El empleo público se estancó en los niveles vigentes hacia fines de 1970. La reducción del plantel era un elemento clave en el proceso de privatización de las empresas estatales y disminuyó el poder de los sindicatos metalúrgico y minero del país, rubros en los cuales se encontraba la mayoría de las compañías del estado. Los cambios en la geografía económica de México condujeron al desarrollo de nuevos sitios industriales, alejados de las concentraciones del Área Metropolitana de la Ciudad de México, de Guadalajara o de Monterrey. En estas locaciones rurales

(Aguascalientes, Chihuahua, Querétaro, Silao, Saltillo, Hermosillo), compañías tales como Nissan, Ford y General Motors se construyeron nuevas plantas y se implementaron nuevos sistemas de trabajo y estructuras organizacionales (Juárez y Babson, 1998; Sandoval, 2003).

Una mirada comparativa de los tres países en términos de la transformación de las instituciones de relaciones laborales, y en términos de la crisis de los movimientos de trabajadores indica que somos testigos de un nuevo escenario donde están apareciendo nuevas formas de organización del trabajo.

Si bien, la situación económica, política y organizacional de México difiere de la de Canadá y la de los Estados Unidos, pueden encontrarse algunas similitudes. En 1995, el presidente de la *Confederación Patronal Mexicana* (COPARMEX), futuro secretario de trabajo de México, introdujo un nuevo concepto descrito como “la nueva cultura del trabajo”.³ Este concepto surgió como la versión mexicana de la idea general que se describe en los párrafos anteriores. De hecho, la nueva cultura del trabajo buscaba un acuerdo entre el gobierno y el movimiento del trabajo y abogaba por la participación del trabajador en la toma de decisiones de la planta. El gobierno promovió el concepto tanto ante la industria como ante la fuerza laboral, y fue endosado por el entonces secretario general de la *Confederación de Trabajadores de México* (CTM). Esta “nueva cultura del trabajo” ejemplifica en México la aplicación flexible de los sistemas de alto rendimiento en una forma fragmentada, que tenía como objetivo casi exclusivo la instrumentación de sus aspectos económicos (la reducción de costos). Algo similar ocurre cuando la Federación de Trabajadores de Madera y Pasta de Canadá perteneciente a la Confederación Nacional del Trabajo (*Confédération des Syndicats Nationaux*—CSN) busca maneras de reformular el accionar del sindicato local con el fin de involucrarlo en la reestructuración de ese sector industrial (Bourque, Roux, 2001).

III. La flexibilización como fundamento de los sistemas de alto rendimiento

1. La instrumentación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

De acuerdo con varias investigaciones (Kumar, 2000: 15), el cambio organizacional en Canadá afectó a aproximadamente el 90% de los trabajadores empleados en casi un 20% de todos

³ Véase http://www.contigo.gob.mx/index.php?idseccion=12&programa_id=97&

los establecimientos. Estos trabajadores recibieron el impacto de las siguientes prácticas reformistas: Reducción del plantel, re-ingeniería, integración funcional, simplificación jerárquica, flexibilidad funcional, tercerización, trabajo por horas, capacitación, programas de gestión de calidad total, diseños de tareas flexibles, intercambio de información, capacitación vocacional formal, propuestas de trabajo alternativo, círculos de calidad, comisiones conjuntas de fuerza laboral y gerencia, equipos auto-dirigidos y sistemas de trabajo basados en equipos, evaluaciones formales del desempeño, procedimientos de formulación de quejas formales e informales, rotación laboral, capacitación en destrezas combinadas, paga basada en conocimientos y planes de participación de los empleados en la tenencia accionaria, entre otras.

La puesta en práctica del cambio organizacional fue el resultado de estrategias concebidas para la reducción de costos y fue acompañado por la adopción de nuevas tecnologías e innovación y una gestión renovada de los recursos humanos. Según Kumar (2000), podría argumentarse que las instrumentaciones de cualquier conjunto de cambios en la organización se basó en la premisa que sostiene que "las prácticas innovadoras en el manejo de los recursos humanos pueden mejorar la productividad del negocio, principalmente a través del uso de sistemas de prácticas de trabajo afines destinadas a promover la participación del trabajador y la flexibilidad en el diseño de los puestos y la descentralización de las tareas y responsabilidades gerenciales", y que "los nuevos sistemas de prácticas laborales participativas tienen grandes efectos económicamente importantes sobre el rendimiento de los negocios que las adoptan"

En los Estados Unidos, las prácticas laborales orientadas hacia los modelos de alto rendimiento incluyen capacitación, reparto de utilidades, participación en las decisiones, cambios en el diseño de las tareas, trabajo en equipo, comunicación sobre capacitación, responsabilidades descentralizadas, equipos para la solución de problemas, incentivos, compromiso del empleado, rotación de los puestos, autonomía del trabajador, motivación para adquirir habilidades, recompensas a la calidad y estructuras organizacionales, según una revisión de los estudios realizada Kling (1995). Este autor enfatizaba que el uso de cualquier combinación de estas prácticas tenía un impacto insignificante si no formaba parte de un sistema de trabajo coherente. Además, las reseñas sobre las prácticas laborales canadienses y estadounidenses mencionaban que

las garantías de seguridad laboral constituían una condición para su exitosa instrumentación. Los casos modelo tomados en la industria siderúrgica y automotriz mostraron que la introducción de prácticas tales como las mencionadas podría resultar en una reducción de las paradas de máquina y de espacios para reparaciones o de reserva, así como también considerables aumentos en la productividad.

Tabla I

Clasificación de los Elementos que Comprenden los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento
Dimensión

Producción (eficiencia)	Economía (reducción de costos)	Social/político (control en planta)	Organizacional (líderazgo)
re-ingeniería	reducción del plantel	información compartida	integración funcional
Capacitación alternativo	tercerización		propuestas de trabajo
Calidad total	simplificación jerárquica		círculos de calidad
gestión	trabajo por horas		comisiones de administración
programas	sistemas de pago basado		conjunta del trabajo
diseño flexible	reubicación		equipos auto-dirigidos
capacitación formal	en conocimientos		evaluaciones formales
vocacional	descentralización	del desempeño	procedimiento
rotación de puestos formal/informal			de quejas
capacitación en habilidades combinadas			tenencia accionaria de
empleados			

2. Métodos para instrumentar los sistemas de alto rendimiento

Para presentar las características de los procesos de instrumentación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en Canadá, en los Estados Unidos y en México, podemos distinguir algunas dimensiones que nos permitirán una mejor comprensión: (a) la difusión y las condiciones para el surgimiento de los modelos de alto rendimiento; (b) los impactos de estos sistemas en

empresas y trabajadores; (c) la dinámica social que subyace al sistema; y (d) las condiciones para su éxito. La interacción entre estas dimensiones y la situación interna de cada país conforman el trasfondo con el cual evaluar el significado de su impacto sobre los sistemas productivos y el estado competitivo de las compañías que las impusieron.

(a) La difusión y las condiciones para el surgimiento de los modelos de alto rendimiento.

En Canadá, como resultado de algunos hechos tales como la firma del Tratado de Libre Comercio entre Canadá y los Estados Unidos en 1989, las presiones provenientes de la necesidad de una mayor competitividad generaron estrategias para reducir los costos de producción, innovar tecnológicamente e introducir una nueva gestión de los recursos humanos, con el fin de aumentar la productividad. Las empresas canadienses intentaron adoptar el llamado “camino alto”, identificado con la capacitación y el re-entrenamiento, en la re-ingeniería del trabajo y en la flexibilidad funcional para alcanzar el objetivo de subir el rendimiento. Los despidos y la reducción del plantel ocurrieron, aunque, en general, la vía rápida predominó en la forma en la que las firmas encararon los nuevos desafíos.

Con base en los hallazgos de Kumar sobre la experiencia canadiense, el modelo de alto rendimiento produjo los siguientes resultados: (a) las prácticas innovadoras en el manejo de los recursos humanos pueden mejorar la productividad del negocio, principalmente a través del uso de sistemas de prácticas de trabajo afines destinadas a promover la participación del trabajador y la flexibilidad en el diseño de los puestos y la descentralización de las tareas y responsabilidades gerenciales; (b) los nuevos sistemas de prácticas laborales participativas tienen grandes efectos económicamente importantes sobre el rendimiento de los negocios que las adoptan; (c) la mayoría de los estudios sobre los sistemas de alto rendimiento asocian coherentemente la adopción de estos modelos a un desempeño financiero fuerte, o en el peor de los casos, neutro. Si bien resulta difícil concluir en forma inequívoca que las empresas pueden provocar un mejoramiento en el desempeño a través de estos modelos de alto rendimiento, el poderoso mensaje que surge del conjunto de literatura disponible es que virtualmente no existe evidencia alguna que indique que existen posibilidades de que una firma sufra por adoptar un conjunto bien planificado

de prácticas laborales de alto rendimiento y de empleo.

Según el análisis de Appelbaum y Batt, la mayoría de las compañías listadas en Fortune 1000 utilizó el sistema de alto rendimiento, pero solamente entre cinco y diez por ciento de la fuerza laboral de estas empresas participó en dicho sistema. En el estudio de Dumain, mientras 68% de las compañías utilizó el sistema, la tasa de participación de la fuerza laboral de las mismas fue del diez por ciento (citado por Kerka, 1995). En términos generales, en los Estados Unidos entre un cuarto y un tercio de las empresas nacionales adoptaron algunos de los elementos que comprenden el paquete del sistema de trabajo de alto rendimiento. Pero sólo un dos por ciento de la fuerza laboral estadounidense participó en dichas prácticas. Las compañías que se encuentran en la senda del alto rendimiento siguen representando a una pequeña minoría de empresas estadounidenses. Osterman (1994) concluye que unos pocos ejemplos muy publicitados pueden distorsionar el panorama real respecto del grado de penetración del sistema de alto rendimiento. Esto implica que las compañías grandes, las cuales han sido la base de las muestras estudiadas de los sistemas de alto rendimiento, particularmente en el caso de Osterman (1994), utilizan el sistema de manera muy selectiva e involucran solamente una minoría muy reducida de su fuerza laboral. También significa que los sistemas de alto rendimiento se utilizan estratégicamente en locales muy particulares de sus sistemas productivos.

La reducida difusión del sistema y su uso concentrado con pequeños grupos de trabajadores dentro de las compañías no significa, sin embargo, que esas reformas no jueguen un papel fundamental en la modernización tecnológica, la reducción de los costos o el aumento de los salarios. De hecho, de acuerdo con análisis sobre los estudios realizados en los Estados Unidos, tales como la publicación de Kling o las de Osterman (1994, 1999, 2000, 2001, 2003), el énfasis en los aspectos tecnológicos en el proceso de introducción del sistema, así como también los procedimientos de reducción de costos, son el fundamento para la incorporación de algunos o la totalidad de los elementos de este paquete. Más recientemente, Osterman presentó evidencia significativa que demuestran que “para el núcleo de operarios fabriles, los mayores salarios se asocian con el modelo de alto rendimiento... Si bien los mayores niveles de especialización y las tecnologías basadas en la informática también se asocian con salarios más altos, estas

consideraciones no son el canal dominante a través del que la organización del trabajo influye sobre los salarios. Más bien, el mecanismo clave parece ser las ganancias en productividad, independientemente de las habilidades o la tecnología, que son compartidas, en forma general, a través de diversos sistemas de pago de salarios”. (Osterman, 2005)

A medida que la industria estadounidense comenzó a introducir microprocesadores en los procesos de producción, por ejemplo, se abrieron nuevas sendas para la reorganización de la producción. En realidad, esto redujo la ventaja en costos de la producción en masa e incrementó la capacidad de diseñar productos a medida y con mayor diversidad. Las líneas de montaje del tipo tradicional, identificadas con operaciones repetitivas realizadas por trabajadores no calificados, se reemplazaron por puestos de trabajo flexibles por lote donde se podía aplicar el control computarizado en tiempo real.

Analíticamente, esto significó que nuevamente era importante distinguir entre dos tipos de innovación tecnológica: por un lado, la automatización que sólo copia los sistemas de producción en masa y transfiere las tareas manuales repetitivas al equipo automatizado y, por el otro lado, la informatización, donde las capacidades de decisión y las habilidades se transfieren a las máquinas a través de instrucciones pre-programadas (Parks, 1995). Otras influencias detrás de la instrumentación de los sistemas de alto rendimiento en los Estados Unidos se relacionan con cambios en la administración del personal, donde la tercerización penetra mucho por la estrategia de la compañía.

Con base en un análisis de los equipos de trabajo auto-gestionados y de los procedimientos de capacitación formal, Adams (2002) complementa estos hallazgos al concluir que el valor de estas prácticas depende de las características del mercado al que se destinan los productos de la empresa y de su elección de otras prácticas. En consecuencia, los equipos auto-gestionados aumentan la productividad en empresas con una considerable volatilidad en el tipo de órdenes producidas, al permitir una toma de decisiones más rápida, y los programas de capacitación formal aumentan la precisión de la información que manejan los miembros del equipo, lo que les permite, a su vez, adoptar mejores decisiones. En otras palabras, los equipos y los programas de capacitación se complementan. Por último, Adams encuentra que los programas de capacitación y

participación de los empleados son vitales para la producción de bienes de alta calidad o a la medida.

En México, el proceso de reestructuración económica dr inició en 1982 por la necesidad de obtener dinero fuerte para afrontar la deuda externa. Esta necesidad condujo a políticas promotoras de una profunda liberalización del mercado y de una producción para la exportación. México ingresó en el Acuerdo General sobre Aranceles, Aduanas y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en 1986 y de ahí en adelante orientó su economía hacia el mercado internacional. A partir de 1991, comenzó a negociar una serie de acuerdos de libre comercio en esa misma dirección. La apertura de la economía a la competencia extranjera favoreció a algunas empresas, por ejemplo, en el sector autopartista, que pudieron adaptarse a la estrategia exportadora (Hoshino, Zapata, Hanono, 1990) mediante la introducción del control de la calidad total, círculos de calidad, re-ingeniería, y muchos métodos japoneses tales como justo a tiempo, rotación de puestos y rediseño de planta.

Sin embargo, los datos provenientes de la *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación* – ENESTYC indican que algunas empresas (en promedio, cerca del 14% de los establecimientos industriales que participaron en las encuestas llevadas a cabo en 1992 y 1994, respectivamente) implementaron cambios en la organización (dentro de los que se incluyen justo a tiempo, rotación de puestos, aumento o reasignación de tareas, control estadístico de los procesos de trabajo, equipos de trabajo, círculos de control de la calidad, organización por unidades de negocio, reordenamiento de equipos, materiales o instalaciones, aumento de la supervisión, disminución de la supervisión, en ese orden)

A partir de 1992, de acuerdo con los resultados de la ENESTYC, el principal cambio organizacional incorporado por las firmas grandes y medianas fue el control estadístico del proceso de trabajo. En las pequeñas y micro empresas, por su parte, la reordenación de equipo, materiales e instalaciones fue el prevaleciente. Esto se modificó en 1994, cuando las firmas grandes y medianas volvieron a ordenar equipamiento, materiales e instalaciones y las pequeñas y micro empresas comenzaron a reasignar tareas. En la Tabla 2 se pueden observar estos cambios en mayor detalle para los años 1992 y 1995.

Tabla 2

Principales Cambios en la Organización Laboral de los Establecimientos Manufactureros
De acuerdo a su tamaño en 1992 y 1995 (ENESTYC 1992 y 1994)

Cambio	TAMAÑO DE LA EMPRESA							
	GRANDE	MEDIANA		PEQUEÑA		MICRO		
		1995	1992	1995	1992	1995	1992	1995
Justo /tiempo	12.8	7.0	8.4	5.9	6.2	6.0	8.5	2.8
Rotación	7.3	5.8	13.5	6.9	15.3	9.1	20.1	1.2
Reasig.	4.0	12.1	5.9	16.1	3.9	16.2	15.3	18.7
Estadístic	18.0	10.7	16.5	9.7	9.9	9.5	2.9	2.2
Equipo	9.3	14.4	9.0	12.4	10.0	13.6	15.5	15.3
Círculos	14.8	16.0	13.6	14.5	7.2	10.0	3.9	4.9
Organizac .	3.9	3.4	0.1	1.3	1.2	0.07	0.06	1.3
Reorden.	17.6	19.4	18.9	17.9	24.3	13.7	22.9	17.6
+ Superv.	6.8	5.4	9.0	9.6	17.9	14.5	6.6	21.7
- Superv.	1.4	1.3	1.5	1.5	0.05	1.2	0.08	2.5
No sabe	0.02	1.3	0.02	--	0.08	--	0.08	--
Otros	3.9	4.3	2.5	3.8	3.5	5.3	2.1	11.9
Nro.=	1.389	1.043	1.709	1.098	6.266	5.397	9.990	25.106

Fuente: *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (ENESTYC)*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, México, 1992 y 1995: Tabla 30 tal como aparece en www.stps.gob.mx

La encuesta incluye otros datos relacionados con la cantidad total de trabajadores de la industria que recibieron capacitación durante el año de la encuesta, por tamaño del establecimiento, cuya síntesis se presenta en la Tabla 3. Es de destacar que de los datos surgen dos ciclos, uno para el período 1989-1991, y el otro para el período 1994-1998. Los resultados muestran que, en las empresas grandes y mediana, la proporción de trabajadores que obtuvieron capacitación aumentó entre 1989 y 1991 y también entre 1994 y 1998. Pero si se compara 1991 con 1994, se puede ver

que las firmas grandes y medianas capacitaron a un menor número de empleados, mientras que, en ese mismo período, las pequeñas y micro empresas capacitaron a una mayor cantidad. Estas diferencias sustentan el patrón de actividades altamente cíclico adoptado por las compañías y el contraste entre las estrategias adoptadas por las firmas de distinto tamaño.

Tabla 3

Número Total de Empleados Fabriles que Recibieron Capacitación Agrupados por Tamaño del Establecimiento
1989, 1991, 1994 y 1998. En porcentajes.

Tamaño de la empresa	1989 %	1991 %	1994 %	1998 %	Variación porcentual 1991-1998
Grande	60.8	62.9	51.4	55.7	-11.4 %
Mediana	17.5	16.8	13.6	18.4	9.5 %
Pequeña	17.2	14.9	20.5	19.7	32.2 %
Micro	4.5	5.3	14.5	6.3	18.9 %
Número de trabajadores	984.386	1.105.010	1.238.090	1.993.700	----

Fuente: *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (ENESTYC)*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, México, 1992 y 1995: Tabla 45 tal como aparece en www.stps.gob.mx

b) Los impactos de los modelos de alto rendimiento en las empresas y en los trabajadores.

En Canadá, los estudios no son definitivos respecto de su impacto en las ganancias de la empresa. En vez de concentrarse en resultados estrictamente económicos, algunos de los elementos de los sistemas de alto rendimiento se generaron a partir de negociaciones con los sindicatos locales y nacionales (Bourque, Roux, 2001). El grado en que los elementos introducidos lograron una renovación en las estructuras organizacionales o en la administración de la planta dependió de la colaboración y consentimiento del sindicato. Esto refleja la existencia de un movimiento de los

trabajadores comparativamente más fuerte en Canadá que en sus contrapartes estadounidense y mexicano.

En los Estados Unidos, los modelos de alto rendimiento pueden identificarse, en muchas plantas, con la introducción de los métodos japoneses. Así, los equipos de trabajo auto-gestionados, la producción justo a tiempo, los cinco ceros y la especialización son los procedimientos que implementan las empresas estadounidenses. Además, de acuerdo con Adams (2001), el creciente nivel de habilidades obtenido a través de la capacitación formal y el re-entrenamiento contribuyó "a aumentar la productividad de las empresas con una considerable volatilidad en el tipo de órdenes producidas al permitir una toma de decisiones más rápida" y los trabajadores en los equipos que participan en "los programas de capacitación formal aumentan la precisión de la información que manejan los miembros del equipo, lo que les permite, a su vez, adoptar mejores decisiones".

Tal como se indicó anteriormente, los datos de la ENESTYC indican que los métodos japoneses eran parte de las estrategias que adoptaron las empresas mexicanas para facilitar su adaptación a la abundante competencia internacional generada por la liberalización del comercio. Muchas de las prácticas japonesas que se adaptaron fueron simplemente maneras de enfrentar a retos externos. En otras palabras, fueron respuestas coyunturales a problemas que surgieron cuando las compañías tuvieron que competir en el mercado global. Tal fue el caso, por ejemplo, de la industria maquiladora en la frontera norte (Lipietz, 1985).

(d) Condiciones para el éxito de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

Si las dinámicas sociales y políticas de la instrumentación de estos sistemas han de alcanzar la creación de un clima de trabajo colaborativo, entonces es necesario que se cumplan ciertas condiciones. Al poner en práctica el paquete, debe prestarse la debida atención al logro de un adecuado equilibrio entre los cuatro elementos indicados en la Tabla 1. Producción, economía, socio/política y organización son elementos que deben interrelacionarse y ser internamente compatibles. Por ejemplo, si se enfatizan sólo los factores económicos, por ej. Consideraciones de costos, las consecuencias de medidas tales como la reducción del plantel, tercerización o

subcontratación, repercutirán en la dimensión socio/política y en la forma en que se organiza la producción.

De una u otra forma, el impacto general por la introducción del paquete de medidas del sistema de alto rendimiento se siente en la fábrica misma que es donde se determina, en última instancia, su éxito o fracaso. Es así que se torna crítico, el grado en que las relaciones cooperativas entre los directivos y los trabajadores puedan reemplazar a las relaciones antagónicas –desarrolladas durante la vida de la empresa dentro de un sistema de bajo rendimiento, en que los sindicatos representaban los intereses colectivos de los trabajadores. Sólo puede esperarse que tenga éxito el paquete de alto rendimiento si se supera esta ambiente de conflicto. Los sindicatos pueden seguir representando los intereses colectivos de los trabajadores, pero también deben modificar radicalmente la forma en que conciben su participación en la vida productiva. Deben adoptar los elementos del alto rendimiento tales como la descentralización, equipos de trabajo, círculos de calidad y cambios en las estructuras organizacionales. Para que esta transición sea posible, debe quedar en claro para los sindicatos que está en juego algo más que la simple compensación monetaria, aún cuando los aumentos en la productividad deban estar acompañados por incentivos salariales u otras formas de remuneración. De hecho, los sindicatos deben sentir que están auténticamente participando en la toma de decisiones y deben adquirir pleno conocimiento de los retos competitivos que enfrentan sus empresas. Finalmente, deben reconocer que los intereses de los empleados y empleadores coinciden en cierto grado. Todas las reseñas de estudios sobre los modelos de alto rendimiento hacen referencia a estas cuestiones centrales. Indican que la gerencia y los sindicatos deben involucrarse en nuevas formas de conceptualizar las cuatro dimensiones que conforman el paquete de alto rendimiento.

La aplicación exitosa del paquete de sistemas de trabajo de alto desempeño debe tener en cuenta las diferencias nacionales en la estructura de las relaciones laborales, las razones de la reestructuración en la década de 1990 y las estrategias empresariales para hacer frente a la competencia y la globalización.

El examen de la experiencia de las tres empresas, una en cada país, ilustra las diversas maneras en las cuales se aplicó el paquete de sistemas de trabajo de alto desempeño. Mediante estos

ejemplos podremos destacar las formas distintas en que cada empresa abordó la reestructuración, básicamente según su ubicación nacional y sectorial.

a) Un ejemplo canadiense: Falconbridge Corporation (*Falconbridge Limited*, Informe anual de 2005).

Falconbridge es una empresa multinacional canadiense que fue creada como resultado de una fusión entre las sociedades anónimas Noranda y Falconbridge que se realizó entre 2003 y junio de 2005. Su experiencia ilustra la manera en que una empresa que se identificaba en gran medida en un principio con la minería (Noranda) fue reestructurada de conformidad con dos decisiones principales: por un lado, la decisión de ingresar al mercado mundial, como consecuencia de la adquisición de Falconbridge y, por otra parte, la decisión de reorganizar el trabajo en las plantas de todo el mundo. A partir de 2005, Falconbridge ejemplifica una manera original de organizar los elementos que conforman los sistemas de trabajo de alto desempeño. De hecho, este ejemplo revela que la ventaja competitiva no yace solamente en la reestructuración de la organización de tareas y la producción a nivel de la planta (según el modelo de producción que gira en torno de la fabricación) sino también en la reconstrucción de las relaciones productivas entre las plantas y los establecimientos productivos ubicados a gran distancia uno del otro, incluso en continentes distintos. De este modo, la ventaja competitiva, los sistemas de trabajo de alto desempeño y la globalización de la producción se combinan para modificar la concepción tradicional de economías de escala. La nueva Noranda, actualmente llamada Falconbridge, ha diseñado una manera inédita para organizar la producción y el trabajo mediante el crecimiento, la generación de sinergias recíprocas entre varias unidades en todo el mundo y la aplicación de nuevos procedimientos de trabajo en las plantas de esas unidades.

Según se describió en el Informe Anual de 2005, las operaciones de minería de Falconbridge (con sede en la zona noreste de Canadá, Estados Unidos, Perú, Chile, Argentina, Brasil, el Caribe, Australia, Nueva Guinea, Malasia y China) aplicaron elementos de las cuatro dimensiones de los sistemas de trabajo de alto desempeño –eficiencia, reducción de costos, control de las operaciones a nivel de la planta y descentralización de la gerencia– a la luz de los desafíos que representa la geografía (altitud, distancia entre la mina y la fundición, incidencia de la altitud en

la salud de los trabajadores, condiciones climáticas).

Por ejemplo, las operaciones de Falconbridge en Chile introdujeron maneras nuevas de organizar el trabajo en turnos, en ciclos de dos semanas, en lugar de ciclos por hora. En otras palabras, los mineros permanecen en la mina durante dos semanas y luego pasan las dos semanas siguientes a nivel del mar para que el cuerpo se recupere del período de trabajo a altura. En el trabajo los mineros se organizan en equipos para realizar varias tareas vinculadas que conforman una serie de operaciones secuenciales en las que el esfuerzo individual no es fundamental. Se han organizado satisfactoriamente equipos, sofisticación tecnológica, descentralización, disposiciones alternativas de trabajo y otros elementos del paquete de sistemas de trabajo de alto desempeño.

Además, la coordinación de las instalaciones de extracción con las plantas de fundición y las refineras distribuidas en todo el mundo depende de un sistema de transporte reestructurado a fin de vincular con más flexibilidad las diferentes etapas del proceso de producción. Mediante los denominados “proyectos en zonas industriales abandonadas”, la empresa procura optimizar los mecanismos corrientes de producción, en lugar de llevar adelante exclusivamente “proyectos totalmente nuevos”, que se identifican con inversiones nuevas (consúltense detalles en las páginas 15 a 21 del Informe Anual 2005 de la empresa).

En tal sentido cabe destacar que los sistemas de trabajo de alto desempeño no deben identificarse exclusivamente con la fabricación, donde se ha evaluado la mayoría de los estudios de casos a los que hacemos referencia en este documento. El caso de Falconbridge, una empresa minera mundial, revela que los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden aplicarse también en un contexto muy específico, en el que no es fácil organizar una operación productiva en la que se deben conciliar múltiples objetivos en lugares muy apartados.

(b) Un ejemplo estadounidense: *La Saturn Corporation* (Rubinstein, 2000).

En los Estados Unidos, la reestructuración de los sistemas de producción se vinculó directamente con la intensificación de la competencia internacional. Este proceso implicó la reformulación de la gestión de recursos humanos, las relaciones industriales y las prácticas de empleo. En el sector automotriz, a la luz de la complejidad de los mercados, los proveedores y los ensambladores, esta reformulación llevó, en el caso de General Motors Corporation (GMC), a la

creación de Saturn Corporation. Se estableció una asociación plena entre el sindicato y los directivos en áreas como producción, tecnología, proveedores, minoristas, selección de sitios, planeación empresarial, sistemas para el diseño de puestos de trabajo y sistemas manufactureros, y la construcción de un sistema de codirección en el que los obreros y los directivos comparten el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Rubinstein, la experiencia de Saturn en GMC reveló que uno de los elementos fundamentales del éxito del proyecto de Saturn está relacionado con la creciente comunicación entre los elementos que conforman el sistema de producción. La nueva organización tuvo un sistema de comunicación altamente eficiente que permitió la circulación muy rápida de información entre los departamentos y las plantas. Esto se reflejó en un grado alto de compromiso institucional, comunicación y coordinación horizontales sólidas entre los directivos y los líderes sindicales. También llevó al control de la calidad por primera vez a raíz de un compromiso por parte del sindicato para motivar a los obreros en tal sentido y por parte de los directivos para participar en la gestión de la producción y en la administración de los problemas del personal, incrementando la calidad y contabilidad en Saturn.

La experiencia de Saturn revela la manera en que el compromiso de un sindicato en los procesos de producción y gestión puede aumentar la competitividad. Este compromiso se originó por una red de comunicación muy intensa entre los obreros sindicalizados en diferentes cargos de gestión. De este modo, según Rubinstein: “la comunicación propiciada dentro de esta red y los procesos de dirección sindical complementarios se presentan como un modelo institucional de la repercusión que los sindicatos pueden tener para el desempeño empresarial en alianzas obrero-patronales con la fabricación sobre la base de equipos... Este sistema de dirección es innovador en cuanto a las relaciones industriales y el diseño institucional, ofreciendo una visión alternativa laboral la gestión y los encargados de formular políticas interesados en soluciones a la competitividad mundial arraigadas en un movimiento sindical robusto” (Rubinstein, 2000: 214).

A manera de ejemplo de la manera en que algunos de los elementos de los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden combinarse muy creativamente, la experiencia de Saturn comprende la participación de movimientos sindicales. Contrariamente a otros ejemplos de la

introducción de sistemas de trabajo de alto desempeño en los Estados Unidos (o, en realidad, en muchos otros países donde los sindicatos están bien alejados de los procesos decisivos empresariales) el ejemplo de Saturn revela que la participación plena de los sindicatos en la producción (a diferencia de representar solamente los agravios para la gestión) puede contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales y la respuesta a la competencia internacional.

(c) Un ejemplo mexicano: La empresa TELMEX (Clifton, 1997)

El proceso de privatización de Teléfonos de México (TELMEX) en el período de 1989-1991 ejemplifica un caso de reestructuración empresarial e introducción de prácticas del paquete de sistemas de trabajo de alto desempeño por otras razones que no son la globalización y los retos que presenta la competencia. En este caso, un sindicato importante, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), y los adquirentes de TELMEX (el Grupo empresarial CARSO, vinculado con el Sr. Carlos Slim, uno de los hombres más acaudalados de América Latina), con la mediación del gobierno mexicano (en ese momento, el gobierno de Salinas [1988-1994]), negociaron un equilibrio entre la necesidad de reestructurar y reorganizar, que ocupaba un lugar central entre los objetivos del comprador prospectivo, y la respuesta a las ansiedades de los telefonistas en relación con el proceso de privatización. De manera inusual, el sindicato anunció los elementos del equilibrio entre los aspectos económicos, socio-políticos y productivos.

No obstante, con la privatización en 1991, las disposiciones para la transición funcionaron a satisfacción de todos los protagonistas. La propuesta del sindicato básicamente intercambió estabilidad de los puestos de trabajo y garantía de empleo por modificaciones radicales al contrato colectivo dirigidas a la flexibilización general horizontal y vertical. En la aplicación de este punto de equilibrio, desempeñaron una función central las iniciativas como el establecimiento de un instituto tecnológico en el que se podría reeducar a los obreros para cargos nuevos creados por la reestructuración. Con el cambio de tecnologías analógicas a digitales se eliminó el cargo de los operadores telefónicos. Pero en lugar de la suspensión temporal, se capacitó nuevamente a muchos para hacerse cargo de las ventas en TELMEX. Como resultado, los líderes sindicales de TELMEX lograron conservar el apoyo de su mano de obra principalmente integrada por mujeres, cuyo empleo ha permanecido inalterado hasta el presente. Del mismo modo, la movilidad horizontal geográfica

permitió la actualización de los niveles de conocimientos en muchas partes del país. Este punto de equilibrio logró garantizar que la privatización de TELMEX se realizara en un contexto de negociación. Las cuatro dimensiones del paquete de los sistemas de trabajo de alto desempeño estuvieron presentes de alguna manera, con equilibrio, en el acuerdo de privatización de TELMEX. Durante quince años (1991 a 2005) la disposición funcionó muy bien para todos los interesados. El ejemplo de TELMEX revela que las disposiciones institucionales se pueden adaptar a retos como la privatización en un país con las características de México. En otros sectores mexicanos en los que los sindicatos no desempeñaron la función dinámica que tuvo el sindicato de TELMEX, como acero o minería de cobre, este proceso fue traumático. El ejemplo de TELMEX sugiere que la aplicación satisfactoria de sistemas de trabajo de alto desempeño requiere la compatibilidad de las metas de producción, económicas, socio-políticas e institucionales. Por otra parte, la aplicación parcial o por partes del paquete de los sistemas de trabajo de alto desempeño es una receta para el fracaso, dado que es necesario equilibrar las ventajas y los inconvenientes de cada elemento a fin de garantizar el éxito del paquete general.

IV. Conclusiones

Son diversos los factores que ayudan a explicar los diferentes resultados alcanzados en la instrumentación de sistemas de trabajo de alto rendimiento en América del Norte.

Uno de los factores es la situación nacional dentro de la cual se implementan. De hecho, las estructuras peculiares a una nación en particular, tales como el sistema de relaciones de trabajo o la razón de ser que promueve la transformación de los mercados laborales y su impacto sobre los movimientos de trabajadores, son fundamentales para comprender las diferencias entre Canadá, los Estados Unidos y México. Además, los distintos modos en que cada país se ha enfrentado a la transnacionalización de los mercados internos y a la globalización de las relaciones comerciales han significado que también sean diferentes las connotaciones que se imputan a los modelos de alto rendimiento. También es posible que cada instrumentación específica de estos modelos dependa de cómo se ha encarado el desafío de la globalización en cada sector económico. Los elementos específicos del paquete de alto rendimiento parecen introducirse de acuerdo con las características particulares de esos sectores económicos.

También debe tenerse en cuenta las presiones propias que cada uno de los países de América del Norte experimentó durante los últimos veinte años y las políticas que se pusieron en práctica para contrarrestarlas. La competencia global fue encarada de manera diferente por empresas con sede en Canadá, en los Estados Unidos o en México. Las decisiones gubernamentales sobre la liberalización del comercio, las reservas en moneda extranjera, los niveles de protección contra las importaciones y las posiciones adoptadas en organizaciones internacionales tales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) han condicionado las reacciones que los empresarios tuvieron en relación con esas presiones en cada país.

En el caso de México, los hechos dieron forma al modo particular en que se entendió la liberalización del comercio, concentrándose exclusivamente en el impacto que tendría en la capacidad de ese país de honrar sus compromisos de deuda externa. Una vez que se había cumplido este objetivo y, sólo entonces, México relacionó la liberalización de los mercados con otros

objetivos, tales como la ventaja competitiva que pudiera lograr en ciertos sectores de la economía mundial.

Este informe no demuestra la causalidad asociada con la introducción de los elementos específicos del paquete de alto rendimiento. ¿El sistema de trabajo de alto rendimiento ayudó a conformar la creación de un nuevo modelo económico o fue el modelo económico el que exigió la instrumentación de modelos de alto rendimiento dentro del sistema productivo? Si tomamos el ejemplo mexicano, resulta relativamente claro que los elementos característicos del sistema de alto rendimiento estuvieron más orientados a aumentar el nivel de supervisión que a proporcionar mayor autonomía a los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones y a su compromiso en el logro de los objetivos de la compañía. Esto contrasta con el caso Canadiense, donde el movimiento sindical –local y nacional- ha buscado establecer una asociación con la industria en estas cuestiones, con la activa participación de instituciones gubernamentales. Los Estados Unidos, por su parte, ejemplifican otra forma más de evaluar los sistemas de alto rendimiento: Los elementos de este sistema se introdujeron principalmente para aumentar las ganancias y para asegurar resultados contables. En cada contexto específico, la razón de ser detrás de la introducción del sistema se conforma con los objetivos particulares. No existe un argumento general para la adopción de los modelos de alto rendimiento.

La interconexión de los elementos del paquete de alto rendimiento con mediciones específicas de desempeño sigue siendo un desafío analítico. La contribución propia del sistema de alto rendimiento al aumento de la productividad o al desempeño financiero de la empresa sigue siendo desconocida. Ni tampoco existe todavía una buena base sobre la cual juzgar los fundamentos utilizados por las empresas que adoptan los modelos de alto rendimiento y los de aquellas que no lo hacen. Los factores coyunturales, tales como las modificaciones en las estructuras de costos de las compañías, la aparición de competidores tales como los países del sudeste asiático en los ochenta y de China hacia fines de la década de los noventa la liberalización del comercio y la privatización de empresas estatales, forman parte de esos fundamentos, pero todavía no puede identificarse la conexión exacta entre estos factores y la introducción de los modelos de alto rendimiento.

Puede debatirse que la transición de los modelos de bajo rendimiento a los de alto

rendimiento –es decir de las prácticas laborales tradicionales a las alternativas, o del Taylorismo-Fordismo a métodos Japoneses de organización del trabajo y de la producción- es meramente la restauración de los atributos del trabajo que existían antes de la creación de los modelos de bajo rendimiento. Esto es lo que sostiene convincentemente Parks (1995), quien destaca que los sistemas de alto rendimiento están muy relacionados con la etapa de evolución profesional que precedía a la creación de los modelos de bajo rendimiento. Muchos de los elementos del paquete de alto rendimiento se asemejan a lo que una vez fueron los atributos de la producción artesanal. En los modelos de alto rendimiento, los trabajadores recuperan parte de la autonomía que tenían en la etapa previa y que se perdieron con los modelos de bajo rendimiento. Desde la perspectiva de la gestión, los elementos constitutivos del sistema de alto rendimiento son respuestas a los conflictos generados por la instrumentación de las ideas de Taylor y Ford.

Tal como lo hicieron a fines del siglo XIX, los gerentes de planta y los ejecutivos empresarios a comienzos del siglo XXI buscan la participación del trabajador en la dinámica general de la producción. Capacitan y recapitan a los trabajadores, flexibilizan las formas en que se definen los puestos, introducen múltiples tareas, horizontalizan la estructura organizacional para eliminar la toma de decisiones jerárquica y aceleran la disminución de la proporción de trabajadores sindicalizados al generar acuerdos que frecuentemente van más allá de lo que los convenios colectivos habían alcanzado. De esta forma, las relaciones de trabajo han dado un círculo completo respecto de la centuria anterior.

Como resultado de ello, algunas reflexiones sobre los sistemas de alto rendimiento son muy críticas respecto de los efectos substantivos sobre la vida laboral. En muchos casos, los elementos de estos sistemas demandan contribuciones voluntarias de conocimiento por parte de los empleados respecto de las operaciones de la planta, sin que necesariamente se comprometan las firmas a una reciprocidad. También muchas veces hacen del monitoreo por pares la regla en vez de ser la excepción, ejerciendo así presión para lograr conformidad con las decisiones del equipo, sin intervención de supervisores ni gerentes. Y sólo tienden a desplazar los riesgos hacia los empleados sin que se acompañen de retornos en beneficios o de incentivos en los salarios, y a la vez ayudan a impedir el accionar de los sindicatos en la planta (Edwards, 1979; Barker, 1993;

Kunda, 1992).

El Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral asume toda responsabilidad sobre el contenido del presente trabajo. Éste no refleja necesariamente las opiniones del Consejo Ministerial, de ninguna dependencia gubernamental ni de ninguno de los colaboradores o revisores externos.

Publicado por el Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral.

Derechos reservados © 2006

Secretariado de la Comisión para la Cooperación Laboral Secretariado de la Comisión
para la Cooperación Laboral
1211 Connecticut Ave. NW
Suite 200, Washington DC 20036
EE.UU.
Página de Internet: www.naalc.org
Este documento también está disponible en francés e inglés.

Comisión para la Cooperación Laboral de América del Norte

REFERENCIAS

Adams, Christopher, “Selection of ‘High performance work systems’ in U.S. manufacturing”, *Working Paper*, Federal Trade Commission, Washington D.C. March 29, 2002.

Appelbaum, Eileen and Berg, Peter, “High performance work systems: giving workers a stake”, in, Margaret Blair and Thomas Kochan (editors), *The new relationship: human capital in the American corporation*, Washington D.C. The Brookings Institution, 2000.

Appelbaum, Eileen and Batt, R., *The New American Workplace*, New York, Institute of Labor Relations Press, 1994.

Babb, Sarah, *Managing Mexico*, Princeton, Princeton University Press, 2001

Bank of Canada Review, “Aspects of economic restructuring in Canada: 1989-1994” (by Ron Parker, Securities Department) , Summer 1995.

-----, “Restructuring in the Canadian economy: a survey of firms” (by Carolyn C. Kwan, Research Department), Summer 2000.

Barker, James, “Tightening the iron cage: concertive control in self managing teams”, *Administrative Science Quarterly*, September 1993: 408-37.

Bendix, Reinhard, *Work and authority in industry*, New York, Harper Torchbooks, 1963.

Bergoeing, Raphael, Alejandro Micco and Andrea Repetto, “Dissecting the Chilean export boom”, Paper presented to the Conference Job Reallocation, productivity dynamics and trade liberalization, Bogotá (Colombia), July 7-8, 2005.

Bourque, Reynald and Roux, Claude, “Restructuration industrielle et action syndicale

locale”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 2001, vol. 56: 29 pags.

Braverman, Harry, *Labor and monopoly capital. The degradation fo work in the twentieth century*, New York, Monthly Review Press, 1974

Bronfenbrenner, Kate, Sheldon Friedman, Richard W. Hund, Rudolph A. Oswald, Ronald Seeber, (editors), *Organizing to win. New research in union strategies*, Cornell University Press, 1998.

Calderón-Madrid, Angel and Alexandru Voicu, “Assessing heterogeneity of plant responses to trade liberalization in Mexico: productivity, job creation and destruction and survival of manufacturing plants in NAFTA”, Paper presented to the Conference Job Reallocation, productivity dynamics and trade liberalization, Bogotá (Colombia), July 7-8, 2005.

Clifton, Judith, “Privatisation and union politics in Mexico: the case of the telecommunications sector (1982-1995)”, D. Phil. In Politics, Saint Anthony’s College, Oxford University, 1997.

Contreras, Oscar, *El aprendizaje y sus agentes portadores del conocimiento en las maquiladoras del norte de México*, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2004

Dickens, William and Jonathan S. Leonard, “Accounting for the decline in union membership, 1950-1980”, *Industrial Relations and Labor Review*, 38: 323-334, 1985.

Edwards, Richard, *Contested terrain*, New York, Basic Books, 1979.

European Industrial Relations Observatory On line, “High involvement work systems and economic performance: a review of recent research”, www.eiro.euroworld.eu.int/2000/02/feature/uk

Falconbridge Limited, *2005 Annual Report*, 2006 (www.falconbridge.com)

Goldfield, Michael, *The decline of organized labor in the US*, The University of Chicago Press, 1987.

Gunderson, Morley, “Rethinking productivity from a workplace perspective”, Canadian Policy Research Networks (CPRN), Discussion Papers n° W/17, May 2002.

Harper Simpson, Ida, “Historical patterns of workplace organization: from mechanical to electronic control and beyond”, *Current Sociology*, April 1999: 47-75.

International Labour Office (ILO), *Supporting workplace learning for high performance working*, Geneva, 2005

-----, “World Employment Report 2004-5: Employment Productivity and Poverty Reduction”, Geneva, December 2004.

Jacoby, Sanford, *Employing bureaucracy: managers, unions and the transformation of work in American industry*, New York, Columbia University Press, 1985.

-----, *Masters to managers: historical and comparative perspectives on American employers*, New York, Columbia University Press, 1991.

Juárez Núñez, Huberto y Steve Babson (editors), *Enfrentando el cambio: Obreros del automovil y produccion esbelta en America del Norte = Confronting change: Auto Labor and Lean production in North America*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Dirección General de Fomento Editorial – Wayne State University, Labor Studies Center, 1999.

Kerka ,Sandra, “High performance work organizations: myths and realities”, www.cete.org/acve/docgen.asp

Kling, Jeffrey, “High performance work systems and firm performance”, *Monthly Labor Review*, May 1996.

Kumar, Pradeep, "Rethinking high performance work systems", Paper presented for the Third Seminar on Incomes and Productivity, organized by the Commission for Labor Cooperation, North American Agreement on Labor Cooperation (NAALC), Mexico City, February 24-26, 2000.

Kumar, Pradeep, Gregor Murray and Sylvain Schategne, "Workplace change in Canada: union perceptions of impacts, responses and support systems", Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (Ontario), Current Issues Series, 2000.

Kunda, Gideon, *Engineering culture: control and commitment in a high tech corporation*, Philadelphia, Temple University Press, 1992.

Littler, Craig, "Understanding Taylorism", *British Journal of Sociology*, vol. 29, núm. 2, June 1978.

Macario, Carla, "The behavior of manufacturing firms under the new economic model", *World Development*, vol. 28, n° 9: pp.1597-1610, 2000.

Martínez Aparicio, Jorge, "Integración regional e internacionalización del capital en Lázaro Cárdenas (Michoacán)", Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 2001.

Mayo, Elton, *Human problems of industrial civilization*, Harvard University Press, 1933.

Murray, Gregor, "Steeling for change: organization and organizing in two USWA districts in Canada", in Kate Bronfenbrenner, Sheldon Fridman, Richard W. Hund, Rudolph A. Oswald and Ronald L. Seeber, *Organizing to win. New research in union strategies*, Cornell University Press, 1998_ 320-338.

-----, "Retooling unions: comparative union adjustmet in the Canadian labour movement", *Policy Options* 16 (8): 39-42

North American Agreement on Labor Cooperation (NAALC), “The impacts of integration and trade on labor markets. Methodological challenges and consensus findings in the NAFTA context”, Working Paper Series, num. 1, December 2004.

OECD, 2003, “Comité Asesor Sindical Testimonio” Reunion del Comité sobre Empleo, Trabajo, y Asuntos Sociales al nivel Ministerial. Paris, Francia: OECD

Osterman, Paul, , “How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it”, *Industrial and Labor Relations Review*, January 1994: 173-88.

-----, *Securing prosperity. How the American labor market has changed and what to do about it*, Princeton University Press, 1999.

-----, “Revolutionizing work: American firms are producing gains in productivity, quality, exports and customer satisfaction”, *Blueprint Magazine*, June 1, 2000.

-----, "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, January 2000: 179-196.

-----, *Working in America: A Blueprint for a New Labor Market* (coauthor with Thomas Kochan, Richard Locke, and Michael Piore) — MIT Press, 2001.

----- , *Gathering power: The future of progressive politics in America*, Beacon Press, 2003.

Parks, Susan, “Improving workplace performance: historical and theoretical contexts”, *Monthly Labor Review*, May 1995: 18-28.

Partida Rocha, Raquel, Empresas reestructuradas: innovación tecnológica, organización del

trabajo y flexibilidad laboral. Los casos de las industrias electrónicas y alimenticia de Jalisco, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, 2002.

Quintero, Cirila, *Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas (1970-1990)*, El Colegio de la Frontera Norte, 1997.

Reich, Robert, *The work of nations*, New York, Knopf, 1991.

Reinhardt, Nola and Wilson Peres, “Latin America’s new economic model: micro responses and economic restructuring”, *World Development*, vol. 28, n° 9: pp. 1543-1566, 2000.

Rubinstein, Saul, “The impact of co-management on quality performance: the case of the Saturn Corporation”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, January, 2000.

Ruiz Duran, Clemente, “Mexico: strategies and politics on TCN –SME linkages”, Paper prepared for the UNCTAD/DITE, September, 2005, unpublished manuscript.

Sandoval, Sergio, *Hibridación, modernización reflexiva y procesos culturales, en la Planta de Ford Hermosillo, México*, El Colegio de Sonora, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Plaza y Valdés, 2003.

Taylor, Frederick Winslow, *Principles of scientific management*, New York, The Norton Library, 1967 (original edition: 1911).

Zapata, Francisco, (with Taeko Hoshino and Linda Hanono), *Industrial restructuring in Mexico. The case of the auto parts industry*, Institute of Developing Economies, Tokyo, 1990.

-----, “Labor relations, productivity and enterprise competitiveness: the Mexican case”, Report prepared for the Labor Law and Labor Relations Branch of the International

Labor Office (Geneva, Switzerland), 1995.

----- (editor), *¿Flexibles y productivos?. Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, El Colegio de México, 1998.

----- -----, *Tiempos neoliberales en México*, El Colegio de México, 2005.