

**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
DEPARTAMENTO DE DERECHO DEL TRABAJO Y TRABAJO SOCIAL
FACULTAD DE DERECHO**

TESIS DOCTORAL

**"Las consecuencias sociolaborales de la descentralización productiva en el sector
automovilístico en México.
Estudio del Sistema Toyota".**

**Director:
Dr. ENRIQUE CABERO MORÁN**

**Doctoranda:
MARISOL MAYA PÉREZ**

Salamanca, 2015.

A Dios muchas gracias:

Señor, ayúdame a decir la verdad delante de los fuertes y
a no decir mentiras para ganarme el aplauso de los débiles.

Si me das fortuna, no me quites la felicidad.
Sí me das éxito, no me quites humildad.
Sí me das humildad, no me quites dignidad.

Ayúdame siempre a ver el otro lado de la moneda.
No me dejes inculpar de traición a los demás por no pensar como yo.

Enséñame a querer a la gente como a mí misma y
a juzgarme como a los demás.

No me dejes caer en el orgullo sin triunfo,
ni en la desesperación sin fracaso.
Más bien recuérdame que el fracaso es
la experiencia que precede al triunfo.

Enséñame que perdonar es lo más grande del fuerte y
que la venganza es la señal primitiva del débil

Sí me quitas la fortuna, déjame la esperanza.
Si me quitas el éxito, déjame la fuerza
Para triunfar del fracaso.

Sí yo faltara a la gente que quiero,
dame valor para disculparme.
Sí la gente faltara conmigo,
dame valor para perdonar.

Especialmente agradezco con mucho respeto y cariño
todo su apoyo, dedicación y confianza
a mi persona y al desarrollo de este trabajo,
a mi Director de tesis el Dr. Enrique Cabero Morán
sin él no hubiera sido posible concluirlo.

A mi jefe el Gral. y Dr. Rafael Paz del Campo
quien con su ejemplo me impulsa a seguir siempre adelante
Mil gracias por toda su confianza, apoyo y comprensión.

A mis maestros y maestras.
A todos y cada uno de Ustedes agradezco
sus valiosas aportaciones, su apoyo, su compromiso y la confianza
que depositaron en mí durante toda mi trayectoria académica y profesional.

Muchas gracias a quienes con sus conocimientos, ayuda oportuna y
desinteresada contribuyeron a la finalización de este trabajo.

A mi hijo Eliud por quien cada día tiene sentido mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a él toda mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.
Mil gracias por su paciencia y cariño, pues aún en su inocencia me comprendió y permitió trabajar en éste gran proyecto.

A mi esposo Julio César Mondragón Torres que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo para seguir adelante y concluir otra meta más en mi vida.

A mis padres.
Miguel Maya Aguirre y Elisa Pérez Godoy por su apoyo, comprensión, dedicación y esfuerzo a lo largo de mi vida.

A mis compañeros, compañeras amigos y amigas quienes de alguna manera coadyuvaron para el logro de éste tan anhelado reto. Sin su apoyo y valiosos consejos, hubiese sido más difícil su realización.

A todas aquellas personas que sin mencionarlas saben de la gran estimación que les tengo.

"Las consecuencias sociolaborales de la descentralización productiva en el sector automovilístico en México. Estudio del Sistema Toyota".

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.- EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

1.1.	Panorama general del sector automotriz en México.....	1
1.2.	La industria automotriz, su arquitectura y modulación a través de la Subcontratación.....	21

CAPÍTULO II.- LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA DEL TRABAJO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

2.1.	La constitución jurídica de la agencias automotrices.....	38
2.1.1.	La empresa y la sociedad mercantil.....	38
2.1.2.	Un contrato atípico de comercialización.....	39
2.2.	Polémica sobre la constitución de las agencias automotrices en México como sociedades mercantiles. Características generales de algunos contratos civiles y/o mercantiles.....	43
2.2.1.	Contrato de franquicia.....	43
2.2.2.	Contrato de distribución.....	49
2.2.3.	Contrato de agencia.....	51
2.2.4.	Contrato de sociedad.....	53
2.2.5.	Asociación en participación.....	56

2.3.	Contratación laboral en el sector automotriz en México.....	58
2.3.1.	El marco normativo de las relaciones laborales en el sector automotriz.....	58
2.3.2.	La subordinación laboral.....	63
2.3.3.	Trabajadores de base o sindicalizados.....	65
2.3.4.	Trabajadores de confianza.....	70
2.3.5.	Trabajadores para prestación de servicios (Comisionistas).....	75
2.3.6.	Trabajadores a domicilio.....	92
2.3.7.	Contratación laboral a través de la intermediación.....	95
2.3.8.	Trabajadores Autónomos.....	101
2.3.9.	Singularidades del patrón en México.....	102

CAPÍTULO III.- ALGUNAS EXPERIENCIAS Y PROYECCIONES DE DIVERSAS TEORÍAS Y SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.

3.1.	Modelo dualista de organización territorial económico-político. centro-periférica.....	104
3.2.	Estratificación de los países.....	107
3.3.	Teoría de la dependencia.....	115
3.4.	El Keynesianismo.....	127
3.5.	Teoría general sobre el empleo el interés y el dinero o Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero.....	129
3.6.	El Marxismo.....	132
3.7.	El Capitalismo.....	134
3.8.	El Sistema Taylorista.....	136
3.9.	La crisis del taylorismo y su reconfiguración a través del Fordismo.....	152

3.10.	El Fordismo.....	160
3.11.	La crisis del Fordismo y el Postfordismo.....	172
3.12.	Similitudes y contradicciones entre el Taylorismo y el Fordismo (beneficios y perjuicios).....	182
3.13.	El Toyotismo.....	185
3.13.1.	Modelo de producción “Lean Production” (O PRODUCCIÓN MAGRA, PM).....	188
3.13.2.	Modelo de producción “Justo a Tiempo” (JUST IN TIME – JIT).....	198
3.14.	El ingreso a la globalización.....	202

CAPÍTULO IV.- LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA DESLOCALIZACIÓN PRODUCTIVA, ESTRATEGIAS DE LA FLEXIBILIDAD Y SUS CONSECUENCIAS.

4.1.	La flexibilización y sus estrategias.....	216
4.2.	Algunas consecuencias significativos en las relaciones laborales que comparte la descentralización productiva como fenómeno económico.....	232
4.3.	La deslocalización productiva y sus consecuencias.....	241
4.4.	La organización productiva y el mercado en el sector de la automoción (automovilístico).....	249
	A. España.....	263
	B. Brasil.....	266
	C. Estados Unidos de América.....	270
	D. Japón.....	272

CAPÍTULO V.- TOYOTA EN MÉXICO, LA FLEXIBILIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA COMO BASE DE SU ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y SUS CONSECUENCIAS SOCIOLABORALES.

5.1.	Toyota en México.....	278
5.2.	Algunos elementos normativos de Toyota en México.....	286
5.3.	Las relaciones laborales en Toyota.....	292
5.4.	Aspectos laborales de Toyota en México.....	295
	Principales resultados.....	302
	Conclusiones.....	314
	ANEXO 1 Siglas y Abreviaturas.....	326
	ANEXO 2 Glosario.....	328
	ANEXO 3 Contrato Colectivo de Trabajo 1 (Toyota).....	337
	ANEXO 4 Tabulador de Salarios al Contrato Colectivo de Trabajo 1.....	349
	ANEXO 5 Contrato Colectivo de Trabajo 2 (Toyota).....	351
	ANEXO 6 Tabulador de Salarios al Contrato Colectivo de Trabajo 2.....	371
	Bibliografía.....	372

INTRODUCCIÓN

Los cambios en la producción automovilística a lo largo de las últimas décadas, apuntan hacia una tendencia de mayor distribución geográfica de la industria, guiada especialmente por las inversiones internacionales de las mayores empresas del sector. Actualmente, después de múltiples movimientos de adquisiciones, fusiones y de participaciones cruzadas, el escenario del mercado mundial de vehículos se encuentra dividido entre pocas y grandes corporaciones, que producen cantidades importantes de automóviles, comercializados en el mercado global.

La producción de los vehículos globales -world cars- es un ejemplo concreto del segundo tipo de estrategia de distribución espacial, tanto de las montadoras de vehículos, como de las de empresas fabricantes de piezas y componentes. Los productores japoneses, por ejemplo, han aumentado su producción directa en América del Norte, entre 1987 y 1997, mientras que las exportaciones de aquellos productores a los Estados Unidos se han reducido en un 61%, en el mismo periodo. Por ellos las estrategias competitivas de las empresas en el sector automovilístico, pasan de una política de exportación masiva, a una nueva forma de acción, ligada a la consolidación de posiciones competitivas, en los más importantes mercados mundiales, a través de la localización directa de sus cadenas de producción en todo el mundo.

No obstante, las modificaciones son imparable, es tal la dinámica automotriz que día con día hay cambios sustanciales desde lo interno de su organización hasta la expectativa de satisfacer los "caprichos" de los consumidores, como es el caso de Toyota, con su mentalidad del *Justo a Tiempo* (Just in Time) y su *Producción Magra* (Lean Production) por eso esta investigación es importante tanto para el sector empresarial como para el

obrero, ya que las implicaciones que se han vivido, se viven y, ¿Por qué no? se vivirán en el ámbito automotriz, repercuten en la economía de cada país. Y a modo de ejemplificar los modelos organizacionales aportados por el taylorismo, el fordismo y el Toyotismo o "producción ligera" denominado también así, han sido maneras de organización del proceso de trabajo que ha surgido históricamente en momentos de crisis del sistema.

En la esfera del trabajo, la industria automotriz es muy variada y al mismo tiempo homogénea, ya que, las diferentes líneas han manejado un patrón estandarizado durante mucho años en el trabajo. Pero de unos cuantos años, tal vez unos quince o diez, Toyota específicamente ha cambiado radicalmente su estructura y mecanismos de funcionamiento, cimentándose en la flexibilidad. Esto ha hecho que otros más giren y tengan opciones, no sólo del área automovilística, pues, si bien es cierto, son mecanismos poco conocidos también son inquietantes, y por ello es importante estudiarlos y en su caso criticarlos, para así, estar en aptitud de proponer soluciones satisfactorias, quizá en apoyo irrestricto o bien con el abandono total de éste.

Lo que nos lleva a preguntarnos si los modelos de organización de trabajo influyen en el trato directo con los trabajadores, modificando los derechos y obligaciones tanto de patrones como de trabajadores

Con Taylor, quizá históricamente el primero el preocuparse de manera "científica" en cómo organizar el trabajo y lo que de ello se derivaba (costes, tiempos, recursos, etc.), para durante la primera mitad del siglo XX advertirse un rotundo contagio a todos los sectores la producción en masa, fundamentalmente concebida y desarrollada en el sector del automóvil, con el Fordismo. Hasta ser sustituidos, tanto el Taylorismo como el Fordismo, por un nuevo sistema de producción ajustada (just-in-time) y perfeccionarse de alguna

forma por el Toyotismo, lo anterior como resultado de la transformación de la vida económica mundial y la innegable crisis del sistema de producción en masa, mientras se buscaba que este modelo fuese universal, encontrándose siempre su máxima expresión en Estados Unidos de Norteamérica, para los Japoneses conscientes de las nuevas exigencias de la economía, les representaba únicamente producción de objetos en gran cantidad, pues, ellos al no soslayar la tecnología, el mercado, la economía de escala e instituciones dotadas de poderes, cambian de rumbo bajo el principio de no más "rigidez".

Igualmente, en el mundo de la organización productiva, la descentralización productiva, resulta ser un eje fundamental en la flexibilidad laboral, motivo por el cual también concebimos como un elemento importante a revisar en este trabajo.

Justamente por todo lo anterior, la hipótesis planteada en ésta investigación es: que la descentralización productiva en Toyota en México provoca consecuencias sociolaboral negativas.

Los objetivos del presente trabajo son determinar si existen afectaciones sociolaborales como consecuencia de la descentralización productiva en Toyota, México, por lo cual también se buscara cumplir los siguientes: establecer si la descentralización productiva beneficia únicamente a los empresarios, analizar si la diversas estructuras afectan a un grupo específico de la sociedad, tal es el caso de los trabajadores, o bien, si el resultado de la descentralización los beneficia.

CAPÍTULO I

EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

Nuestro primer capítulo describe de manera general al sector automotriz en México, se detallan las figuras que participan dentro de este gran sector. La industria automotriz de México es dinámica y está en continuo crecimiento, por lo que es importante destacar y revisar su arquitectura y modulación.

1.1. PANORAMA GENERAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ A MÉXICO.

El sector automotriz constituye desde hace bastante tiempo uno de los principales impulsores de la economía mundial. Diversos estudios confirman que este sector ha tenido que ver en la nueva conformación de la división internacional del trabajo, pues, los cambios abrumadoramente rápidos en electrónica, biotecnología y otras ramas expresan el nuevo paradigma que comenzó, quizá, a finales del siglo XX.

En México la industria automotriz data de 1925 con la instalación de las líneas de ensamble de Ford, cuyo desarrollo en Estados Unidos se incrementaba notablemente debido al temprano establecimiento de plantas en México, que existían por una estructura para un proceso de industrialización, reducción de aranceles e impuestos, obtención de crédito interno más barato que en Estados Unidos y el bajo precio de mano de obra¹.

¹ Cfr. MIRANDA, Arturo Vicencio. La Industria Automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. [En línea] <http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22110.pdf> (noviembre 10, 2014) p. 214.

La industria automotriz, en los años de 1925 hasta 1964, se caracterizó por su dinamismo. En 1935 llega *General Motors*, la que a la postre se convertiría en el mayor fabricante de vehículos a nivel mundial. Hacia 1938 inicia operaciones Automex que, posteriormente, se convertiría en Chrysler. Todas ellas centraron su actividad operacional en el montaje de vehículos destinados al mercado local que anteriormente satisfacía su demanda con importaciones, razones que movieron a los fabricantes norteamericanos en un inicio y a los europeos y asiáticos después a trasladar su centro de fabricación a México; destacándose como característica principal en todas las plantas automotrices que se trabajaba con un nivel de productividad bajo, con mínimas inversiones y falta de infraestructura (moderna). Conformándose, en este periodo, el sindicalismo automotriz y las reivindicaciones ganadas por los trabajadores automotrices sirvieron de base para muchos contratos colectivos².

Durante el periodo de 1947 a 1960, y concretamente en 1950, México da un giro en su estructura económica, anteriormente dependía de la agricultura, ahora adquiriría un enfoque pleno hacia el desarrollo industrial. Situación que robusteció en gran medida al sector automotriz. Por ello, se tiende a regular esa actividad, se sustituyen las importaciones, se amplían plantas industriales terminales y auxiliares, se regula el crecimiento general de la rama, se favorece al capital extranjero para que se adapte a las condiciones jurídicas establecidas e incorpora producción nacional para beneficiar a inversionistas nacionales tanto autónomos como asociados³.

En la década de 1950-1960 el ramo automotriz es fundamentalmente una industria ensambladora. Para 1960 la producción de vehículos automotrices convirtió la actividad manufacturera en algo real. Y con el decreto

² Cfr. MIRANDA, Arturo Vicencio. *Op. Cit.*, pp. 214 - 216.

³ Cfr. *Ibidem*

estatal de 1962 se establecieron nuevas plantas para cubrir más estaciones del proceso productivo⁴.

El 23 de agosto de 1962 el gobierno de México promulgó el “Decreto de Integración Nacional”⁵, convirtiéndose así en el primer decreto automotriz con el cual se da inicio, bajo bases más firmes, al desarrollo automotriz en México. Este primer decreto orientaba al sector hacia la satisfacción del mercado doméstico y estableció un control de precios con el fin de contener las utilidades e incentivar a un incremento de la productividad. Prohibió la importación de motores para automóviles y camiones, así como de vehículos acabados a partir del 1 de septiembre de 1964, fijo un mínimo del 60% de contenido nacional y restringió la importación de componentes sometiéndola a la necesidad de obtener una licencia. Ello a fin de proteger la presencia de empresas mexicanas en el mercado interno, se limitó el número máximo de vehículos que cada empresa podía producir. Siendo, la finalidad del decreto, promover la producción de piezas de vehículos por empresas nacionales⁶.

En los años 1963 y 1964, con las manufacturas de fundición y maquinado de las partes de motor y el ensamblado se da un cambio tecnológico que modificó el perfil de los trabajadores, se implementaron nuevos oficios y se buscó una mejor y mayor calificación, originándose, también, una primera desconcentración geográfica al interior de la república. Además, se establece VW en Puebla, General Motor en Toluca, Ford en Cuautitlán y Nissan en Cuernavaca. La mayoría de estas plantas eran propiedad de empresas

⁴ Cfr. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología. Secretaría de Economía. Industria Automotriz. Monografía. Marzo 2012 [En línea] http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Monografia_Industria_Automotriz_MARZO_2012.pdf (enero 12, 2015) p.24.

⁵ Cfr. SOLÍS Sánchez, Eduardo J. Apertura comercial de la Industria Automotriz en México: Un análisis de 1962 a 2009. II. Evolución de las Empresas de la Industria Automotriz [En línea] <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3021/12.pdf> (noviembre 12, 2014).

⁶ Cfr. Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario: Programa Estatal de Competitividad e Innovación. Capítulo V. El Sector Automotriz: Retos y Oportunidades para su Crecimiento Competitivo. [En línea] <http://200.33.79.228/10economico/files/Morelos%20Competitivo%20Capitulo5.pdf> (noviembre 10, 2014) pp. 207 y 208.

extranjeras en sociedad con mexicanos; la producción en éstas se realizaba con un uso intensivo de mano de obra y los vínculos productivos con el resto de la industria mexicana eran nulos. Por su parte, las empresas transnacionales constituían la fuerza principal, en virtud de sus recursos financieros, tecnológicos y comerciales⁷.

Conjuntamente, se fijó un límite en las armadoras en la industria terminal y en 1965 se liberó la fabricación de autopartes, lo que imposibilitó el uso de la economía de escala, ocasionándose que la estructura automotriz se transformara velozmente. En 1969 el número de fabricantes se había reducido a siete, robusteciéndose las empresas que mantuvieron sus actividades⁸.

A comienzos de 1970, la estructura tradicional de crecimiento de la economía mexicana, en cuanto a las importaciones, comenzó a dar signos de agotamiento. La industria automotriz no fue una excepción y empezó también a resentirse una pérdida de impulso.

Así, para 1971 solo seguían funcionando dos empresas con capital mayoritario mexicano, ambas de propiedad estatal⁹, VAM y DINA- Renault; las empresas restantes instauraron plantas para la fabricación y el montaje de motores manejando un volumen considerable de piezas y componentes de fabricación nacional.

⁷ *Cfr.* Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario: Programa Estatal de Competitividad e Innovación., *Op. Cit.*, p. 208.

⁸ *Cfr.* BENNETT, Douglas y SHARPE, Kenneth E, La industria automotriz mexicana y la política económica de la promoción de exportaciones, algunos problemas del control estatal de las empresas transnacionales. [En línea] file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO5/Mis%20documentos/Downloads/DOCT2065313_ARTICULO_7.PDF (noviembre 08, 2014) pp. 720 – 730.

⁹ LUNA LEDEZMA, Matilde. Empresas Estatales y Capital Privado en México, 1971 – 1976. [En línea] <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/41/art/art2.pdf> (mayo 12, 2015).

Con el paso del tiempo, el desarrollo de la industria de las piezas para automóviles descendió por debajo de la industria automotriz. Por lo que, México se resintió de un déficit creciente de la balanza de pagos. Ello obligo al estado mexicano en octubre de 1972 a emitir otro decreto que fijará las bases para el Desarrollo de la Industria Automotriz. Ahí se propuso cumplir con los siguientes objetivos: aumentar el empleo, crear una estructura de oferta de vehículos más acorde con la capacidad de compra existente, incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones de productos automotores; nivelar la balanza de pagos y generar divisas; aumentar la eficiencia de la planta productiva; fortalecer la participación del capital nacional privado en la industria; crear un organismo consultivo sobre la industria; ampliar los estímulos fiscales; y reducir los modelos automotores¹⁰.

De ese modo, con la emisión de este segundo decreto automotriz, el gobierno implantó nuevas políticas regulatorias con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los mercados. Empero, el modelo no se acoplaba a las nuevas necesidades del mercado, a la realidad imperante de ese momento. Además con lo obsoleto de la infraestructura de producción se tuvo muy poco avance. Por ello, para 1975 las exportaciones de la industria automotriz estaban por debajo del 16% de lo que el sector importaba, por lo que la balanza comercial del mismo año entró en crisis, situación característica de los diferentes ramos industriales dado el fenómeno macroeconómico prevaleciente¹¹.

Para finales de los setentas, el panorama de la economía mexicana cambió de modo radical con el hallazgo de nuevas y vastas reservas de petróleo, lo cual hacia indiscutible la necesidad de nuevos planteamientos para

¹⁰ Cfr. Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario: Programa Estatal de Competitividad e Innovación. *Op. Cit.*, p. 208.

¹¹ *Idem*

el progreso industrial, que originaran una mejor composición de las cadenas productivas y una actividad exportadora más inquebrantable¹².

Ante las grandes expectativas que el descubrimiento de los yacimientos petroleros trajo para el país y, por ende, los beneficios esperados en la economía del mercado doméstico, así como sacando ventaja de las condiciones de competitividad que se vivían en el mercado automotriz internacional, el gobierno publicó un nuevo decreto el 20 de junio de 1977 denominándolo "Decreto para el fomento de la industria automotriz"¹³; el propósito de éste, era que la industria automotriz alcanzara niveles internacionales de competitividad, a fin de consolidar los logros ya alcanzados y convertirla, en el mediano plazo, en una generadora de divisas. Con ello, no solo se procuraba corregir las insuficiencias de los esquemas de sustitución de importaciones, sino de igual forma utilizar a la industria automotriz como agente promotor y catalizador de exportaciones, dado su dinamismo y su gran vinculación con otras áreas de la producción. Bajo dicho esquema, las compañías fabricantes podían disponer de divisas para solucionar sus compromisos, mediante el incremento de sus exportaciones, o bien, expandiendo el grado de integración de partes nacionales.

Igualmente, este decreto estableció un estricto control sobre la balanza comercial de los fabricantes de la industria terminal, midiendo los niveles de sus

¹² *Ibidem*.

¹³ En el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 24/03/1983, establece el Acuerdo por el que se otorga subsidio en favor de las empresas de las industrias Terminal Automotriz y de Autopartes. Concretamente en su artículo 1º. establece a la letra: Se concede un subsidio hasta por el 100% de la cuota advalorem señalada en la Tarifa del Impuesto General de Importación que causen las materias primas y Los componentes complementarios de importación no producidos en el país, a que se refiere la Fracción III del Artículo 11 del Decreto para el Fomento de la Industria Automotriz, publicado en el Diario Oficial de la Federación, de 20 de junio de 1977, destinados a la fabricación de automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales. En casos excepcionales y previa aprobación de la Comisión InterSecretaríal de la Industria Automotriz, podrá concederse un subsidio hasta por el 75% del mismo impuesto en relación con importaciones no previstas de componentes de fabricación nacional destinadas a equipo original. Para la determinación y aplicación de este subsidio se tomarán en cuenta los costos comparativos de las partes, el presupuesto de divisas y los grados de integración nacional, conforme a lo establecido en la Resolución sobre Planeación Concertada de la Industria Automotriz, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 3 de octubre de 1980.

importaciones, conteniendo la que les era trasladada por sus proveedores directos, ello determinó un repunte en las exportaciones de la industria automotriz. Por otro lado, este decreto incluía que al menos el 50% del intercambio comercial de las compañías armadoras debían provenir de la exportación de autopartes localmente producidas, ya que resultaba necesario extender la competitividad para poder enfrentar a los mercados internacionales, además, ante la reciente infraestructura tecnológica del sector se tuvo que modernizar; situación que se adecuó en paralelo a los ajustes estructurales que las compañías norteamericanas efectuaron en su país con el fin de hacer frente a los cada vez más pequeños, más eficientes y económicos vehículos japoneses, para que finales de la década de los setenta empezaban a penetrar al mercado estadounidense, fabricados en plantas que se fueron instalando a todo lo largo de su territorio. Por ello, y para frenar el avance de las compañías japonesas, las compañías norteamericanas incrementaron sus inversiones en la zona norte de México¹⁴.

De esta manera, la industria automovilística en México, tuvo que transformarse profundamente, adquirir una mejor integración con el exterior y una mayor capacidad competitiva hacia el exterior (campo internacional), especializarse en la producción, mudando su modelo productivo y robusteciendo su carácter eminentemente transnacional.

En tal sentido, se fueron activando las exportaciones del país y con ellas la transmisión de tecnología; misma que ha jugado un papel muy notable en este proceso de reestructuración en la industria, reflejándose en la puesta en marcha de diferentes plantas productivas tanto para la fabricación de equipo, como de maquinaria; lo que también propició un cambio en las condiciones de trabajo ubicadas principalmente alrededor de la Ciudad de México. En las

¹⁴ *Cfr.* LARRIVA, Juan José y VEGA, Amado. El comercio exterior de la industria automovilística de México. Evolución y perspectivas. Comercio Exterior. Vol. 32, núm. 12, México, diciembre de 1982, pp. 1358-1363.

nuevas plantas la gran mayoría de los trabajadores eran jóvenes, más calificados y mejor entrenados para realizar una gama muy amplia de tareas (polivalentes) que los que componían la fuerza de trabajo de las plantas existentes. Las promociones y asignaciones especiales comenzaron a basarse en el desempeño individual y las aptitudes de los trabajadores, en lugar de sólo tomar en cuenta la antigüedad de los mismos en las empresas, aunque los salarios y prestaciones ya no eran iguales a los de las otras plantas, continuaban estando por encima del promedio de lo que se pagaba en el sector manufacturero en ese momento¹⁵.

La fuerte expansión de la demanda haría que el mercado interno fuera especialmente atractivo. Sin embargo, la posibilidad de que México se convirtiera en un exportador de productos de la industria automovilística estribaría que las empresas de la industria efectuaran las inversiones sustanciales requeridas. Así, entre 1978 y 1981 con el auge petrolero, el crecimiento de la demanda de automóviles y camiones se aceleró, no obstante, la capacidad instalada de la industria era tan insuficiente para satisfacerla, que no solamente las importaciones de partes y componentes aumentaron a un nivel sin precedentes, sino que incluso hubo años en que fue necesario importar vehículos terminados. Para 1981 la industria automotriz llegó a ser responsable de 58% del déficit comercial del país, lo que hizo inevitable la adopción de medidas drásticas en 1982. Se prohibió la exportación de equipos opcionales de lujo y se establecieron convenios con las plantas armadoras a fin de que cubrieran su déficit en divisas, comprometiéndolas para ello a realizar proyectos específicos de exportación¹⁶.

¹⁵ *Cfr.* Morelos Competitivo, Solidario y Hospitalario: Programa Estatal de Competitividad e Innovación. *Op. Cit.*, p. 208

¹⁶ *Cfr.* QUIROZ Trejo, José Othón, La crisis de la industria automotriz en México: ¿paradigma o caso aislado? Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. [En línea] <http://www.redalyc.org/pdf/325/32512741016.pdf> (noviembre 13, 2014).

De ese modo, el proceso de reestructuración no pudo cumplir inmediatamente con el objetivo central: revertir el déficit de la balanza comercial del sector, situación que siguió perdurando durante los cinco años ulteriores, causada esencialmente por la apreciación del peso contra el dólar, el aumento de la demanda doméstica y la presión de los demás países a tener condiciones más propicias de intercambio comercial, de tal forma que para 1982, cuando la economía mexicana se colapsó, el déficit en la balanza comercial del sector superaba el billón de dólares¹⁷.

Para 1983 y ante la situación macroeconómica desfavorable, el 15 de septiembre, se instaura una nueva regulación a través de otro denominado: 'Decreto para la racionalización de la industria automotriz', en el que se imprimía una orientación importante hacia el fortalecimiento de las exportaciones, fijando la atención central en la exportación de vehículos más que en la de autopartes, para lo cual se redujo de nuevo el contenido mínimo de integración nacional en los vehículos consignados a los mercados internacionales. Esta nueva regulación unida con el incremento de la demanda interna, el tipo de cambio y los incrementos de la productividad en las nuevas plantas crearon que pronto la balanza comercial del sector tuviera un superávit; en esta misma época el gobierno vendió las acciones que poseía de Renault y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM) a inversionistas franceses y norteamericanos con lo que culminó la inversión de capitales nacionales en la industria terminal¹⁸.

No obstante, en busca de consolidar más y mejor la industria automotriz se implementan diversos programas que permitirían, en cierto sentido, estimular la industria; se incrementaron créditos preferenciales, se otorgan

¹⁷ Cfr. QUIROZ Trejo, José Othón, *Op. Cit.*

¹⁸ Véase Sosa, Sergio, "La industria automotriz en México. De la sustitución de importaciones al auge exportador.", en, Iztapalapa 33, EXTRAORDINARIO DE 1994, p. 197, [En línea] <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=415&article=424&mode=pdf> (noviembre 10, 2014).

estímulos fiscales, subvenciones, se obsequia asistencia técnica y se canaliza el poder de compra hacia el sector público, así como se efectúan controles cuantitativos al comercio exterior y aranceles, controles de precio, y transferencia de tecnología, entre otros.

Además, el gobierno mexicano, en lo general, estableció una estrategia con dos objetivos básicos: Primero, reordenar la economía para ocuparse de inmediato de su funcionamiento, y segundo, transformar a fondo las estructuras productivas y distributivas, a fin de superar en el mediano plazo las insuficiencias y desequilibrios estructurales acumulados por el país. En el mediano plazo se propuso el programa nacional de fomento industrial y comercio exterior durante el periodo de 1984 hasta 1988, el cual vinculó las políticas de reordenación económica y de cambio estructural, para proponer un patrón de industrialización más abierto e internacionalmente competitivo, capaz de satisfacer con mayor eficiencia las necesidades del consumidor, de generar las divisas requeridas por el propio sector productivo y de posibilitar un crecimiento económico auto sostenido, más equilibrado y mejor distribuido en términos regionales y sectoriales. Se consideró indispensable que las industrias y todos los sectores productivos cambiaran de mentalidad y actitud para hacer posible una nueva cultura basada en la productividad, la calidad y la creatividad, así como para enfrentar la nueva revolución tecnológica e industrial, que exige la automatización y la flexibilización de los procesos productivos, la sustitución de los materiales tradicionales por otros nuevos y el uso intensivo de capital, de tecnología, de organización y de recursos humanos calificados¹⁹.

Para el 10 de septiembre de 1988 ante la transición del poder político en México se continuó y profundizó la estrategia de estabilización y cambio estructural iniciada durante el sexenio de Miguel de la Madrid. Asimismo se

¹⁹ Cfr. Witker, Jorge, "El Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988", en Derecho Económico II, consultado en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2321/7.pdf>

reforzó la lucha contra la inflación mediante el pacto de estabilidad y crecimiento económico, se radicalizaron las medidas tendientes a reducir el papel del Estado, a privatizar las empresas estatales, a abrir el comercio y las inversiones al capital extranjero y a desreglamentar la actividad económica. Acorde a estas premisas, la industria automotriz se planteó como objetivo fundamental la modernización, apoyada por la apertura comercial y de reglamentación para aumentar sus niveles de competitividad, la gran mayoría de las disposiciones legales relativas al fomento y a la protección industrial se convirtieron en letra muerta. Las políticas sectoriales cayeron en desuso considerando que deberían ser el mercado y las ventajas comparativas las que determinarían el destino de las inversiones²⁰.

Por lo que, en definitiva, la evolución que tuvieron las compañías transnacionales a partir de la segunda mitad de los ochenta, al diseñar su expansión basada en el desarrollo principalmente del sector externo, significó un factor determinante para la situación actual. Ya que, convencidos que para consolidar los logros alcanzados con anterioridad ante las circunstancias internacionales y buscando adecuarse a los nuevos objetivos de la política industrial y de comercio exterior de ese entonces, el gobierno del presidente Salinas emitió un nuevo decreto en diciembre de 1989²¹. En éste se entendía claramente que para poder competir dentro del esquema de globalización de la industria, era necesario modernizar el sector para lo cual un proceso de desregulación económica, así como una aceleración en el ritmo de las inversiones se hacían inminentes. Buscando como punto final elevar los niveles de eficiencia, productividad y tecnología en los niveles internacionales.

De la misma forma, esta nueva reglamentación, conocida como "Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz", autorizaba la

²⁰ Witker, Jorge, *Op. Cit.*

²¹ Decreto para el fomento y modernización de la Industria Automotriz, consultado en: http://www.aduanas-mexico.com.mx/claa/ctar/leyes/ind_auto.htm

importación de vehículos nuevos por primera vez desde 1962, siempre y cuando la industria terminal mantuviera un saldo positivo en su balanza comercial. Esta situación hizo que más del 15% de los vehículos que vendieran en México entre 1991 y 1992 fueran importados, cifra que alcanzó un nivel del 20% en 1993²².

Por tanto, a partir de los años noventa, como secuencia de la paralización espacial, productiva y laboral, este sector inicia un nuevo periodo con cambios fundamentales en todas sus dimensiones.

En 1991 el Estado promovió el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) y los convenios de productividad, mediante los cuales se pretende impulsar en la industria en su conjunto la corresponsabilidad de los sindicatos en el mejoramiento de la productividad de las empresas, a cambio de una nueva forma de integración del salario que incluye un bono de productividad²³.

En ese tenor, hacia 1992, en el sexenio de Salinas y continuado por Zedillo, se indujeron pactos productivos entre empresas y sindicatos. Siendo cuestionables sus resultados hasta la fecha. Toda vez que muchos de los convenios firmados entre las cúpulas empresariales fueron sin la participación de los trabajadores de base, es decir, desprovistos de representatividad y legitimidad, ya que en general fueron privando el autoritarismo empresarial en el trabajo, el desinterés sindical por involucrarse, las culturas obreras instrumentalistas, no quedando clara la relación entre la bilateralidad y competitividad. Ello debido, quizá, a que la clase obrera se transformó

²² VICENCIO Miranda, Arturo. La Industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. [En línea] <http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22110.pdf> (noviembre 10, 2014) p. 220.

²³ Véase DE LA GARZA Toledo, Enrique. Sindicatos, Flexibilidad y Productividad. [En línea] <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/sindprodflex.pdf> (noviembre 10, 2014).

parcialmente en México, pero no con los perfiles que se supondrían frente a la revolución tecnológica, organizacional y la flexibilidad, sino entre una antigua clase obrera (masculina, con calificaciones tradicionales, de edad madura, estable en el trabajo) y una nueva clase obrera no calificada, joven, mejor repartida entre hombres y mujeres y de poca antigüedad²⁴.

Hacia 1995 con la crisis, no sólo se cuestionó la política económica errónea y el enfoque monetario de la balanza de pagos, sino al Modelo de desarrollo.

En el 2001, ante la presencia de una nueva crisis, se destaca la debilidad de los "modelos de producción" imperantes en el México Neoliberal. Se aprecia un modelo de producción denominado Toyotista, al que se le agrega el calificativo de "precariedad", sobre todo por no contener suficientes ingredientes como para lograr la lealtad de los trabajadores y evitar su alta rotación externa, por no garantizar el crecimiento sostenido durante plazos prolongados de la productividad. Considerándose como el "modelo de producción hegemónico" resultado de la reestructuración productiva en México desde los ochenta²⁵.

Las constantes crisis económicas en México han marcado decisivamente la industria automotriz. Haciendo que se modifique su estructura interna y externa. Destacándose la participación del gobierno como elemento mediador y protector de los intereses sociales, económicos, políticos del país de manera crucial. Obligándose a una apertura económica, aún a las plantas primordialmente orientadas a la producción para el mercado interno, sobre todo a adaptar estándares de productividad, de calidad y de flexibilidad a los que

²⁴ Véase DE LA GARZA Toledo, Enrique, *Op. Cit.*, pp. 194 y 195.

²⁵ Véase DE LA GARZA Toledo, Enrique, *Op. Cit.*, p. 34.

regirán en la zona más amplia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)²⁶.

En esos años se observa de manera clara que muchas empresas transnacionales europeas y japonesas se comienzan a ubicando en México para, desde esa plataforma, participar en el juego del mercado norteamericano del TLCAN. Una vez firmado el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México juega un papel crucial para las compañías transnacionales, principalmente, por los diversos tratados especiales firmados con países como Chile, Colombia y Venezuela, y por su papel la América Central, siendo una ubicación más dispersa.

Con el TLCAN se firmó el principio del fin de la política regulatoria de la industria de automotores de México, y se persiste en la desigual desgravación arancelaria y la compensación de importaciones mediante superávit comercial para las empresas terminales, con una reducción gradual hasta eliminarla a partir de 2004. Se determinó reducir la exigencia de valor agregado nacional proveniente de proveedores a 34% en el quinquenio 1994-1998, con una baja de un punto porcentual en cada uno de los años siguientes para quedar en 29% en 2003 y luego desaparecer en 2004. En el caso de las autopartes se negoció una baja del coeficiente de compensación del saldo comercial a 0.8 por cada unidad monetaria de importaciones desde enero de 1994, para luego disminuir a un ritmo semejante al previsto para la importación de vehículos terminados, así como un aumento de 40 a 49% del límite de participación extranjera en las empresas el cual se eliminaría en el sexto año del periodo de transición, y que en la metodología de cálculo de la balance comercial ampliado

²⁶ Tratado de Libre Comercio para América del Norte, consultado en: http://idatd.eclac.cl/controversias/Normativas/TLCAN/Espanol/Tratado_de_Libre_Comercio_de_America_del_Norte-TLCAN.pdf

se excluya a las maquiladoras independientes de las empresas ensambladoras y se le registre como proveedoras nacionales²⁷.

Aunado a lo anterior, en diciembre del 2003, la administración del presidente Fox publica el "Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles"²⁸, en el que estando consciente el gobierno federal de la apertura y la entrada en vigor de las desregulaciones aplicables en esta industria contraídas por México en el contexto internacional – las cuales incluyen las contenidas en el acuerdo de libre comercio con la CEE, y el TLCAN- reconoce la necesidad de crear nuevos mecanismos que propicien el incremento de la competitividad del sector automotriz, buscando entre otras cosas, el fortalecimiento del mercado interno. Este decreto contempla:

- Seguir estimulando la llegada de inversiones para la construcción y/o ampliación de instalaciones de producción en México.
- Disminución de los costos de las importaciones vía reducción de arancelaria.
- Autorización de registro de nuevas compañías productoras en la industria terminal en territorio nacional (siempre y cuando su inversión en activos fijos sea al menos de 100 millones de dólares) y contemplen la fabricación de 50 mil vehículos anuales como mínimo, con un plano para el cumplimiento de tres años a partir del inicio de las operaciones.

²⁷ *Cfr.* Comercio Exterior, febrero de 2000. Sección Nacional. Modernidad y bifurcación de la industria de automotores. [En línea] <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/51/3/RCE.pdf> (mayo 12, 2015) pp. 113- 120

²⁸ Decreto para el Apoyo de la Competitividad de la Industria Automotriz Terminal, y el Impulso al Desarrollo del Mercado Interno de Automóviles. Consultado en: http://ordenjuridicodemo.segob.gob.mx/PE/administracion_1/DECRETO%20PARA%20EL%20APOYO%20DE%20LA%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20AUTOMOTRIZ.pdf

- Beneficios a la importación de ciertos vehículos con tasa cero en aranceles, alcanzando volúmenes de hasta el equivalente al 10% de la producción del año inmediato anterior.
- Autorización a empresas para la importación de mayores cantidades de vehículos, siempre y cuando presenten compromisos concretos de incrementar la inversión a fin de ampliar su infraestructura de producción en México, continúen con programas de capacitación y desarrollo, desarrollen proveedores locales y transfieran su tecnología a proveedores de primer y segundo nivel.

Por lo anterior, se puede afirmar que el sector de la industria automotriz, compuesto tanto por la industria terminal como por la industria de autopartes, sin lugar a dudas, ha jugado un papel relevante dentro de la economía nacional.

Actualmente, la industria automotriz atraviesa por una intensa reorganización económica y tecnológica. Principalmente porque debe enfrentarse, a las nuevas formas de organización del trabajo y la flexibilidad, al autoritarismo y el control de calidad aplicado más como técnica administrativa que como concepción de cambio en las relaciones laborales, que se refleja en una escasa descentralización de las decisiones, salario bajo y pocos estímulos, lo que ha sido llamado Modelo de Producción 'Toyotista' que se encuentra ligada al menos a cuatro factores.

- 1) La renegociación de las reglas institucionales entre los distintos actores sociales que participan en esta actividad económica (empresarios, trabajadores y accionistas);

- 2) El surgimiento de nuevas tecnologías, como la electrónica, que ha impactado los componentes y el funcionamiento del automóvil.
- 3) La globalización de las economías y la tecnología, que se expresa a través de alianzas estratégicas y fusiones, la concentración de la producción y una mayor competencia; y
- 4) Nuevas estrategias y formas de producción que combinan la especialización flexible y la subcontratación con la modulación a fin de reducir la complejidad, los costos de ensamble y del capital.

Aceptándose, en tal sentido, la coexistencia de dos estrategias empresariales exitosas hasta ahora, cada uno de ellas con sus propias limitaciones:

Primero, la que utiliza tecnología, organización, relaciones laborales y fuerza de trabajo convencionales, basa su competitividad en el bajo costo de la fuerza de trabajo, y el uso intensivo de ésta.

La segunda, fundado en las nuevas formas de organización, tecnologías más altas, flexibilidad pero también con bajo salario y uso de la fuerza de trabajo en forma toyotista o taylorista. Las estrategias empresariales dominantes en México, en cuanto a políticas de producción, de gestión de mano de obra, de relaciones laborales resultan de presiones del mercado, ya que los empresarios no han apostado en su mayoría a la vía de la inversión elevada en capacitación, del salario alto o los bonos atractivos para retener a la fuerza de trabajo, a la interlocución con sindicatos representativos de los problemas de la producción.

Además, la viabilidad de una fábrica en un país en desarrollo depende también de la situación de la producción de vehículos en los países desarrollados, donde los automóviles se producen y venden en escala muy superior, pues, la industria automotriz es uno de los sectores más importantes de la economía mundial. Y a pesar de las fuertes reducciones de los últimos años, el empleo total generado por esta industria es significativo a nivel mundial. Por tal motivo, el extraordinario aumento de la producción hace posible la reducción en el costo de las compras a otras industrias, aumentando el volumen de los pedidos y normalizándolos.

Al mismo tiempo, el diseño de los automóviles ha sido objeto de grandes modificaciones para limitar los costos, se reduce el número, indebidamente alto, de factores de seguridad. Se fabrican los vehículos bajo licencia en los países en desarrollo con baja calidad, ya que hay poca competencia, las autoridades nacionales de tráfico no aplican las pruebas adecuadas de control de calidad antes de la matriculación. A parte, la inferior calidad de estos vehículos consiste en que los países en desarrollo han de confiar más en el elemento humano, porque la producción está menos mecanizada. Es frecuentemente que los trabajadores y capataces no sean lo bastante fiables y concienzudos.

También se observa una desfavorable tendencia a comprar los materiales más baratos y a no remunerar debidamente a los trabajadores y empleados. Motivo por el cual, la posición de los países latinoamericanos líderes en la industria, es resultado de casi un cuarto de siglo de cambios de política y de una participación extranjera cada día más fuerte. Tales países, y en especial en Brasil y México, han llegado a incorporarse finalmente a la red transnacional, aunque la situación sea muy diferente para el resto de los países de la región y de los países en desarrollo en general.

México, por su parte, cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en este sector, su industrialización no ha llegado a alcanzar los niveles de otros países, como Corea que inició su industria automotriz once años después que México. Siendo quizá una de las razones, que el crecimiento de la industria automotriz mexicana se dio sin un orden preestablecido de desarrollo, es decir, no se supo estratificar de una forma correcta cada una de los elementos que intervienen en la cadena productiva de la industria automotriz. Permitiendo que por doquier aparecieran fabricantes de autopartes comunes para todas las armadoras, que en la mayoría de los casos carecen de especialización, dada la diversidad de productos que mantienen en el mercado y que da origen a una baja productividad, motivada entre otras cosas por las tan complicadas relaciones de intercambio entre proveedores y armadoras.

El sector automotriz en México siempre ha sido una piedra angular del desarrollo industrial del país. Pero, ha tenido y debe seguir evolucionando. La lógica de la modernización de la industria automotriz en México consiste en crear y modernizar las plantas de la industria terminal, así como buscar la vinculación con la industria de autopartes, con el objeto de constituirse en uno de los proveedores del mercado norteamericano. El proceso de flexibilización de esta actividad económica responde prioritariamente a la lógica de una nueva división internacional del trabajo más que a la voluntad política del Estado mexicano de lograr el crecimiento de divisas y la estimulación del mercado interno.

La industria automotriz a lo largo de su historia ha mostrado ser un elemento fundamental y dinamizador en las economías durante todo el siglo XX. La organización laboral y la innovación productiva en esta industria han tenido efectos positivos en las demás ramas industriales, lo cual ha desencadenado un aumento considerable en la productividad y en las utilidades

de esta. Una de las innovaciones productivas de esta industria, fue la internacionalización de su producción y por ende de su comercialización. En el caso específico de México la industria automotriz hasta hoy día, muestra una tendencia a la internacionalización de la producción, regida por estrategias globales y que además se ha integrado internamente, para mejorar sus formas de organización, su tecnología y sus escalas de producción, todo ello con el fin de insertarse competitivamente en el contexto mundial.

Así, puede decirse que, la industria automotriz está dividida en cuatro sectores de acuerdo con el tipo de producción:

- a) producción de motores,
- b) producción de transmisiones,
- c) producción de carrocería y
- d) ensamblado final.

Cada uno de estos sectores está ubicando en el contexto de producción justo a tiempo y de Lean Production, donde las redes de proveedores experimentados y confiables juegan un papel primordial y se concentra gran parte de la producción de autopartes. Y la zona fronteriza que, sin dejar de ser una de las importantes, ya no es la única región de atracción para las empresas transnacionales automotrices.

En 2011, México llegó a producir 136,678 vehículos pesados, ubicándose como el sexto productor global, después de China, Japón, India, Estados Unidos

y Brasil y se estima que la producción de vehículos pesados en México alcanzará los 196.8 miles de vehículos en 2016²⁹.

Así, el sector automotriz ha representado el 6% del PIB nacional y el 18% de la producción de manufactura. Actualmente se estima que la industria automotriz Mexicana continuará creciendo en el futuro. Los pronósticos indican que la producción alcanzará 4 millones de unidades en 2018 y 5 millones en 2020³⁰.

1.2. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, SU ARQUITECTURA Y MODULACIÓN A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN.

La industria automotriz ha llevado a cabo importantes transformaciones, tanto de modernización como de relocalización. La empresa clásica se ha visto expuesta a cambios tangenciales. De ese modo, se ha enfrentado a crisis como consecuencia de un proceso de reorganización productiva originado en los años ochenta, al que se llega tras la constatación de una excesiva rigidez que le impide adecuarse a un mercado cada vez más inestable y fluctuante. Dichos cambios han propiciado un vaivén en las dinámicas de organización principal y han fortalecido a la descentralización productiva posesionándola como se un modo de organización de la producción que posee la inestimable ventaja de permitir asumir los beneficios económicos que se derivan de la actividad que se saca fuera de la empresa al tiempo que transfieren al exterior los riesgos

²⁹ *Cfr.* Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) (2014) citado en Convención Internacional de Negocios para la Industria Automotriz. Automotive. Meetings, Querpetaro – México, Febrero 20-22, 2017. Industria Automotriz en México Un Sector Clave. [En línea] <http://www.automotivemeetings.com/mexico/index.php/es/industria-automotriz-en-mexico> (mayo 12, 2015).

³⁰ *Cfr. Ibidem.*

vinculados a ella. Sobre todo porque se trata, en definitiva, de obtener los máximos beneficios con el mínimo coste.

Precisamente, el primer antecedente formalmente conocido de la descentralización productiva consistió en aquellas medidas encaminadas a la reducción del tamaño de la gran fábrica fordista, con objeto de conseguir recuperar la eficacia del capital y mejorar el uso de los recursos.

Dicha práctica se fue intensificando de forma generalizada como técnica de organizar la aportación de trabajo a las organizaciones económicas, así como en las Administraciones Públicas, en búsqueda de una mayor eficacia y racionalidad en el funcionamiento de aquellas. Se plantea principalmente por las nuevas formas de organización de las empresas: de una parte la empresa se reorganiza en entidades jurídicas más pequeñas, manteniendo en todo caso una dirección común, de la otra, se plantea una "tercerización" de las actividades tanto principales como accesorias de las mismas empresas, en cuanto éstas son contratadas o subcontratadas, o son realizadas por empresas de trabajo temporal o por trabajo a domicilio.

Así, en el ámbito económico la descentralización es vista como una opción empresarial. La descentralización del ciclo productivo y concentración les ha permitido ajustarse a las exigencias de la competitividad. Esta aparente nueva estrategia, da prioridad a los ajustes por el lado de la oferta y respecto a los trabajadores al ser segmentados les permite reducir algunos costes. Por tanto, son dos enfoques clásicos para implementar una técnica descentralizadora.

- a. *Outsourcing operativo*: afecta a la exteriorización de actividades poco importantes para la empresa, y
- b. *Outsourcing estratégico*: implica una intensificación de la relación de cooperación con el proveedor mediante formas de filialización que implican ceder parte de su actividad a otras empresas jurídicamente independientes, que pueden llegar a constituirse en un grupo articulado por vinculaciones accionarias, de plantilla o de otro tipo.

Apoyándose además, la estrategia descentralizadora, en gran medida, en las pequeñas empresas, porque éstas pueden aportar flexibilidad utilizando una tecnología que les permite producir series cortas para adaptarse a los cambios de mercado y ajustar con más facilidad sus plantillas a las fluctuaciones productivas. Produciendo un efecto centrífugo que lleva al adelgazamiento de la empresa mediante la subcontratación y a la aparición de otras empresas y de trabajo autónomo. Así como un efecto centrípeto que puede traducirse en la aparición de grandes empresas que se articulan a partir de una sociedad matriz que se coordina con unidades productivas separadas. Con lo que se han visto aparejados, la descentralización productiva con la jurídica y el achatamiento de los organigramas de las corporaciones. Cada una de las unidades que componen una gran empresa son prácticamente autónomas, compiten entre ellas, tienen contabilidades separadas y pueden establecer sus estrategias sin referencia a la casa central, a condición que luego los resultados funcionen.

Quizá porque en el ciclo productivo y a la concentración, la descentralización permite distinguir entre una descentralización vertical³¹ que se

³¹ Con la descentralización vertical se delega poder siguiendo la línea de mando o autoridad desde el ápice estratégico hacia la línea media. La descentralización vertical puede ser: SELECTIVA. Con la descentralización vertical selectiva se descentraliza la toma de decisiones de áreas funcionales, es decir, (de producción, marketing, finanzas, etc) hasta el nivel jerárquico donde es más fácil obtener y acumular la información necesaria para tomar decisiones. Este tipo de descentralización se da en las organizaciones que utilizan el tipo de agrupación según la función. Este tipo de

traduce en la exteriorización de la producción a través del establecimiento de contratos con terceros para realizar parte de las actividades que la empresa precisa para funcionar y situar en el mercado determinados bienes o servicios, de la descentralización horizontal, que se concreta en la existencia de redes empresariales, de ordinario situadas en una misma localidad o región, en cuyo son se establecen relaciones de cooperación, y que actúan desde posiciones de relativa igualdad, concretándose la estructura descentralizada en la prestación de servicios comunes que rebasan la capacidad de las empresas individuales. Plasmándose ambas en el sector automotriz³².

La descentralización productiva se traduce en una reducción de tamaño de la empresa hasta el límite que se estima el adecuado; en la aparición de empresa pequeñas y medianas que se vinculan con las que antes eran grandes si bien dotadas de alta tecnología, de capacidad de generar empleo y conseguir un fuerte crecimiento. Con una desintegración vertical del ciclo productivo se ha propiciado el nacimiento de empresas medianas y pequeñas dotadas de alta tecnología y fuerte crecimiento, que acrecientan el grado de especialización y explotan nichos de mercado ligados a un producto o segmento del proceso de la producción que constituye el secreto de su rentabilidad, y en las cuales la inversión innovadora es su secreto y su primer recurso.

descentralización dejará sin resolver el problema de la coordinación entre funciones. La única forma de establecer la coordinación sería utilizando la supervisión directa, pero esto sería volver a centralizar la estructura. Las empresas que utilizan una descentralización vertical selectiva utilizan para coordinarse dispositivos de enlace, por ejemplo: directivos integradores.

PARALELA. Con la descentralización vertical paralela se descentralizan todas las funciones concentradas en un único punto de la organización. Este tipo de descentralización vertical la utilizan las empresas agrupadas en base al mercado, dando a cada división el poder necesario para tomar todas las decisiones funcionales que se refieren a su producto, a su servicio o a su área geográfica. Estas son las empresas que se denominan divisionales (autónomas).

La coordinación para este tipo de descentralización vertical se realiza por medio de la normalización de resultados (el control de rendimiento) ya que cada una de las decisiones son autónomas y es muy fácil realizar este tipo de control. También se suele utilizar la normalización de las habilidades, en concreto el adoctrinamiento, para empresas con divisiones dispersas geográficamente.

Este tipo de descentralización vertical suele ser limitada pues supone la transmisión de poder desde el ápice estratégico a unos cuantos directivos de la línea media, pero sin bajar más en la línea jerárquica.

Cfr. El ergonomista. Descentralización Vertical. [En línea] <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r173.html> (mayo 10, 2015)

³² Cfr. *Idem*.

En esto coinciden una y otra vez los autores. Las pequeñas empresas, entonces, se vinculan con las grandes por medio de redes de colaboración constituyendo una "estructura integrada y jerárquicamente organizada". Las empresas pequeñas y los talleres forman parte, desde lejos o desde abajo, como quiera que se le mire, del proceso descentralizado de producción³³.

La prestación de trabajo asalariado sufre, de esta forma, un proceso de retirada desde el ámbito empresarial para caer diseminada en múltiples empresas y talleres, pequeños, funcionalmente especializados, dependientes de la estrategia productiva principal y con modalidades de prestación laboral diversificadas que suelen implicar que no se trabaje en la propia empresa o con un marcado grado de autonomía por parte del trabajador respecto a la ejecución del trabajo.

Por lo anterior podemos señalar que la descentralización productiva ha sido empleada, en los sectores de producción y más aún en el del automóvil, en un doble uso:

- a) Como técnica de gestión estratégica para adaptar la estructura de las empresas a los cambios del entorno económico y,
- b) Como equivalente de flexibilidad externa por constituir un recurso menos traumático que las reducciones de plantilla.

Hoy la descentralización es reconocida como una forma organizativa que se ha generado en todos los países, una forma empresarial en red, en red de tipo distinto. Son los *Keiretsu* japoneses que están concentrados en torno a un

³³ Dirección del Trabajo, "Boletín Oficial", Gobierno de Chile, consultado en: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-62222_recurso_1.pdf

Banco y a una matriz empresarial con cientos y miles de empresas (la automovilísticas, resultan un ejemplo claro, principalmente Toyota). O los *chaebol* coreanos, que son empresas familiares, jerárquicamente constituidas de tipo casi militar pero en red descentralizada. O las empresas chinas, que son redes horizontales familiares en las que las familias, conforme se van desarrollando, van organizándose en red.

Desprendiéndose de su análisis que la descentralización puede tomar las formas siguientes.

1. Outsourcing operativo.
2. Outsourcing estratégico.
3. Estrategia de flexibilidad.
4. Filialización de empresas.
5. Subcontratación.
6. Colaboración de pequeñas empresas.
7. La aparición de otras empresas.
8. Prestación de servicios en calidad de trabajador autónomo.
9. Redes empresariales.
10. Reducción de tamaño de las empresas.
11. Implementación de nuevas gestiones estratégicas.

Pero no importa, en cual forma se emplee a la descentralización productiva, ya que, siempre tiene repercusiones, sobre todo de carácter laboral.

Por tanto, el sector del automóvil no es la excepción, solo que en este sector se hace más complejo, pues la descentralización depende en gran medida de su arquitectura y de lo que se ha denominado modulación, ya que los productos, en general tienden, de una arquitectura integral intencionalmente que se diseñan con alto grado de interdependencia entre los componentes. Pero en el caso de un automóvil, requieren de un tipo de arquitectura, basado en un sistema donde pueda ser preensamblado, pero solo parcialmente. Debido a que los sistemas tienen componentes en diferentes partes del vehículo.

No obstante, la industria automotriz ha avanzado en la modularización en la producción, el proceso, lo que ha venido repercutiendo en la modularización de sus sistemas inter empresa (en la relación entre empresas), pero también en la de su arquitectura o diseño (modularización del producto).

En este sentido, Fujimoto y Takeishi señalaban que desde mediados de los noventa, uno de los intentos más importantes de los ensambladores automotrices ha sido modularizar la producción de automóviles. La modularización es un proceso distinto a la arquitectura modular, y aunque hasta el momento no hay una definición clara y compartida respecto al concepto, 'hay acuerdo en que involucra el subensamblaje de partes en unidades más grandes de lo tradicional y la subcontratación externa de esta tarea a productores de partes. Así, se distinguen al menos tres fases en el fenómeno de modularización:

- Modularización en la Arquitectura del Producto (modularización en diseño);

- Modularización en la Producción (modularización en el proceso) y,
- Modularización en el Sistema Inter-firma (subsistemas de subcontratación de unidades grandes a proveedores externos).

Explican los tres sistemas involucrando en la modularización (producto, producción e inter empresa), como jerarquías múltiples que están inter vinculadas, conformando a su vez un sistema complejo que requiere de coordinación. 'En las tres fases de modularización los ingenieros de producto, de proceso, y los gerentes de compras deben tomar decisiones acerca de la jerarquías de producto y proceso y de los límites inter firma, mientras aseguran la coordinación cercana entre ellos. Es obvio que las tres facetas no deben ser mezcladas, pero al mismo tiempo es claro que esas decisiones. En este sentido, el reto más crítico en la modularización es cómo evitar o superar tal inconsistencia y conflicto a través de la coordinación'³⁴. Algunos señalan que para los ensambladores, 'la clave de la modulación exitosa descansa probablemente en la cooperación y coordinación cercanas entre sus funciones de desarrollo, producción y compras, así como de proveeduría'.

Para ello y con la finalidad de cerrar la brecha con la competencia japonesa, o simplemente para incrementar su ventaja competitiva, los ensambladores europeos y estadounidenses han elegido implementar cambios en sus principales estrategias, inspiradas en gran medida por los más conocidos gurús en dirección norteamericanos: en particular promoviendo el enfoque modular para el diseño y la manufactura del vehículo, y centrándose en tres competencias: arquitectura del automóvil, ensamblaje final y mercadotécnica.

³⁴ Fujimoto, T. y T. Akira, (2001a). "Automobiles: Strategy-Based Lean Production System". Discussion Papers, Junio, citado en Taboada Ibarra, Eunice, "La arquitectura integral y modular. El caso de la Industria Automotriz", en *Economía y Sociedad*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, vol. X, núm. 16, julio-diciembre, 2005, p. 68.

Sin embargo, otras responsabilidades son subcontratadas y transferidas a los proveedores de sistemas y módulos. Mientras que Toyota ha decidido no adoptar tales opciones estratégicas, dando preferencia a la visión y dirección global de un ensamblador automotriz y protector de su rol dominante en la cadena de valor, en lo que respecta a estilo y diseño, cambio tecnológico y control.

Precisamente, Fujimoto y Takeishi explican las diferencias en la tendencia a la subcontratación entre Japón y Occidente:

Han expandido el ámbito de la subcontratación porque:

Empresas occidentales de negocios	Los ensambladores japoneses
Promueven la subcontratación	Promueven el subensamblaje in house pues están interesados por la modularización. Buscan la "autonomía e integridad" de su línea de ensamblaje.
Quieren obtener ventajas en los costos de mano de obra más bajos de los proveedores.	Están especialmente interesados en el bienestar de sus trabajadores y el autocontrol de calidad.
Disminuyen costos y riesgos de inversión, dando más responsabilidades al proveedor.	Son renuentes a subcontratar el subensamblaje a proveedores externos
Aceleran su política de reducir el número de proveedores de primera línea.	

En este tenor, son renuentes a subcontratar el subensamblaje a externos porque:

- a) La ventaja en costo de los módulos subcontratados no es tan grande en Japón porque la brecha salarial entre ensambladores y los proveedores de primera línea (*first-tier suppliers*) es estrecha comparada con las contrapartes occidentales,
- b) Con la finalidad de tener los envíos de los subensambladores externos en secuencia con la línea principal de ensamblaje y en poco tiempo, las plantas de los proveedores deben estar localizadas a poca distancia de las plantas de ensamblaje.
- c) Las oportunidades para construir tales instalaciones nuevas son muy limitadas actualmente en Japón. Aún si fuera posible, los ensambladores están preocupados porque cada planta podría depender demasiado de los proveedores seleccionados, y entonces la presión competitiva hacia los mismos se vería reducida y,
- d) Los ensambladores dudan de la capacidad de los proveedores para manejar una amplia variedad de tareas ya que están especializados en el desarrollo y la producción de componentes funcionales e individuales.

También porque los ensambladores japoneses tienen aversión a perder conocimiento respecto a la tecnología y los costos de cualquiera de las partes involucradas. La ausencia de proveedores de componentes que proactivamente hayan tenido fusiones y adquisiciones con la finalidad de desarrollar y producir

grandes módulos, tal como han surgido en Estados Unidos y Europa, ha llegado a los ensambladores japoneses a enfocarse en el subensamblaje interno.

Por tanto, la arquitectura modular surge como respuesta a la complejidad de sus objetivos, como son los de controlar el orden y la variabilidad del proceso mediante la estandarización, el incremento en la variedad de productos y la flexibilización de los procesos de manufactura.

Para Baldwin y Clark³⁵, el diseño modular y su correspondiente estructura de tareas, hacen posible un tipo de estructura industrial, que denominan "cluster modular". Este se conforma por un grupo de firmas y mercados que fungen como anfitriones para la evolución de un conjunto de diseños modulares." Así, las empresas de un cluster modular, que realizan trabajo en equipo para llevar a cabo subconjuntos de tareas interdependientes, además de estar conectas por reglas de diseño, están vinculadas una con otra y con el sistema económico por un conjunto de insumos, trabajo y capital, de allí que subconjuntos de empresas del cluster deben colaborar creando esos mercados para facilitar la transferencia de bienes, servicios e información entre ellos y con el medioambiente.

En ese mismo tenor, a finales de los noventa, en la industria automotriz se puso en marcha el sistema de producción que incorpora en su logística la recepción de módulos de ciertas partes del automóvil. Estos módulos son provistos por grandes empresas que los entregan en la propia línea de ensamble, con lo que la ensambladora obtiene las ventajas que ofrece la subcontratación y la aplicación de la entrega 'justo a tiempo' (JIT)³⁶. Pues, la creciente complejidad tecnológica del automóvil y la presión de la competencia

³⁵ Baldwin, C. y C. Kim, (2000). Design Rules. Volume I: The Power of Modularity, Cambridge, MA. MIT Press, Citado en Taboada Ibarra, Eunice, *op. cit.*, p. 78

³⁶ *Cfr. Infra*, pág. 213

claramente explican el proceder actual de las ensambladoras y de sus proveedoras principales. Donde ambas han registrado un fuerte movimiento a nivel mundial: fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, alianzas de capital y acuerdos tecnológicos. Estas estrategias han provocado la selección de empresas proveedoras más competentes, dando lugar a la desaparición de muchos proveedores y a que las seleccionadas ocupen posiciones muy importantes dentro de la cadena de producción.

En tal sentido, las empresas resultantes de la descentralización, de mayor y menor entidad, proceden a integrarse en una red que vincula a unas con otras a través de institutos jurídicos diversos. Dando origen a un nuevo modelo empresarial donde es posible operar, a través de la red, en varios sectores de forma simultánea. Dentro de la "red", las relaciones que se entablan pueden ser de coordinación (entre empresas pequeñas y medianas): o de subordinación (este es el caso más común), constituyendo el supuesto prototipo el de empresa grande (la principal o matriz) con la que colaboran otras de menor tamaño, correspondiendo a la primera distribuir entre las restantes las distintas parcelas del ciclo productivo, y ejercer el control sobre las mismas.

No obstante, la descentralización productiva debe ser contemplada como una estrategia de flexibilidad para ajustar el volumen de empleo necesario según las variaciones de la producción, reducir los costes salariales y hacer frente a unos niveles de incertidumbre muy superiores a los de tiempos pasados.

La reorganización de la empresa a través de la descentralización productiva se ha traducido en una segmentación del bloque de facultades que corresponden al empresario en cuanto sujeto acreedor de las relaciones de

trabajo. Las notas que acompañaban a una concepción clásica del empresario acusan una importante disociación a consecuencia de la descentralización productiva, lo que hace surgir una dificultad para su configuración como contraparte de la relación laboral, fruto de un proceso de escisión de facultades y poderes entre la dualidad de sujetos empleadores que aparece con las relaciones triangulares de trabajo. Esta <<desmembración jurídica>> de la figura del empleador comporta un conjunto de problemas adicionales en punto al ejercicio de los poderes de organización, dirección y disciplinario, y también en lo relativo a la imputación de responsabilidad por incumplimiento de las normas laborales y de Seguridad Social.

La descentralización productiva se ha traducido en una proliferación de estatutos jurídicos de relaciones laborales para la aportación de trabajo a las empresas, concentrándose en un núcleo duro la prestación del trabajo asalariado estable vinculado a la empresa a tiempo completo, al que rodean otros anillos de trabajadores inestables y de trabajadores vinculados a otras empresas, pero respecto de los cuales su empleadora efectiva es la primera. Este nuevo modelo de empresa ha producido una reducción del trabajo asalariado y un aumento del trabajo autónomo y parasubordinado, vinculado a la empresa principal por contratos civiles o mercantiles. Con ello, se ha incrementado la <<zona gris>> entre el trabajo dependiente y el trabajo autónomo. Resultando, dentro de lo más relevante que mediante las fórmulas de subcontratación los procesos de trabajo se fragmentan en elementos separados, una parte de los cuales se convierte en puestos de trabajo de personal propio de la empresa y otros ocupados por terceros o por personal de diferentes empresas.

Viéndose bajo la óptica de la descentralización productiva para exteriorizar el empleo "el factor trabajo es analizado como un simple coste más,

un elemento a transmitir o modificar para el cual el ordenamiento jurídico labora o los sindicatos son meros obstáculos”.

Por tanto, la contratación externa de servicios por las empresas supone para éstas adoptar una serie de decisiones respecto del personal que estaba ocupado en los trabajos que se exteriorizan y, respecto de la forma de conseguir la nueva aportación de trabajo para estos últimos. Tales decisiones tienen una incuestionable trascendencia jurídico-laboral, tanto por lo que se refiere a la conservación o modificación de los derechos subjetivos de los trabajadores propios de la empresa que se descentraliza como en lo que respecta a los reconocidos a los trabajadores de las empresas contratistas y a los instrumentos jurídicos utilizados para formalizar la cooperación entre empresas. Y así, en el contexto de la descentralización productiva, el realce que cobra la autonomía de la voluntad para decidir por parte de los trabajadores individuales la forma de prestación del trabajo y como fuente reguladora del contrato de trabajo, potenciando en este caso una tendencia que propicia la individualización. En relación con el desarrollo del trabajo autónomo, el respeto a la voluntad de las partes debería tener como límites, conjuntamente, tanto la realidad de la forma de prestación de trabajo como la calificación común que atribuyan inicialmente a su forma de vinculación entre las partes, siempre que de la primera se excluya la subordinación jurídica como nota tipificadora del contrato de trabajo.

Por lo anterior, hay quienes afirman que, en el fenómeno de descentralización productiva se esconde el móvil de encubrir, a través del fraccionamiento jurídico de la empresa, lo que en realidad constituye una sola organización productiva, con el fin de eludir responsabilidades laborales. Es decir, sin perseguir objetivos fraudulentos, el grupo constituye de facto una unidad económica, actúa bajo un mismo criterio organizativo, y se somete a una sola dirección, haciendo las veces de empresario. Sin que ello parezca

razonable atribuir, a efectos laborales, la condición de empleador al grupo, pese a hallarse éste formalmente fraccionado en una multiplicidad de empresas con personalidades jurídicas independientes.

La presencia formal de una pluralidad sociedades de separadas no debe constituir un obstáculo insalvable en orden a la consideración de empleador del conjunto del grupo, habida cuenta que el legislador, como ya se señaló, construye la noción de empresario laboral de forma derivada del concepto de trabajador, evitando atender a sus elementos caracterizadores. Toda vez que es el empresario quien recibe la prestación del trabajador, ejercita los apoderes de organización y dirección en la empresa, y asume las responsabilidades empresariales, siendo irrelevantes circunstancias tales como que el acreedor de trabajo carezca de personalidad jurídica, pudiendo tratarse de una comunidad de bienes, o de cualquier otro ente sin personalidad, o bien de un grupo de empresas.

Más, no en todos los supuestos es posible atribuir la condición de empresario laboral al grupo. Constituyendo esta realidad un fenómeno que se resiste a ser aprehendido por el Derecho positivo y la jurisprudencia, además de no ser uniforme por la doctrina. Por ello, la respuesta a la cuestión inicialmente planteada, referente a quién deben imputarse las responsabilidades derivadas de la condición de empresario: si sólo a quien formalmente aparece como tal, o si también a la sociedad que ejerce el control o a todas las empresas del grupo. Se realiza a través de la búsqueda del verdadero empleador en los grupos empresariales no estando inspirada en razones de índole teórico o académico, sino en objetivos prácticos de primer orden. Donde lo que interesa saber es quien es el empleador laboral para identificar el centro de imputación de las responsabilidades laborales.

De la misma forma, las nuevas formas de organización del trabajo que propicia la descentralización productiva pueden permitir un efecto positivo respecto de las formas de trabajo no estructurado, clandestino, que se inscriben en el mundo de la economía sumergida. Donde para que emerja el trabajo clandestino, y para que la legislación laboral siga cumpliendo sus finalidades específicas, ésta debe tender a una mayor diversificación en el tratamiento de las nuevas actividades que se desarrollan en dependencia con otras empresas y que están ligadas de ordinario al sector servicios, al desarrollo tecnológico y a la descentralización productiva.

Los instrumentos laborales para las <<reorganizaciones productivas>> han estado, y continúan estando, al servicio de unas finalidades más amplias, como también las <<modificaciones estructurales>> en el Derecho de Sociedades; pero es incuestionable que la formalización jurídica de las descentralizaciones productivas ha encontrado un marco legal preexistente.

Así, resulta claro afirmar que bajo las anteriores perspectivas de reorganizar la empresa, en México, se observa la implantación de empresas automotrices que persiguen, igualmente la expansión y el éxito de demanda en el país. Auxiliándose para ello, a fin de reducir a toda costa sus costes, de la descentralización productiva, una descentralización que no está regulada e incluso puede afirmarse que no está reconocida por lo menos no jurídicamente. El hecho es que se presenta. Día a día se requiere de los servicios externos, de otras empresas (pequeñas o establecimientos, llámese talleres o negocios) para cumplir con sus fines. Un ejemplo es el auxilio de talleres mecánicos, de pintura y hojalatería. De los cuales, no se reconoce de cara al público su trabajo, es decir, ninguna agencia automotriz dice a sus clientes que sus vehículos son enviados una vez depositados para su arreglo o compostura a estos talleres.

Asimismo es alarmante, en ese sentido, el uso tan común y reiterado de la descentralización y no como práctica de la propia empresa, pues es comprensible la búsqueda de obtener mejores beneficios y reducir costes. Lo que resulta inadmisibles son sus métodos. Métodos que no son claros y siempre acarrearán consecuencias negativas, principalmente, en el ámbito laboral. Los dueños y empleados de los talleres que ejecutan la tarea de reparar los vehículos, no resultan en ningún caso trabajadores de la agencia automotriz, verbigracia. Pero tampoco a la luz de la legislación mexicana son trabajadores autónomos, pues dicha figura no existe en la normativa. Por tanto, queda al aire muchos de estos supuestos.

Por otro lado, también bajo el afán de descentralizar, se contrata vía civil o mercantil al personal, que realiza tareas dentro de la agencia (comisionistas)³⁷. Los cuales no siempre tienen claro el papel que juegan. Desconoces si son o no trabajadores.

³⁷ *Supra*. En el siguiente capítulo revisaremos la figura de comisionista que nos permitirá dejar claras las implicaciones laborales sobre su uso indiscriminado en el sector del automóvil.

CAPÍTULO II.- LA ORGANIZACIÓN JURÍDICA DEL TRABAJO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

En nuestro segundo capítulo estudiaremos a detalle las diversas formas de organización jurídica y los mecanismos de contratación de uso común y exclusivo en el sector automotriz. Sin duda la estructura de cada industria permite establecer las ventajas y desventajas al interior de su organización y reflejar a su exterior las preeminencias y decadencias en el mundo empresarial.

2.1. LA CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA AGENCIAS AUTOMOTRICES.

2.1.1. LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD MERCANTIL.

La palabra empresa, según el diccionario de la Academia de la Lengua Española, proviene del Latín *inprehensa*, cogida o tomada, acepciones que se aplican al concepto jurídico: "Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo negocios o proyectos de importancia, obra o diseño llevado a efecto en especial cuando en él intervienen varias personas. El concepto jurídico refiere como empresa a "la casa o fondo de comercio" dándole un aspecto patrimonial que se relaciona con la expresión francesa *fond de comerse* que quiere decir fondo, el "caudal o conjunto de bienes de una persona o comunidad" que se establece para realizar negocios.

La empresa se forma por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones aportados por el empresario organizándolos en todo momento. El derecho reconoce diversas clases de empresas: según que su titular sea un sujeto de derecho privado o bien, de derecho público, se habla entonces de *empresas*

*privadas y empresas públicas.*³⁸ De ahí que resulta frecuente confundir a la empresa con la sociedad mercantil que la organiza y la explota, pero es la sociedad quien realiza la actividad fundadora y la empresa la que explota. También es común confundir a la empresa con la hacienda, sin embargo en ese tenor hacienda es solo una parte de la empresa que aplica únicamente el conjunto de bienes que ésta tiene.

2.1.2. UN CONTRATO ATÍPICO DE COMERCIALIZACIÓN.

En México, se emplea de forma indistinta, para referirse a aquellas empresas encargadas de distribuir y comercializar automóviles (autopartes y refacciones en general) agencia o distribuidor. La constitución jurídica de estas se realiza de una forma *sui generis*, ya que se basa en contrataciones atípicas. Lo que no implica que el nacimiento de estas empresas o sociedades este basado en la atipicidad, no se trata de sociedades atípicas, ya que son sociedades que comercian y están perfectamente constituidas en el marco legal mexicano.

Se engloba, por tanto, siempre en la tipicidad societaria contemplada en las diversas opciones o modelos de sociedades previstas por el legislador en el ordenamiento jurídico (SNC, SRL, SA, S. Comp., etcétera).³⁹ Debiéndose entender que dicha atipicidad va de la mano de la tipicidad; manteniendo estrecha relación con el principio de la autonomía de la voluntad⁴⁰ al que limitan

³⁸ *Diccionario Jurídico Mexicano, Op. Cit.*, pp. 1262, 1263.

³⁹ Guadarrama López Enrique, *Las sociedades anónimas. Análisis de los subtipos societarios*, Edit. Porrúa, UNAM, 3ra. Edición, México, 1999, p. 136.

⁴⁰ Autonomía de la voluntad relacionada a la *libertad de empresa*, que como bien señala Barrera Graf, en su libro *Instituciones de Derecho Mercantil*, está prevista de forma expresa o implícita, en los artículos 25, 26, 27 y 28 de la Constitución Política, que implican la llamada *constitución económica*, normas que se refieren a la materia económica y que se “implementa” en la legislación secundaria, tanto en virtud de leyes especiales, como de los planes y programas que mencionan los dos últimos párrafos del artículo 26 las fracciones XXIX F. Y XXX del artículo 73 constitucionales, así como el artículo 90 (entidades paraestatales), la Ley de Planeación (D.O. 5/I/83); la Ley de Comercio exterior (Ley Reglamentaria del

su operatividad, particularmente tratándose de la voluntad contractual.⁴¹ Existiendo así, siempre una delimitación legal a la autonomía volitiva de los particulares para crear nuevas figuras jurídicas o para fijar cláusulas novedosas dentro del campo de las sociedades mercantiles y, en general, en todo el derecho privado.⁴²

La atipicidad societaria tiene dos vertientes, una en el negocio social en general y otra referido al clausulado estatuario: la primera se conoce como sociedad atípica y la segunda trata de una sociedad típica con cláusulas atípicas.⁴³ Así, "la atipicidad se presenta cuando la ley no regula ciertas sociedades y son las partes quienes las crean. En este caso, los problemas que surgen son de estructura externa a la sociedad, mientras, los generados con las clausulas atípicas de una sociedad regulada por la ley son de estructura interna."⁴⁴ Siendo en todo caso, lo determinante en la atipicidad de tipos sociales la voluntad de las partes que se encamina a constituir una sociedad distinta a las contempladas en el catálogo legal y la atipicidad societaria sólo resultaría viable si el legislador no ha limitado la autonomía de la voluntad en el terreno de creación de tipos sociales o, en otras palabras, al no haber tenido lugar la especificación legislativa, los tipos sociales están constreñidos a vivir del reconocimiento del principio de la libertad contractual.⁴⁵

Caso contrario al que nos atañe, en cuanto a la tipicidad, pues, toda agencia automotriz, está basada en la constitución de una empresa o negocio mercantil, como figura de índole económica. Lo que no escapa del todo a la problemática, tanto doctrinaria como normativa, para definirle, ya que el

art. 131 constitucional en materia de Comercio Exterior, D. O. 13/I/86), el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, (D.O. 13/VIII/84). Barrera Graf, Jorge, *Instituciones de derecho mercantil*, Edit. Porrúa, México, 1999, p. 86

⁴¹ Guadarrama López, Enrique, *Op. Cit.* p.135

⁴² *Idem.*

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Ibidem.* p. 136

⁴⁵ *Idem.*

carácter económico inmerso y su naturaleza intrínseca, escapa al derecho. Debido a su carácter complejo la presencia en ella de elementos dispares distintos entre sí, personales unos, objetivos o patrimoniales otros, como son su titular (el empresario), que tanto puede ser un individuo, como una sociedad, y un personal heterogéneo y variable, con diferente grado de vinculación con aquél; la presencia de un patrimonio, compuesto de bienes, derechos y obligaciones de índole varia; la existencia de relaciones propias y exclusivas de ella, como la clientela, la llamada propiedad comercial, el aviamiento, o sea, la actividad intelectual y hasta moral del empresario así como a ciertos derechos como los de la propiedad inmaterial (nombre comercial, patentes, marcas), y un régimen tuitivo propio que prohíbe y sanciona la competencia desleal y que establece límites a su concurrencia en el mercado, hace de la empresa una institución imposible de definir desde el punto de vista jurídico.⁴⁶

En tanto, puede entenderse para estos efectos, que las agencias automotrices son empresas formal y materialmente integradas. Son en todo caso, "un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados o interdependientes" que "están representados por recursos humanos (empresario y personal) recursos financieros y materiales" (hacienda).⁴⁷ Existiendo lo atípico en el contrato por el que se faculta a emplear determinados aspectos materiales e intelectuales por las agencias, pertenecientes a un corporativo perfectamente definido, Ford, Toyota, Chevrolet, etc.

Por otro lado y a fin de establecer las relaciones laborales que dentro de éstas empresas nacen, es preciso resaltar que el art. 16 LFT (Ley Federal del Trabajo) define a la empresa "para los efectos de las normas de trabajo", como "la *unidad económica* de producción o distribución de bienes o servicios (...)"

⁴⁶ Barrera Graf, Jorge, *Op. Cit.* p. 81

⁴⁷ *Cfr.* Fernández Ruiz, Jorge, *El Estado Empresario*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1982, p. 188, En Barrera Graf, Jorge, *Op. Cit.* p. 81

así como señalar que esta misma ley en diversas disposiciones invocan a la negociación como el supuesto más frecuente de la prestación de servicios: entre otras los arts. 11, respecto a los representantes del patrón; 13, “empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios”, 15, empresas que ejecuten obras para otros; 184 “condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija a la empresa”; 285, agentes de comercio de seguros, vendedores viajantes..., que “son trabajadores de la empresa a las que presten sus servicios cuando su actividad sea permanente...”; etc.⁴⁸

Por lo anterior y basándonos, textualmente, en una tesis jurisprudencial que refiere a la “NATURALEZA DE LOS CONTRATOS DE CONCESIONES EXCLUSIVAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA⁴⁹”. “El contrato celebrado por una empresa con determinadas personas, concediéndoles la exclusividad para que vendan los productos de aquélla en tal o cual región, no es un contrato de trabajo, sino existe la dirección técnica, la dependencia de los concesionarios con una empresa, por lo que hace a la distribución, al manejo, a la propaganda, a la contratación de personal, sino que antes bien, se les reconoce autonomía en dichos manejos, por lo que el contrato de que se trata es de naturaleza sui géneris,(...)”⁵⁰ Podemos decir que las agencias automotrices son empresas jurídicamente constituidas, pero que el desempeño o ejercicio de las mismas deviene de un contrato atípico que, basado en la libre voluntad de las partes, les permite legalmente emplear el nombre comercial, las marcas y los patentes, así como allegarse de los medios necesarios para comercializar y distribuir los automóviles, autopartes y refacciones en general. Denominándosele, por lo general, a éste contrato

⁴⁸ Barrera Graf, Jorge, *Op. Cit.* pp. 88-89

⁴⁹ NATURALEZA DE LOS CONTRATOS DE CONCESIONES EXCLUSIVAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA, Consultado en: <http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Documentos/Tesis/271/271939.pdf>

⁵⁰ Sexta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada, registro n°. 271939, [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=271939&cPalPrm=AGENCIAS,&crPrm=>, [septiembre, 18, 2008]

como: *contrato atípico de comercialización y distribución*.⁵¹ Aspecto importante para el trabajo que nos concierne, por repercutir directamente en la contratación laboral y en los derechos y obligaciones laborales de éste sector, es decir, en las relaciones laborales en general, como lo veremos a posteriori.

2.2. POLÉMICA SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LAS AGENCIAS AUTOMOTRICES EN MÉXICO, COMO SOCIEDADES MERCANTILES. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE ALGUNOS CONTRATOS CIVILES Y/O MERCANTILES.

2.2.1. CONTRATO DE FRANQUICIA.

El origen de las agencias automotrices, por su funcionalidad sobre todo, se ha considerado que deviene de la firma de un contrato de franquicia, lo cual como se estudió en el inciso que nos antecede no es así. Al deber su existencia a un contrato atípico de comercialización. Sin embargo, resulta conveniente reflexionar que es un contrato de franquicia, sus características y sus elementos. Ya que, siempre es mejor, eliminar cualquier duda mediante el análisis y estudio preciso. Toda vez que ello, además, nos permitirá determinar, a la postre, cuales son las responsabilidades, derechos y obligaciones por parte de los protagonistas de la relación jurídica en la sociedad (*empresario-patrón, trabajador, comisionista, vendedor, etc.*).

En tal sentido, comenzaremos con definir al contrato de franquicia, adelantando que para el caso mexicano, hay diversas posturas al respecto,

⁵¹ Dicho dato fue obtenido por la manifestación de diversos empresarios, sin que conste en documento alguno, pues, la manifestación fue a la par de una negativa en mostrarme físicamente los mismo, a razón de señalarme fehacientemente que debe mantenerse con cierto secreto y cautela, denotando, en todo momento, una preocupación por mantener una certeza y seguridad en el ejercicio propio de las agencias.

pues parece que no queda del todo claro este contrato en la práctica. No obstante, intentaremos concluir que es y cómo se formaliza el mismo desde el ámbito doctrinario y legal.

Así, la franquicia, es un contrato, por el momento no regulado por la ley mexicana, aunque sí conceptuado en la Ley de la Propiedad Industrial y considerado como un contrato de características particulares, de duración prolongada, con prestaciones recíprocas, y que crea, sobre todo, una relación de cooperación y de integración entre las partes que al mismo tiempo conservan su autonomía jurídica y económica.⁵²

La Ley de Propiedad Industrial, en el artículo 142, comprendido en el capítulo de licencias y transmisión de derechos, dice que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.⁵³

Conjuntamente el tribunal, al respecto señala, en una tesis jurisprudencial, que en "el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, -se establece que existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes, o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la

⁵²Vásquez del Mercado, Óscar, *Contratos mercantiles*, Edit. Porrúa, décima edición, México, 2001, p. 580

⁵³ Vásquez del Mercado, Óscar, *Op. Cit.* p. 578

calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue, -destacando que- los elementos que distinguen este tipo de contratos son:

- a) La existencia de un derecho de propiedad industrial generalmente identificado con una marca (propiedad del franquiciante), cuyo uso será transmitido al franquiciatario para que pueda vender bienes o prestar servicios;
- b) La transferencia del franquiciante al franquiciado de un saber hacer (*know how*⁵⁴), es decir, aquellos conocimientos o técnicas probadas que constituyen el éxito del negocio;
- c) La prestación continua por parte del franquiciante al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo; y
- d) Una contraprestación monetaria (no necesariamente). De tal forma que para su existencia deben satisfacerse todos esos elementos.⁵⁵

Por ende, puede decirse que la franquicia es un contrato mediante el cual un comerciante, denominado *franquiciante*, permite a otro, denominado *franquiciado*, la comercialización de un producto o un servicio que constituye la

⁵⁴ El Contrato de *Kow-how* es un acto o conjunto de actos en virtud del cual una persona recibe y es autorizada a utilizar, un conjunto organizado de conocimientos que hasta ese momento se encontraban en poder de otro, que dispone de él con exclusividad. El Know How to do it, saber cómo hacerlo, comprende invenciones, procesos, formulas o diseños que no están patentados o no son patentables, que se evidencian a través de alguna forma física como dibujos, especificaciones o diseños; que incluyen casi invariablemente secretos comerciales y que pueden comprender experiencia técnica acumulada o habilidad práctica. Es un contrato atípico, ya que no es regulado por la legislación nacional, aunque podría ser nominado debido a su relación de referencia al Contrato de transferencia de Tecnología. García Peña, José Heriberto y Emilio Rabasa Gamboa (coord.), Problemas actuales del derecho empresarial mexicano, Edit. Porrúa, Tecnológico de Monterrey, México, 2005, p. 108.

⁵⁵ ELEMENTOS QUE DISTINGUEN CONTRATO DE FRANQUICIA. Novena Época. Publicado en el Seminario (Semana) Judicial de la Federación y su gaceta. Tesis Aislada. Registro n°. 180922. [En línea]

<http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=180922&cPalPrm=FRANQUICIAS,&FrPrm> [Consultado 18 septiembre 2008]

actividad propia de su empresa, debiéndose seguir las mismas pautas que se observan en la empresa franquiciante en cuanto a calidad, presentación del producto o servicio su publicidad, etc., de modo que el consumidor estará recibiendo un bien, por medio del franquiciado, como si se lo estuviera proveyendo el franquiciante. Destacándose como características: una relación continuada de transferencia de tecnología entre el franquiciante hacia el franquiciado para la comercialización del producto o prestación del servicio. El franquiciante, a cambio recibe el pago de una cuota inicial y se queda recibiendo regalías periódicas. De ese modo, la franquicia implica licencia de uso de la marca que distingue su producto o servicio. Así, el franquiciante mantiene una relación constante sobre las actuaciones del franquiciado en la ejecución del contrato para controlar el cumplimiento de los requerimientos propios del contrato.⁵⁶

Es decir, la franquicia resulta ser un contrato en el cual a una de las partes, el *franquiciatario*, se le concede una autorización para que explote una marca y tiene el derecho de promover, vender o distribuir productos o servicios conexos a la marca u otro símbolo comercial del *franquiciante*. El franquiciatario actúa con base en un plan o sistema de mercado prescrito por el franquiciante, de tal manera que se da una comunión de intereses en la comercialización de bienes o servicios. Como prestación del franquiciatario hace a su contraparte un pago en razón del resultado de la explotación de la franquicia.⁵⁷

De lo anterior, se puede señalar que la naturaleza mercantil del contrato de franquicia deriva de la presencia de dos empresarios: *el franquiciante y el*

⁵⁶ Cfr. Contrato de Franquicia. Documentos de Apoyo, Mercantil 2. *Los contratos atípicos*. [En línea] <http://www.estuderecho.com/documentos/mercantil2/000000997975656.html>. [Consultado 1 octubre 2008]

⁵⁷ *Ibidem*. P.577

franquiciatario.⁵⁸ Y que, ésta se puede dividir en franquicia de productos y franquicia de servicios.⁵⁹

Por lo demás, la franquicia se confunde con la concesión no como acto del Estado, sino como un permiso. Sin embargo, los estudios han explicado su diferencia señalando que, en la concesión el concesionario no está obligado a mostrar hacia el público los signos distintivos que usa el cedente, mientras que en la franquicia es una obligación esencial. Además, en la franquicia se transmite un conocimiento comercial de cómo (*know how*⁶⁰), lo que frecuentemente falta en la concesión. Así es, como el concesionario, en la normalidad de los casos, no actúa obligadamente siguiendo un patrón de actividad que fije el concedente, en cambio el franquiciatario queda estrictamente vinculado a lo prescrito por los manuales u otras reglas, de manera que se uniforma en su proceder a los estándares practicados por el franquiciante.⁶¹

⁵⁸ *Ibídem.* p.579.

⁵⁹ *Ibídem.* p. 578.

⁶⁰ Lo que normalmente se conoce como *know how* hace referencia a la capacidad que un individuo o una institución posee para desarrollar las habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas.

El término *know how* proviene del inglés (saber cómo o saber hacer) y tiene directa relación con la tecnología ya que supone la idea de poseer las habilidades técnicas necesarias que son requeridas en diferentes áreas, por ejemplo la informática, la ingeniería, etc. También se aplica normalmente en empresas en las que es necesario poseer determinados saberes y capacidades para algunos puestos más específicos, por ejemplo, el diseño de proyectos, la selección de personal, el trabajo con grupos, el desarrollo de planes, etc. Muchas veces, este saber cómo manejarse en el mundo empresarial o en el ámbito de la tecnología está vinculado con saberes o conocimientos no adquiridos académicamente sino a través de la práctica y el perfeccionamiento diarios. En este sentido, el término *know how* da por sentado cierto nivel de talento y capacidad personal. En lo que hace específicamente a la tecnología, la noción de *know how* es utilizada más que nada en el sentido de saber cómo transferir y/o manejar equipos, programas y dispositivos, fórmulas, diseños y métodos de manera conjunta y ordenada. La transferencia a la que se hace referencia es aquella que sucede a nivel nacional como también a nivel internacional para la cual es necesario contar con las habilidades y técnicas requeridas. También puede estar relacionada con la correcta utilización y organización de patentes, códigos y permisos relacionados con la compra y venta de material tecnológico de acuerdo a las disposiciones de los países y de los organismos internacionales. El *know how* en este sentido se utiliza para proteger el material y la propiedad privada de individuos o instituciones a la hora de vender y comerciar productos tecnológicos. *Cfr.* Definición ABC: [En línea] www.definicionabc.com/tecnologia/know-how.php#ixzz3MBbC7k2l [Consultado 21 noviembre 2014]

⁶¹ *Ibídem.* p. 579.

Por otra parte, el concesionario puede utilizar sus propias marcas y signos, lo que no sucede en la franquicia, porque sería una anomalía. Tampoco se da en la concesión el hecho de que el concesionario cubra al inicio del contrato un precio, y con posterioridad porcentajes por concepto de regalías. Por último el concesionario normalmente actúa en el campo de la venta de bienes, el franquiciatario además lo hace también en el terreno de los servicios.⁶²

En otro sentido, también, se ha pensado en equiparar la franquicia con la licencia porque existe un elemento adicional representado por la creación de una relación entre el productor y distribuidor, que permite transmitir una facultad jurídica de usar determinados bienes inmateriales del franquiciante, o de actuar en cierta forma, de manera que si no se diese dicha facultad no podría actuar el franquiciatario.⁶³ Así, se observa que existen diferencias entre la licencia y la franquicia, porque en esta se trata de vender bienes producidos o adquiridos con las franquiciante o bien de dar servicios con las mismas características con las de cualquiera opera.

Además, no hay relación en la licencia al grado de formar parte de una misma cadena; quien tiene la licencia se limita a usar el derecho que se le confiere, presentando la marca en los bienes que produce, sin formar parte como en la franquicia, de la cadena u organización del franquiciante.⁶⁴

Ahora bien, después de haber distinguido que es una franquicia, sus elementos y características podemos confirmar que no es mediante un contrato de franquicia lo que da vida las agencias automotrices en México. Sobre todo porque no se genera pago alguno a quien otorga la facultad, como tal, así

⁶² *Idem.*

⁶³ Definición ABC, *Op. Cit.*, p. 580.

⁶⁴ *Idem.*

como el derecho para uso y manejo de las marcas. Tampoco se recibe en si una contraprestación, ni se trata en ningún caso de una relación continuada y controlada entre quien otorga el derecho y facultad y quien lo usa y se beneficia directamente.

2.2.2. CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN.

Otro supuesto que se plantea, es si las agencias nacen mediante un contrato de distribución. Aunque ésta idea no es del todo reiterada la analizamos para evitar posibles confusiones.

La palabra distribución significa la acción o efecto de repartir. Así, a través del contrato de distribución lo que se realiza es diversificar la actividad de dos comerciantes cuya actividad mercantil es distinta, uno produce, regularmente a gran escala, y el otro hace llegar esa producción a ese público consumidor; es decir, la distribuye, ambos con un propósito de especulación comercial, por lo que esa actividad se encuadra en lo dispuesto por la fracción I del artículo 75 del código de comercio.⁶⁵

Determinándose de ese modo al contrato de distribución como aquel que el comerciante productor entrega al comerciante distribuidor sus productos, y este se obliga a adquirir, y comercializar por cuenta propia los mismos, en los términos y condiciones que ambos pacten, en la inteligencia de que el

⁶⁵ ARTICULO 75. LA LEY REPUTA ACTOS DE COMERCIO:

I. TODAS LAS ADQUISICIONES, ENAJENACIONES Y ALQUILERES VERIFICADOS CON PROPOSITO DE ESPECULACION COMERCIAL, DE MANTENIMIENTOS, ARTICULOS, MUEBLES O MERCADERIAS, SEA EN ESTADO NATURAL, SEA DESPUES DE TRABAJADOS O LABRADOS; ...

Además se puede *Cfr.* Yáñez, Erick y Enrique Lara Treviño, *Formulario Teórico – Práctico de contratos mercantiles*, Edit. Porrúa, México, 2000, p. 24

productor podrá imponer al distribuidor determinadas reglas sobre la presentación, precio y comercialización de los productos incluyendo regularmente en el contrato una cláusula de exclusividad, y en ocasiones hasta de territorialidad.⁶⁶

Es importante comentar que el contrato de distribución es un contrato atípico, ya que no se encuentra regulado por disposición legal alguna; pese a lo cual, los elementos de validez y existencia del mismo, así como el manejo comercial y legal se realiza en la práctica como si se tratará de una compraventa a gran escala.⁶⁷

Por lo anterior, resulta lógico descartar de este tipo de contrato la justificación de nacimiento de toda agencia automotriz, pues, en ningún caso, las agencias automotrices son simples distribuidoras, ya que tienen vida jurídica propia, manejan de forma independiente y autónoma su organización empresarial, es decir, controlan al interior y exterior la empresa. Los servicios y productos que prestan y venden, respectivamente, son bajo sus propias expectativas.

Por otro lado, no se trata de una producción a gran escala, aunque puede haberla. También se originan diversas relaciones, distintas a la distribución.

En ese entendido, sería un tanto, simplista situar el nacimiento de las agencias automotrices, bajo lo que se refirió, como un contrato de distribución, toda vez que de su constitución se originan miles de efectos e implicaciones más complejos.

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ *Ibidem.*

2.2.3. CONTRATO DE AGENCIA.

Un supuesto, también mencionado, pero con poca injerencia, es la idea de que una agencia automotriz, deviene de un contrato de agencia. Tal vez, uno de los argumentos, es la coincidencia en el nombre (agencia automotriz – contrato de agencia).

El Contrato de Agencias es aquel por el cual una persona llamada agente, como intermediario independiente, de forma permanente y estable, se obliga a promover y, en su caso, a concluir negocios por cuenta del empresario, mediante una contraprestación generalmente ligada a los resultados.⁶⁸

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española – significa- oficio o encargo que se hace a un agente, o bien aquella empresa cuyo objeto es el de gestionar asuntos ajenos, y la sucursal o delegación subordinada a una empresa y el agente será quien obra con poder de otro en la realización de negocios ajenos.⁶⁹

Para Olvera Luna⁷⁰ la agencia es el contrato por medio del cual un empresario mercantil acepta hacerse cargo indefinidamente de la promoción de los productos de otro empresario, de la contratación a su nombre y recibiendo a cambio una retribución en numerario. Se trata de un contrato atípico, toda vez

⁶⁸ García Peña, José Heriberto y Emilio Rabasa Gamboa (coord.), *Op. Cit.* pp. 99-100

⁶⁹ *Ibidem.*

⁷⁰ *Cfr.* Olvera de la Luna, O, *Contratos Mercantiles*, 2da. Edición, Porrúa, México, 1997. En García Peña, José Heriberto y Emilio Rabasa Gamboa (coord.), *Op. Cit.* pp. 99-100

que no es regulado por la legislación nacional, aunque nominado, debido a que es reconocido por diversas leyes.⁷¹

Existe un sinfín de manifestaciones del contrato de agencia, no obstante los contratos de agencia más frecuentes son los siguientes⁷²:

- Los de viajes,
- Los de seguros, y
- Los comerciales en general.

Por otro lado, existe una ligera discusión, sobre si es lo mismo un contrato de comisión que el contrato de agencia. De entrada porque hay varios puntos en común. En la comisión, el plazo suele ser corto e incluso a una sola operación comercial y la agencia mediante una colaboración estable. Además, en la comisión, el comisionista depende económicamente y legalmente del comitente. Mientras que en la agencia se presentan dos supuestos⁷³:

1. El empresario da vida a una agencia propia, con dependencia jurídica y económica en aquel; o
2. El agente de manera independiente, se dedica profesionalmente en nombre del empresario.

Así, observamos claramente que no se tratan de ningún modo, de un contrato de agencia lo que le da vida a las agencias automotrices. Primero porque no se trata nunca de una intermediación por parte de estas, mucho

⁷¹ García Peña, José Heriberto y Emilio Rabasa Gamboa (coord.), *Op. Cit.* p. 100

⁷² *Idem.*

⁷³ *Idem.*

menos de sucursales o filiales.⁷⁴ Por el contrario se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios propios.

2.2.4. CONTRATO DE SOCIEDAD.

Asimismo se ha dicho que lo que le da vida a las agencias automotrices es un contrato de sociedad. Arguyendo que toda sociedad acaece de un contrato de sociedad⁷⁵ por su definición. El argumento no es fuerte y tampoco es muy aceptado en México, principalmente porque una sociedad mercantil surge como consecuencia de la agrupación de personas que, en búsqueda de un beneficio económico, reúnen esfuerzos y capitales⁷⁶; de ahí que se les conozca en la doctrina como sociedades de capitales (*intuite capitales*) o como sociedad de personas (*intuite persona*), según la mayor o menor importancia que se les dé a uno u otros aspectos.⁷⁷ Así, la sociedad mercantil en general se puede constituir para considerar dentro de su objeto social cualesquiera de los cuatro estudios que son indispensables en el mercantil, los de: productor,

⁷⁴ Entendiéndose a una filiar como aquella sociedad subordinada cuya matriz ejerce directamente el control sobre ella. Es decir, una sociedad es filial cuando se encuentra bajo la dirección o el control económico, financiero o administrativo por otra que se denomina matriz. Diccionario Glosario de Economía y Finanzas. [En línea] <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=FILIAl>. [Consultado 17 marzo 2009].

⁷⁵ Recordemos que: La sociedad es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos, de una manera que no sea meramente transitoria, para la realización de un in común, lícito y posible, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

⁷⁶ Por su parte la Ley General de Sociedades Mercantiles establece de modo literal “se reputaran mercantiles todas las sociedades que se constituyan en las formas reconocidas por el artículo 1° de esta ley: que a la letra cita: esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: sociedad en nombre colectivo; Sociedad en comandita simple; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad anónima; Sociedad en comandita por acciones, y Sociedad cooperativa. [En línea] Ley General de Sociedades Mercantiles. <http://www.siger.gob.mx/legismerc/LGSM.pdf> (diciembre 1, 2014).

⁷⁷ Álamo, Javier, *Los 140 tipos de personas reconocidas por el derecho mexicano. La sociedad anónima, no es anónima, es nominada. La sociedad de gestión colectiva, no es de gestión, es representativa simple*, Edit. Porrúa, México, 2000, pg. 231.

intermediario, comercializador o consumidor.⁷⁸ Aspectos que no aplican en todo a una agencia automotriz.

Además, derivado en ese sentido, su naturaleza eminentemente comercial de las disposiciones del Código de Comercio y la Ley General de Sociedades Mercantiles⁷⁹. Donde el primero le da la connotación y calidad de comerciantes al disponer en su artículo 3º, fracción II que son: 'Las sociedades mercantiles constituidas con arreglo a las leyes mercantiles'. Y la segunda ley, por su parte, al establecer que tipos de sociedades se pueden constituir con ese carácter, es decir, textualmente en el artículo 1º, se señala que: 'Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones, y Sociedad cooperativa'.⁸⁰

Así, en la legislación mexicana, no se deja duda respecto de la naturaleza jurídica del acto constitutivo de cualquier sociedad mercantil. Los artículos 7, 10, 32, 34, 50, 82, 84, 85, 114, 130, 190, 216, 236 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se refieren al acto constitutivo como "contrato social", y al no ser un sistema jurídico normativo de carácter positivo, no nos queda la menor duda de que la sociedad mercantil nace a la vida jurídica como consecuencia de un contrato.⁸¹

La legislación mercantil, por su parte, no conceptúa en ningún precepto el contrato de Sociedad, sin embargo, el Código Civil para el Distrito Federal en su artículo 2688, establece que por el contrato de sociedad los socios se obligan

⁷⁸ Álamo, Javier, *Op. Cit.* p. 233.

⁷⁹ Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Código de Comercio. [En línea] info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/2.htm?s [agosto, 29, 2014]

⁸⁰ *Ibidem.* p. 232

⁸¹ Carballo Yáñez, Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.* p. 70.

mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial, acepción esta última, que no caería en el supuesto del Derecho Mercantil, ya que para que una sociedad sea considerada comerciante y se regule por las disposiciones de la legislación mercantil, deberá realizar una actividad económica con fines de tráfico y especulación comercial.⁸²

Por su parte Ascarelli refiere que el contrato de sociedad es un contrato de "tipo nuevo, plurilateral de organización" a contrario de los contratos de Cambio.⁸³ Mientras que, "Barrera Graff admite la naturaleza contractual del negocio al tiempo de constituirse la sociedad pero dentro de la etapa de funcionamiento le asigna el nombre de 'negocio especial de organización' (...)"⁸⁴ y Rodríguez y Rodríguez asevera que es un auténtico contrato, pero le asigna denominación de Contrato de Organización.⁸⁵

Por tanto, puede afirmarse que, una sociedad mercantil es una agrupación de personas físicas y/o colectivas (morales), de carácter permanente o transitoria, que se organiza en forma volitiva para aportar bienes, servicios y en su caso conocimientos (*Know-How*), destinados a un fin común, con el objeto de realizar actividades económicas de tráfico y especulación comercial, la cual por determinación de la ley adquiere una personalidad jurídica propia, una vez que se otorga ante Notario o Corredor, se inscribe en el Registro Público del Comercio del domicilio de la propia Sociedad.⁸⁶

Es cierto, por lo que se ha referido, que una sociedad en sí, surge de la voluntad de coligarse, de reunirse a fin de concretar intereses en común, pero

⁸² *Idem.*

⁸³ Carballo Yáñez, Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.*, p. 68

⁸⁴ *Ibidem.* p. 69

⁸⁵ *Cfr.* Rodríguez y Rodríguez, Joaquín, *Derecho Mercantil*, Edit. Porrúa, p. 44, en Carballo Yáñez Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.* p. 69

⁸⁶ Carballo Yáñez, Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.* p. 70.

también es cierto que el hecho de existir un contrato de sociedad, no es razón suficiente para afirmar que todas le deben su iniciación a éste.

Por tanto, puede concluirse que de alguna manera las agencias automotrices, directa o indirectamente han tenido que verse inmersas en este tipo de contratación, pero de forma tácita, pues no es necesario saber que se ha firmado un contrato de sociedad como tal, para saber que existe una sociedad específica, en virtud de haberse signado formalmente un contrato concreto. Como en el caso que nos importa, el *Contrato atípico de comercialización*.

2.2.5. ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN.

De la misma manera, se ha mencionado de algún modo que las agencias automotrices, pueden ser una asociación en participación.

Se entiende a una 'asociación en participación' como un contrato en virtud del cual una persona en forma voluntaria aporta bienes o servicios a otra, quien le participará por este hecho, de las utilidades y, en su caso, de las pérdidas que genera una negociación mercantil o una o varias operaciones de comercio. Es decir, la asociación en participación es en sí una convención mercantil, a través de la cual dos o más personas conjuntan sus recursos a fin de generar utilidades y, en su caso, compartir pérdidas. Por disposición de la ley, en el contrato de asociación en participación deberán establecerse las proporciones de interés y participación y pactarse la distribución de las utilidades, así como las eventuales pérdidas, en la inteligencia de que a los

asociados no se les podrá generar una pérdida superior a la del valor de su aportación.⁸⁷

En este supuesto, si queda claro que no es viable la posibilidad de que sea a través de un contrato de asociación en participación que nacen las agencias automotrices. Toda vez que, nunca se comparten perdidas entre el corporativo y la agencia, por ejemplo. Menos aún se distribuyen las utilidades obtenidas entre las diversas agencias o los corporativos existentes. Lo que no significa, sin embargo, que no pueda darse este supuesto, pues, podría darse el caso que algunas agencias convengan, por tener intereses afines o ser del mismo empresario, etc., formar un corporativo o grupo de empresa⁸⁸

⁸⁷ *Ibidem.* p. 84.

⁸⁸ Por llamar así el conjunto de empresas interrelacionadas entre sí, pues, en realidad en México no está reconocida la figura de grupo de empresa formalmente. Pero es una circunstancia que se presenta con suma frecuencia. Es analizado como un “grupo de interés económico”. GRUPO DE INTERÉS ECONÓMICO. SU CONCEPTO Y ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA. En materia de competencia económica se está ante un grupo de interés económico cuando un conjunto de personas físicas o morales tienen intereses comerciales y financieros afines, y coordinan sus actividades para lograr un determinado objetivo común. Así, aunado a los elementos de interés –comercial y financiero- y de coordinación de actividades, concurren otros como son el control, la autonomía y la unidad de comportamiento en el mercado. En esa tesitura, el control puede ser real si se refiere a la conducción efectiva de una empresa controladora hacia sus subsidiarias, o bien, latente cuando sea potencial la posibilidad de efectuarlo por medio de medidas persuasivas que pueden darse entre las empresas aun cuando no exista vínculo jurídico centralizado y jerarquizado, pero sí un poder real. Bajo esta modalidad –poder latente- es que la autonomía jurídica de las sociedades carece de contenido material, imponiéndose los intereses del grupo o de la entidad económica, entendida como organización unitaria de elementos personales, materiales e inmateriales que persigue de manera duradera un fin económico determinado acorde a los intereses de las sociedades integrantes, es decir, a pesar de la personalidad jurídica propia de cada una de las empresas, éstas se comportan funcionalmente como una sola en el mercado, lo que implica la pérdida de la libertad individual de actuación. Por lo tanto, para considerar que existe un grupo económico y que puede tener el carácter de agente económico, para efectos de la Ley Federal de Competencia Económica, se debe analizar si una persona, directa o indirectamente, coordina las actividades del grupo para operar en los mercados y, además, puede ejercer una influencia decisiva o control sobre la otra, en los términos anotados, sin que sea necesario que se den de manera concomitante. CUARTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA ADMINISTRATIVA DEL PRIMER CIRCUITO. Novena Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tesis 1. 4º. A. J/66 Jurisprudencia. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=168470&PalPrm=GRUPO,DE,EMPRESA,&cFrPrm=> [Consultado 18 marzo 2009].

2.3. CONTRATACIÓN LABORAL EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

El recurso humano desde varias décadas ha cobrado importancia para las organizaciones, ya que se ha convertido en uno de los elementos indispensables para llevar de manera efectiva la operación de la misma. Por ello es importante revisar los elementos que convergen en una contratación, no debemos olvidar que los trabajadores y las empresas están encadenadas en un continuo proceso de atracción mutua. Hecho que no es ajeno al sector automotriz.

2.3.1. EL MARCO NORMATIVO DE LAS RELACIONES LABORALES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ.

Se afirma que el Derecho del Trabajo tiene sus orígenes en la lucha de clases por su carácter irreconciliable, tutelar, nivelador, dignificante y reivindicador de los trabajadores mediante la instauración del Estado socialista. En este sentido, los más radicales pensadores de la lucha de clase manifiesta que: el derecho de trabajo, producto de la lucha de clases influenciado por el pensamiento socialista, en sus capítulos sobre las condiciones de trabajo, es un esfuerzo para atemperar la miseria de los trabajadores y elevar sus niveles materiales sobre la vida puramente animal, pero no es ni puede ser una relación plena de la justicia, porque esta no podrá existir en tanto subsistan el régimen capitalista y su estado, la enajenación del trabajo y la explotación del hombre por el hombre. Que el paso del tiempo lo ha evolucionado llevándolo a un nuevo ordenamiento de superestructura dirigido a superar la tensión entre las clases socialmente calculado y de equilibrio para armonizar las relaciones entre los factores de la producción. En ese tenor diversos doctrinarios definieron al Derecho del Trabajo:

- a. Como el conjunto de principios, instituciones y normas que pretenden realizar la justicia social dentro del equilibrio de las relaciones laborales de carácter individual y sindical.
- b. En una visión integral es entendido como un ordenamiento positivo, un cuerpo normativo que regula la experiencia del trabajo con miras a la actualización de la justicia social en las relaciones laborales.
- c. Como ciencia es un sistema bien articulado de conocimiento orgánico y comprensivo que estudia y explica el fenómeno jurídico de la vida laboral.

Mientras que, para Néstor de Buen, el Derecho del Trabajo es el conjunto de normas relativas a las relaciones que directa o indirectamente derivan de la prestación libre, subordinada y remunerada de servicios personales y cuya función es producir el equilibrio de los factores en juego, mediante la realización de la justicia social.

Observándose lo anterior, y siguiendo con el Diccionario Jurídico Mexicano, el Derecho del Trabajo tiene dos fines esenciales: uno inmediato-económico destinado a equilibrar la condición de los trabajadores garantizándoles una vida humanitaria y decorosa, y uno de tipo mediato-político orientado a la reivindicación social de los trabajadores mediante la instauración de un régimen más justo y más perfecto. Y tiene sus bases en la naturaleza del Derecho del Trabajo, un ordenamiento que atiende a las personas como bien fundamental y aspira a su mejoramiento moral y espiritual. Limitando el Derecho del Trabajo a un simple estatuto que regula el intercambio de prestaciones patrimoniales entre trabajadores y patrones. Reconocido por su pretensión de realizar el bien común y la dignificación de los trabajadores como

una subespecie del llamado derecho social, un *tertium genus* insertado en la dicotomía tradicional del derecho público – derecho privado⁸⁹, se puede determinar que el derecho del trabajo siempre ha sido interpretado de diferente manera y en cada una de las posturas con diferentes matices, pero casi todos están de acuerdo en que esa rama jurídica se basa en un principio protector que debe velar por los intereses de los trabajadores.

Es cierto que la innovación de tecnologías, el mercado mundial y las nuevas clases de trabajo, como formas de organización productiva, han propiciado en gran medida el abandono de los pilares del antiguo derecho del trabajo, al no existir más la base del empleo estable, la jornada mínima, entre otras, cuestionándose la verdadera utilidad del Derecho del Trabajo y la premisa de velar por los intereses de los trabajadores. Pero como dice, aludiendo a tal fenómeno, el jurista europeo Spiro Simitis: “la nueva organización del trabajo está produciendo una desorganización del Derecho del Trabajo.”⁹⁰

Podemos decir que, el derecho del trabajo ha perdido fuerza y quizá importancia, pero ello no significa que vaya a dejar de existir, pues, su función primordial es mediar en el conflicto de clases. Precisamente es el autor venezolano Osvaldo Mantero de San Vicente, quién al respecto aclara que, la protección del trabajador se logra “no sólo en el contenido de la regla, sino también, en la forma <<en que la misma debe ser aplicada >> interpretada e integrada. Como consecuencia del principio protector, el derecho del trabajador no puede elaborarse ni interpretarse como un derecho regulador de la economía o protector del inversionista o del empresario como agentes de la

⁸⁹ *Diccionario Jurídico Mexicano, Op. Cit.*, Tomo III, p. 1790; pp. 982-983.

⁹⁰ *Cfr.* Spiro Simitis, “Il diritto del lavoro ha ancora un futuro?”, *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* 1997, num. 79, p. 617., Citado en: Valdés Dal – Re, Fernando, *Relaciones Laborales ante las Nuevas Formas de Organización de la Empresa. Organización Productiva Postindustrial. Introducción al Derecho Social Europeo*. Lección 1 Curso, Escuela Complutense de Verano 2005. Madrid, España, 2005.

economía⁹¹, sino que debe mediar la subsistencia de derecho como necesaria para normar todo sistema de organización productiva.

En síntesis, siendo el trabajo el único medio por el cual el ser humano satisface todo tipo de necesidades, sin importar la actividad que se desempeña en éste, resulta necesario regularlo y como lo manifiestan los diversos autores, al existir un vínculo de jerarquía y ser el elemento característico de una relación de trabajo, la subordinación, es menester proteger al trabajador.

Sin embargo, el Derecho del Trabajo, encargado de la regulación que se origina entre la empresa o patrón <persona física> y el trabajador ha cambiado, evolución de incipientes mecanismos de regulación a tomar el control de diversos factores en el desarrollo del trabajo (producción), apoyándose de otras áreas, técnicas, modelos y sistemas. Lo que, en un sentido más estricto, se puede resumir en la locución que se cita en la obra de Derecho del Trabajo de los doctores Palomeque y Álvarez: "El Derecho del Trabajo tiene por objeto la regulación jurídica del intercambio de trabajo por salario"⁹².

Por lo anterior, al ser el trabajador, uno de los actores principales en la relación laboral, es importante describirlo. El "Diccionario Jurídico" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, reproduce de forma textual el término definido en el artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo. "Trabajador es la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado". Distinguiéndose de éste concepto tres elementos esenciales: persona física, prestación personal de servicio y la subordinación. Existiendo

⁹¹ Mantero San Vicente, Osvaldo. *Flexibilidad del trabajo y derecho del trabajo, en La flexibilización laboral en Venezuela. ¿Nuevo nombre o nueva realidad?*, Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1991, p. 127. Citado en: Lóyzaga de la Cueva, Octavio, *Op. Cit.*, pg. 61.

⁹² Palomeque López, Manuel Carlos y Álvarez de la Rosa, Manuel. *Derecho del Trabajo*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Colección Ceura. Octava Edición. Madrid, España 2000, p. 58.

siempre la exigencia que el trabajador será una persona física. No obstante, se ha empleado por diversos autores de forma indiscriminada los términos obrero, empleado, prestador de servicios o de obras, dependientes, entre otros, bajo la denominación de trabajador, quien responde con precisión a la naturaleza de este sujeto primario del derecho del trabajo, amén que unifica el carácter de aquellos que viven de su esfuerzo ya preponderantemente material o intelectual. La homogenización de estos términos suprime la discriminación aún existente en diversos sistemas que regulan mediante estatutos diferentes, la condición del obrero, el empleado y el trabajador, pero siempre como una persona física.

Ahora bien, el carácter de trabajador, como lo señala el profesor colombiano Don José María Obando Garrido, lo adquiere la persona en el momento en que ingresa al servicio de una persona natural o jurídica, en virtud de la labor realizada⁹³.

Desde el punto de vista socioeconómico el concepto se atribuye a toda persona que vive de su trabajo, y que comúnmente se llama asalariado, porque depende del valor de los salarios devengados, es decir, no obstante tratarse de un trabajador [[manual]] que presta sus servicios en fábricas, minas, o bien, de un trabajador que transita a una labor más intelectual y se ocupa de formas de trabajar producto de las nuevas tecnologías, donde las enérgicas notas iniciales de proletarización y subordinación se debilitan, sigue siendo un trabajador⁹⁴.

Por otro lado, es importante contrastar la idea jurídica de relación laboral para configurar la noción de trabajador, toda vez que sólo quien presta sus servicios a otra persona en estricto sentido lo es, convirtiéndose en sujeto de derechos y obligaciones y en protegido de los principios reguladores del

⁹³ Cfr. Obando Garrido, José María. *Derecho laboral*. Ediciones Tunvimor. Bogotá, Colombia. 2007.

⁹⁴ Cfr. Palomeque López, Manuel Carlos y Álvarez de la Rosa, Manuel. *Op. Cit.*, p. 646.

Derecho Laboral, pero es importante confirmar la paga, es decir, que la persona que presta los servicios reciba un salario, de otro modo, no estamos ante la presencia de una relación laboral, sino de otro tipo.

Consecuentemente se observa que el trabajador debe ser siempre una persona física, quien toma ese carácter al momento de empezar a prestar sus servicios a otra que puede tener indistintamente el carácter de persona física o moral. Ahora bien, el concepto jurídico del trabajador implica un vínculo de jerarquía, elemento gestor de la llamada subordinación, que supone el poder mandar con que cuenta el patrón y el deber de obediencia de aquel.

2.3.2. LA SUBORDINACIÓN LABORAL.

La subordinación ha sido por muchos años el elemento característico de una relación de trabajo, de la que se desprende innegablemente la aplicabilidad de las normas laborales. Para Mario de la Cueva, la subordinación no pretende designar un *status* del hombre que se somete al patrón, sino una de las formas en que suele prestarse los servicios; aquella que se realiza con sujeción a las normas e instrucciones vigentes en la empresa.⁹⁵ Los investigadores de la UNAM, asientan en el "Diccionario Jurídico" la *etimología y definiciones comunes y de carácter técnico de la subordinación*. Del Latín *subordinationis*, acción de subordinar del *sub*: bajo y *ordino, avi, atum, are*: ordenar, disponer⁹⁶. Sumisión debida a quien ejerce el mando o autoridad correspondiente, en razón de parentesco natural o por relación social, jurídica, religiosa. Como sinónimos: "obediencia jerárquica, dependencia y sumisión. Técnicamente la subordinación es la sujeción al orden establecido y a quienes

⁹⁵ *Diccionario Jurídico Mexicano, Op. Cit.*, p. 3107.

⁹⁶ *Diccionario Jurídico Mexicano, Op. Cit.*, Tomo VIII, p. 204

en su legítima representación se les debe obediencia. La calidad de subordinado o subalterno, persona que se encuentra bajo las órdenes de otra. Es la dependencia disciplinaria de una persona respecto a otra que tiene rango superior. En el ámbito militar la subordinación es la relación de uno con otro de un grado inferior dentro de la reescala jerárquica. Dentro del Derecho del Trabajo la subordinación en la relación del trabajo tiene una connotación gramatical similar a la del derecho militar, pero distinta en cuanto a su contenido jurídico (...)”⁹⁷

Sin embargo, al emplear la palabra subordinación como un sinónimo de dependencia sometidos ambos conceptos al patrón en cualquier forma de prestar los servicios no lo hace constriñéndose a la libertad o dignidad de los trabajadores. Con lo anterior podemos observar que el sistema de organización tradicional descansaba sobre tres pilares: el control del entero ciclo de producción de bienes y servicios, la autonomía de cada empresa en sus relaciones con otras y una gestión funcional jerárquica. Las relaciones interempresariales privilegiaban la gestión y autonomía funcional.⁹⁸

Cuestión que se ha modificado con el ingreso de las nuevas formas de empleo mismas que han dado un giro a la subordinación y que con la fragmentación del ciclo productivo, la eliminación del contrato de trabajo estable y la jornada completa deja de ser la estrella polar del Derecho de Trabajo⁹⁹ y con él de la subordinación.

No obstante, en forma general, “el trabajo subordinado no ha dejado de ser en el presente el epicentro para desarrollar el trabajo y consecuentemente el Derecho del Trabajo, porque la descentralización no lo excluye, aunque

⁹⁷ *Idem*, p. 3001- 3003.

⁹⁸ *Cfr.* Valdés Dal – Re, Fernando, *Op. Cit.*

⁹⁹ *Cfr.* Humberto Romagnoli, *El Derecho, el Trabajo y la Historia*, Madrid (CES) 1997, p. 170. y Valdés Dal – Re, Fernando, *Op. Cit*

provoque la aparición de formas de trabajo independiente y por cuenta propia, que se rigen por el Derecho Civil y Mercantil, transformando el patrimonio profesional de los trabajadores en un sentido dinámico y diverso a lo largo de la vida, sin eliminar la necesidad de contar, mayoritaria, y fundamentalmente, con nuevos trabajadores subordinados.”¹⁰⁰ Por lo que la subordinación no sólo se da si un trabajador está inmerso en la fuente de trabajo, ya que, la subordinación involucra otros factores necesariamente ya que supone a fin de cuentas una matriz de referencia ligada a la proyección conceptual y abstracta del trabajador subordinado típico que responde a las exigencias del sistema social de organización del trabajo.¹⁰¹

Las nuevas formas de trabajo intelectual a distancia, la terciarización de las economías y de la descentralización productiva no suponen un control físico y formal sobre los trabajadores. Cambian las condiciones topográficamente del trabajo no estando sometido a una vigilancia directa del empresario y con ello las denominaciones: trabajo a domicilio, trabajo a distancia, trabajo interactivo (on line), Trabajo en red a través de la comunicación bidireccional por señalar algunos, mismas que directa o indirectamente tienen inmersa una subordinación, una jerarquía de obediencia al patrón.

2.3.3. TRABAJADORES DE BASE O SINDICALIZADOS.

Para la doctrina y la normativa mexicana la concepción de trabajador está sustentada en características íntimamente vinculadas a la relación entre patrón y trabajador. Por tal motivo, Mario de la Cueva, señala que “trabajador

¹⁰⁰ Rivero Lamas, Juan, *La Descentralización Productiva y las Nuevas Formas Organizativas de Trabajo*, Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Editada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2000: p. 68.

¹⁰¹ Rivero Lamas, Juan, *Loc. Cit.*

es quien 'pertenezca a la clase trabajadora'(...)". Mientras que el artículo 8° de la LFT¹⁰² en vigor, previene: "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado." Sin que se haga ningún señalamiento a otra condición o peculiaridad.

Por su parte el artículo 154 de la referida ley, en su tercer y último párrafo precisa que: "Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida."¹⁰³ Por tanto, debe entenderse que pese a ser trabajador por el hecho de prestar un servicio con las citadas características no lo hace único y general, ya que, como veremos en este capítulo, existe una verdadera diversidad de trabajadores, si se quiere ver, de una amplia clasificación de estos. Los cuales no sólo ven el cambio en su denominación sino llevan consigo cambios, tanto en el desempeño de sus funciones como en los derechos y obligaciones por parte de los integrantes de la relación laboral (trabajador-patrón).

Así, para ser un trabajador sindicalizado, se requiere la condición de afiliarse a un sindicato. Lo que resulta a simple vista claro, pues, la voluntad del trabajador a afiliarse a un sindicato es propia del trabajador y pareciera que por ser así, no llevaría ninguna carga negativa la misma, pero resulta, en muchos de los casos, contrario. Toda vez que, esta alternativa a sindicalizarse o no va aparejada a su contratación, es decir, desafortunadamente, el optar por no afiliarse sería razón suficiente para no ser parte de la empresa. Paradójico a lo señalado en el convenio 87 de la OIT¹⁰⁴ (Libertad Sindical y Protección del Derecho Sindical), si así se juzga pertinente señalar, si no se es parte de un sindicato no se puede ingresar a laborar. Es decir, si relacionamos el citado

¹⁰² Ley Federal del Trabajo, [En Línea] <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> [agosto 25, 2014]

¹⁰³ *Ídem.*

¹⁰⁴ Convenio 87, Organización Internacional del Trabajo [En línea] <http://www.pgjdf.gob.mx/temas/4-6-1/fuentes/8-A-3.pdf> [agosto29, 2014]

artículo 154 con el artículo 395 de la LFT, que limita, en caso de contar con Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), al patrón a admitir exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante, se entiende el porque es fundamental ser miembro o no de un sindicato, afiliarse o no. Dicha cuestión ha sido y sigue siendo tema de debate, pues, por un lado se propicia la violación directa no sólo a la libertad sindical como tal, sino al derecho de trabajo contemplado en el artículo 5 de la Constitución Política Mexicana. Pero por el otro, se reconoce la pérdida o debilitamiento de los sindicatos, pues al no tener, necesariamente, a todos los trabajadores de la empresa como miembros de este, pueden carecer de injerencia al momento de negociar.

Ahora bien, ser un trabajador sindicalizado conlleva ciertos beneficios, según la legislación mexicana, entre ellos y quizá el más importante es la certeza en el trabajo, pues, normalmente un trabajador sindicalizado por su propia condición es inamovible, además de gozar de la protección y beneficios que el sindicato haya obtenido, plasmados o no en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), aspecto que para algunos doctrinarios puede ser refutable en la práctica diaria.

Otra cuestión relevante en un sindicalizado como trabajador, es el cómo desarrolla su trabajo, ya que la subordinación, en este tipo de trabajadores, sigue constituyendo el elemento característico de la relación de trabajo. Aspecto que por razón de la descentralización productiva se ha puesto en tela de juicio, pero que, en las normas laborales mexicanas, permanece en vigor. No obstante, hay quien aclara, como Baltasar Cavazos que "(...) no es una característica del contrato o relación de trabajo la subordinación del trabajo al patrón, -pues- (...) sólo implica la conservación de un resabio civilista o de una invitación extralógica de considerar el derecho del trabajo como derecho especial de los trabajadores subordinados o dependientes"¹⁰⁵. Lo que se

¹⁰⁵ Cfr. Baltasar Cavazos, Flores. *El Nuevo Derecho del Trabajo Mexicano*. Edit. Trillas, México, 1997.

observa en las demandas económicas actuales, pues, permiten, vislumbrar otras tendencias.

Empero, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, se percata de dichas circunstancias, pero tal vez por cierta suspicacia o temor, ha preferido hacer caso omiso en las mismas, evitando manifestarse de forma clara al respecto, refiriendo únicamente a como determinar si hay o no relación laboral, emitiendo diversas tesis jurisprudenciales, como ejemplo tenemos:

RELACION DE TRABAJO, PRESUNCION DE LA EXISTENCIA DE LA.

“El artículo 21 de la Ley Federal del Trabajo, dispone: "Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe". De lo cual se desprende que el presupuesto de esta presunción consiste en que el patrón admita que se le prestaron servicios personales o que esta circunstancia se pruebe durante el juicio, ya que entonces si la parte patronal alega que la prestación de esos servicios se debe a una relación jurídica de índole diversa de la laboral, le corresponde demostrar este extremo para desvirtuar la presunción a que alude el dispositivo antes invocado; más si el patrón niega en forma absoluta que el actor le hubiera prestado servicios personales, y el trabajador no prueba esta circunstancia durante el juicio, es claro que la presunción legal de que se trata no se genera”¹⁰⁶

Así, “cuando se tienen duda sobre la existencia de la relación laboral se observa, también por tesis jurisprudencial que en las características del contrato de trabajo persista la concurrencia en el servicio, de las condiciones de

¹⁰⁶ Tribunal Colegiado del Décimo Tercer Circuito. Amparo directo 280/82. Constantino Antonio Ortiz. 28 de junio de 1983. Unanimidad de votos. Ponente: Marco Antonio Arroyo Montero. Secretario: Jorge Valencia Méndez. Cfr. Tribunales Colegiados de Circuito. Séptima Época. Semanario Judicial de la Federación. Volumen 169-174, Sexta Parte, Pág. 172.

dirección, dependencia y retribución, -precisando que, estos elementos son- lo que caracteriza el contrato de trabajo, (...)”¹⁰⁷. De lo que se desprende que para la determinación de la existencia de la relación laboral, se sigue basando en la existencia de la subordinación como elemento condicional.

Por lo anterior, se puede deducir que un trabajador sindicalizado, además de estar afiliado a un sindicato, debe cumplir con las condiciones de subordinación, dependencia y dirección, por parte del patrón. Es decir, dichos trabajadores cuentan con una, supuesta, protección directa parte del sindicato.

En el sector del automóvil se observa un tano dispersa esta situación, ya que son muy pocos los trabajadores que están contratados bajo estos lineamientos, la mayoría, son contratados bajo diversas figuras civiles y/o mercantiles. Lo que como se señaló con antelación, no restringe sus derechos a su denominación, en caso de demandarlos, sino a su condición real, que sería evaluada y determinada por la autoridad correspondiente, casi siempre con observancia de las condiciones propias de cada caso.

¹⁰⁷ CONTRATO LABORAL, CARACTERISTICAS DEL. Con arreglo al artículo 17 de la Ley Federal del Trabajo las características propias del contrato laboral se reducen a tres: la obligación por parte del trabajador de prestar un servicio material o intelectual, o de ambos géneros; la obligación del patrono, de pagar a aquél, una retribución; y la relación de dirección y dependencia en que el trabajador se encuentra colocado frente al patrono. Amparo directo 5820/58. Raúl García Solís. 10 de septiembre de 1959. Unanimidad de cuatro votos. Ponente: Angel González de la Vega. Cfr. Suprema Corte de Justicia de la Nación. Seminario Judicial de la Federación. [En línea] http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/DetalleGeneralV2.aspx?Epoca=1e3e1fdfdf8fcfd&Apendice=1fffdfff cfcff&Expresion=caracter%25C3%25ADsticas%2520contrato%2520de%2520trabajo%2520direcci%25C3%25B3n%2C%2520dependencia%2520y%2520retribuci%25C3%25B3n&Dominio=Rubro,Texto&TA_TJ=2&Orden=1&Clase=DetalleTesisBL&NumTE=29&Epp=20&Desde=-100&Hasta=-100&Index=0&ID=818149&Hit=4&IDs=193857,254437,265143,818149,276274,276792,277302,366463,367678,368699,368880,371323,377626,377833,356169,809053,381563,381562,382322,383282&tipoTesis=&Semana=0&tabla= (Diciembre 10, 2014).

2.3.4. TRABAJADORES DE CONFIANZA.

Hablar de trabajadores de confianza, en el caso mexicano, siempre nos ha llevado a polemizar, pues desde sus orígenes nadie se ha logrado poner de acuerdo, ni siquiera en su denominación¹⁰⁸. Conociéndose primero con el nombre de empleados y después, trabajadores de confianza. Para después criticarse arduamente el término o calificación "*de confianza*", ya que, hay quien afirma que a contrario *sensu*, podría entenderse que todo aquel trabajador que no fuera de confianza, tendría que ser de desconfianza. Crítica que lleva algo de verdad, pues como señalo en su momento "Trueba Urbina, (...) estos empleados denominados de *cuello alto* que ni siquiera sienten las inquietudes de la clase obrera, si tienen el carácter de trabajadores frente a los empresarios o patrones."¹⁰⁹

Conjuntamente Mario de la Cueva en su Derecho Mexicano del trabajo, llegó a la conclusión originalmente de que no eran trabajadores, ya que se tratada de altos empleados, que la contratación de este tipo de personas es *intuitu personae* y que para la designación de un director o de un gerente tienen caracteres similares a los que corresponde a la de un profesionista liberal, además de otras cuestiones relativas a la forma de pago y a la jornada.¹¹⁰ Tal vez, de ahí la "confianza".

En ese sentido, a ese "privilegio de confianza", le ha correspondido un trato diverso, pues se afirma que para ser trabajador de confianza sólo bastaban dos cosas: primero ser masoquista; y segundo, saber leer y escribir.¹¹¹ Resaltándose dicho tarto diferenciador, primordialmente, en relación

¹⁰⁸ Para abundar en el tema, revisar: De Buen, Néstor, *Derechos del Trabajador de Confianza*, Cámara de Diputados LVIII Legislatura, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 2000, p.19.

¹⁰⁹ Baltasar Cavazos, Flores. *Op. Cit.* p. 42

¹¹⁰ *Ibidem.* p. 151.

¹¹¹ *Ibidem.* p. 143.

a las jornadas de trabajo, que en muchas ocasiones son muy extremosas, rebasando los límites, ilegalmente, establecidos por la legislación mexicana y ni que decir, del pago, ya que el mismo puede ser bueno, pero casi nunca compensado con la jornada y las responsabilidades que se derivan del trabajo a desempeñar. Pues como afirma el maestro De la Cueva, 'debe hablarse de empleados de confianza cuando están en juego la existencia de la empresa, sus intereses fundamentales, su éxito, su prosperidad, la seguridad de sus establecimientos o el orden esencial que debe reinar entre sus trabajadores.'¹¹²

Lo cual no es tan real tampoco, ya que como afirma acertadamente Baltasar hay infinidad de modestos trabajadores que de acuerdo con nuestros textos legales, pueden ser de confianza, sin que su intervención en la empresa revista la importancia vital a que se refiere el maestro De la Cueva.¹¹³ O bien el tratadista J. Jesús Castorena, quién señala que, la relación entre la empresa o patrón y su personal de confianza configura un 'mandato' y no un contrato de trabajo, tomando en consideración que los actos de servicio que lleva a cabo el mandatario sirven como objeto del contrato mientras que los del trabajador son el objeto de la relación jurídica, sin que esta tesis tampoco parezca justa, puesto que existen personas que realizan actos al servicio del patrón, sin ser sus representantes en el sentido de tener un mandato de él y que son considerados como 'de confianza', tal sería el caso de los encargados de vigilancia o las secretarías.¹¹⁴

En tal sentido, el artículo 9º LFT refiere que: la categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Señalando que "**son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos**

¹¹² *Ibidem.* p. 146

¹¹³ *Idem.*

¹¹⁴ *Ibidem.* p. 151.

personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.”

Empero ello, no es tan preciso, ya que, el citado numeral vino a complicar la situación y a oscurecer el panorama de los trabajadores de confianza, pues si alguien desea saber a ciencia cierta quiénes son dichos trabajadores, es menester consultar el contrato colectivo de trabajo¹¹⁵ respectivo.¹¹⁶

Además, como punto contradictorio con el artículo 9º es el artículo 11 de la propia Ley Federal del Trabajo, al referir que los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores.¹¹⁷ Presentándose así en los gerentes y ‘demás personal que ejercen funciones de dirección o administración en la empresa’, una dualidad característica, al ser trabajadores frente a las empresas y representantes del patrón frente a sus subordinados.¹¹⁸

Otra crítica o problemática que presentan esta clase de trabajadores, es una cierta desprotección, discutida, ya que algunos estudiosos como Baltasar Cavazos afirman que:

“(…) en ninguna de las 31 fracciones de nuestro artículo 123 constitucional se habla de los trabajadores de confianza y que por tal motivo siendo la Ley Federal del Trabajo reglamentaria del 123 de nuestra Carta Magna, mal puede reglamentar algo

¹¹⁵ Como lo refiere la tesis jurisprudencial: TRABAJADORES DE CONFIANZA. “(…) del contrato colectivo se desprende qué puestos deben considerarse de confianza, (…)”, Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tesis Aislada. Registro n°. 368271. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesisInkTmp.asp?nIus=368271&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2009\]](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesisInkTmp.asp?nIus=368271&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2009]).

¹¹⁶ Baltasar Cavazos, Flores, *Op. Cit.* p. 150

¹¹⁷ *Ibidem.* p. 152

¹¹⁸ *Idem.*

que no está previsto en aquélla. Y en todo caso, si una ley reglamentaria se excede en relación con la ley que reglamenta, debe considerarse anticonstitucional, ya que no puede ni les es dable establecer distinciones donde la principal no lo hace, ya que desde luego y como es sabido, donde la ley no distingue no se debe distinguir.¹¹⁹

Mientras que Mario de la Cueva dice que los trabajadores de confianza están amparados por el artículo 123 de nuestra Carta Magna, pero que 'por los caracteres particulares de algunos trabajos, la Ley se vio obligada a crear la categoría de empleado de confianza y la sometió a un régimen especial, naturalmente, sin contrariar los principios del citado artículo 123.¹²⁰

Toda vez, por lo anterior, podemos afirmar que dichos trabajadores no están desprotegidos constitucionalmente, sin embargo, si lo están desde las normas secundarias y bien dentro del rango de protección colectiva. En el artículo 183 LFT se anota que los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga¹²¹, ni podrán ser representantes de los trabajadores en los organismos que integran de conformidad con las disposiciones de esta Ley.¹²²

Por tanto, están un tanto desprotegidos, en virtud de no estar reconocidos como trabajadores. Ello desde la exposición de motivos, donde se pretendió justificar la afirmación que "(...) los trabajadores han sostenido de manera invariable que los de confianza están de tal manera vinculados con los

¹¹⁹ *Ibidem.* pp. 134 y 144

¹²⁰ *Ibidem.* p. 144

¹²¹ "El trabajador de confianza ante la perspectiva de un movimiento de huelga se siente frustrado, ya que no es tomado en cuenta para nada a pesar de que se puede ver seriamente afectado en sus salarios si la huelga se declara inexistente." Baltasar Cavazos, *Op. Cit.* p. 158.

¹²² *Ibidem.* p. 154

empresarios, que no podrían formar parte de sus sindicatos, uno de cuyos fines es el estudio y defensa de los intereses obreros frente a los empresarios.”¹²³ En tal sentido, el trabajador de confianza que se sindicalice deja en ese mismo momento de ser trabajador de confianza.¹²⁴

Y ni que decir de la desprotección ante ciertas injusticias por parte de los patrones, un ejemplo, “(...) el artículo 49 LFT (...) ‘El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 en los casos siguientes: Fracción III, cuando se trate de trabajadores de confianza.’”¹²⁵

En cuanto a acreditar o no la relación laboral que se suscita entre el patrón y los trabajadores de confianza también se observan varios problemas, primero probar y luego a quién le corresponde probar, así, si un trabajador niega ser de confianza, compete al patrón probar que tiene tal carácter, observándose que las autoridades de trabajo se inclinan normalmente, a considerar que muy pocos trabajadores tienen en realidad el carácter de ‘confianza’¹²⁶ lo que facilita el traslado en cuanto a beneficios jurídicos, de un trabajador de confianza a una clase obrera.

No obstante, si verdaderamente se desea saber quién es trabajador de confianza y quién no, se hace indispensable llevar a cabo una inteligente, y muy bien pensada, descripción de puestos. Ya que en la práctica, los trabajadores de confianza están tan desprotegidos que para ‘librarse’ de ellos basta con no aumentar su salario, para obligarlos a renunciar a su puesto.¹²⁷

¹²³ *Idem.*, véase también De Buen L., Néstor. “Derecho del Trabajo”. Editorial Porrúa, Tomo II, México, 1999, p. 419-426.

¹²⁴ *Idem.* p.154

¹²⁵ *Ibidem.* p. 156

¹²⁶ *Ibidem.* p. 157

¹²⁷ *Ibidem.* p. 160

Por su puesto, el sector automóvil no es la excepción, los directivos de las agencias automotrices, quienes son los que tiene el carácter de trabajadores de confianza, tienen el mismo trato en condiciones y circunstancias de cualquier trabajador de confianza común mexicano.

2.3.5. TRABAJADORES PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (COMISIONISTAS).

Otro tipo de contratación, que no es laboral, pero es empleada en muchas ocasiones en el sector del automóvil es la comisión. Entendida ésta como: un contrato en cuya formación de modo preponderante es la consideración de la persona del comisionista, el *intuitus personae*, ya que obedece por lo común a la designación de este mandatario a la confianza que al comitente le inspira en virtud de sus cualidades personales, es decir, en atención a su probidad, o a su aptitud para desempeñar ventajosamente el encargo que le confía, al crédito que disfruta, a la exactitud y eficacia que acostumbra emplear en el manejo de los negocios, a la amplitud de sus relaciones comerciales, etc. Entrañando, pues, la comisión un cargo de confianza, y siendo la confianza algo intrasmisible de suyo, claro es que el comisionista tendrá que desempeñar personalmente el mandato, sin que le sea lícito encomendarlo a otra persona, a menor que el comitente lo haya facultado para ello. Como claramente lo señala el artículo 280 del código de comercio: *'El comisionista debe desempeñar por sí los encargos que recibe, y no puede delegarlos sin estar autorizado para ello'*¹²⁸

¹²⁸ Tena, Felipe de J. *Derecho Mercantil Mexicano*. Octava Edición, Edit. Porrúa. México, 1977. Pp. 214 y 215

Además, como señala Erick Carballo y Enrique Lara "la comisión es un contrato mediante el cual una persona encomienda a otra la realización de uno o varios actos, que tienen la característica de ser actos comerciales o mercantiles. (...) la persona que encarga la realización de esos actos debe a su vez tener la calidad de comerciante en términos del artículo 3° del Código de Comercio (...)"¹²⁹

En tal sentido, se afirma que la nota esencial del comisionista en el derecho mexicano consiste en el obrar por cuenta ajena, porque la existencia, que establecen otros derechos de obrar en nombre propio, parece no requerirse en el derecho mexicano. (Art. 283).¹³⁰

Además, en el desempeño de la comisión, el comisionista debe proceder de acuerdo con las instrucciones precisas del comitente, sin que en ningún caso pueda proceder contra ellas (art. 286¹³¹) y, en defecto de estas instrucciones, deberá pedir las siempre que lo permita la naturaleza del negocio. Podrá proceder a su arbitrio, haciendo lo que la prudencia dicte, cuidando del negocio como propio, cuando la consulta fuere imposible, o expresamente se le hubiera autorizado para ello (art. 287 Código de Comercio).¹³²

Teniendo al mismo tiempo, el comisionista la obligación a dar oportunamente noticia a su comitente de todos los hechos o circunstancias que puedan determinarle a revocar o modificar el encargo. Asimismo, debe dársele

¹²⁹ Carballo Yáñez, Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.* p. 61.

El artículo 283 del Código de Comercio a la letra señala que: El comisionista, salvo siempre el contrato entre él y el comitente, podrá desempeñar la comisión tratando en su propio nombre o en el de su comitente.

¹³⁰ Rodríguez y Rodríguez, Joaquín, *Derecho Mercantil*, Tomo II. Decimotercera Edición. Edit. Porrúa, México, 1978. p. 33.

¹³¹ Artículo 286 del Código de Comercio: El comisionista, en el desempeño de su encargo, se sujetará a las instrucciones recibidas del comitente, y en ningún caso podrá proceder contra disposiciones expresas del mismo.

¹³² *Ibidem.* p. 36

sin demora de la ejecución de dicho encargo¹³³. También estará obligado el comisionista a rendir con relación a sus libros, después de ejecutada la comisión, una cuenta completa y justificada de su cumplimiento, y a entregar al comitente el saldo de lo recibido. En caso de morosidad, abonará intereses como lo refiere el numeral 298 de normativa de Comercio.¹³⁴ Pues, habrá culpa de parte del comisionista que, no teniendo voluntad o posibilidad de aceptar la comisión, se abstiene de manifestarlo así al comitente, en los términos que previene el artículo 275 del Código de Comercio¹³⁵, y pesa sobre aquél, en tal virtud, la obligación de indemnizar a éste de todos los daños y perjuicios que por tal causa se le irroguen.¹³⁶

Por otro lado bajo las especificaciones citadas se ha dado una discusión sobre las semejanzas y diferencias que existe entre el mandato y la comisión¹³⁷. Toda vez que, la comisión y el mandato mercantil tienen siempre por objeto la realización de un acto de comercio, que no puede ser materia de un mandato civil. La diferencia entre mandato mercantil y comisión se fija en consideración al carácter representativo de ésta. En el mandato mercantil, el mandatario actúa en nombre y por cuenta del mandante, mientras que en la comisión

¹³³ Véase el Artículo 290 del Código de Comercio.

¹³⁴ *Ibidem.* p. 37.

¹³⁵ ARTÍCULO 275” Es libre el comisionista para aceptar o no el encargo que se le hace por el comitente; pero en caso de rehusarlo, lo avisará así inmediatamente, o por el correo más próximo al día en que recibió la comisión, si el comitente no residiere en el mismo lugar. Además, de acuerdo al artículo 277: Si una persona encara a otra la venta de tales o cuales mercaderías y al mismo tiempo se las remite, es porque tiene confianza de que su comisión será aceptada. Si no quiere o no puede desempeñarla el comisionista, no sólo estará obligado a comunicar su negativa sin pérdida de tiempo, sino también a proveer a la conservación de los efectos remitidos, mientras el comitente no designe un nuevo encargado.”

¹³⁶ *Ibidem.* P. 213.

¹³⁷ COMISION MERCANTIL. “(...) la comisión mercantil, el comisionista obra siempre por cuenta de otro, pero no siempre a nombre de otro, (...) En el mandato sin representación, que es el caso de la comisión mercantil, las relaciones entre mandante y mandatario permanecen ocultas, y para el tercero sólo existe una persona con la que contrata directamente y que es el comisionista, el cual no expresa, al contratar, una voluntad ajena, sino la propia, que es la que viene a crear el vínculo jurídico, al cual es extraño el mandante. (...) en el contrato de comisión mercantil, nazcan dos clases de relaciones distintas, las del comitente y el comisionista y el tercero con quien contrata, y que, a su vez, permanece completamente extraño al comitente.” Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tesis Aislada. Registro n°. 363258. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=363258&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2009].

mercantil el comisionista actúa en nombre propio, pero por cuenta del comitente.¹³⁸

Por su parte Delamarre y Le Pointvin apuntan que: "(...) la comisión no existe si no tiene por objeto un solo negocio, o bien, si teniendo por objeto un gran número, no están individualizados todos ellos: *totidem mandata quot negotia gerenda*. Si no es así, o no hay contrato alguno, o el carácter mercantil del negocio en comendado, pues que ese carácter es lo que constituye el mandato comercial, y, por la otra, la especialidad o individualidad del mismo negocio, ya que esta especialidad es lo que convierte en comisión un mandato mercantil."¹³⁹

Otros refieren que, "(...) la comisión no deja de ser mandato, porque el comisionista aparezca tratando el negocio como propio, ya que, el comisionista que opera en su propio nombre es tan mandatario, con relación al mandante, como el que aparece investido de la calidad de representante y gestiona francamente como tal. En cualquiera de estas hipótesis, el contrato celebrado entre comitente y comisionista es exactamente el mismo, pues es el contrato de mandato, que, aplicado a actos de comercio, se llama comisión."¹⁴⁰ En ese sentido, "La comisión mercantil se ha definido en forma unánime por los tratadistas de derecho, como el mandato aplicado a actos de comercio, corriente italiana que adopta el Código de Comercio mexicano en su artículo 273."¹⁴¹

Empero, la regulación tanto del mandato como de la comisión es diversa. El mandato se regula en el código civil y la comisión en el código de comercio.

¹³⁸ Tena, Felipe de J. *Op. Cit.* p. 210

¹³⁹ Rodríguez y Rodríguez, Joaquín, *Op. Cit.* p. 33.

¹⁴⁰ *Ibidem.* p. 219

¹⁴¹ Carballo Yáñez Erick y Enrique Lara Treviño, *Op. Cit.* pp. 60-61

Por tanto difiere la obligatoriedad en cuanto a la formalidad "mientras el Código Civil requiere en muchos casos para la existencia y validez del mandato el que éste conste en escritura pública, el de Comercio jamás exige esa formalidad para que la comisión surta todos sus efectos, y sólo preceptúa que en caso de que se haya conferido verbalmente, se ratifique por escrito antes de la conclusión del negocio (artículo 277)."¹⁴² Por ello, "El comisionista que practique alguna gestión en desempeño del encargo que le hizo el comitente, queda sujeto a continuarlo hasta su conclusión, entendiéndose que acepta tácitamente la comisión."¹⁴³ Y una vez que, la operación sea concluida sólo producirá derechos y obligaciones entre los que la celebración, como si no hubiese existido previamente contrato alguno de comisión; ninguna relación jurídica, propia de este contrato, llevará a nacer entre comisionistas y comitente.¹⁴⁴

No obstante, para los efectos del presente trabajo, importa saber claramente la diferencia entre mandato y comisión, por la relación que se establece entre mandante y mandatario y, aún más, entre comisionista y comitente. Toda vez que, la relación y los efectos que de la ejecución del acto jurídico encomendado que resultan son diversos entre sí, así como los vínculos que nacen de la relación entre ellos, en cuando a derechos y obligatoriedad. Evitando incurrir en una confusión. En el sector del automóvil, como se señaló en el inicio de este apartado, lo que se emplea es la comisión y no el mandato.

Ahora bien, lo que resulta trascendental, es la posibilidad de que se trate de una relación laboral y no de una comisión, por las repercusiones que devienen. Los derechos y obligaciones que de cada relación se originen. Pues, tampoco es lo mismo hablar de una relación civil o mercantil a una laboral. Las

¹⁴² Tena, Felipe de J. *Op. Cit.* p. 211

¹⁴³ *Cfr.* Artículo 276 Código de Comercio. *Ibidem.* p. 212

¹⁴⁴ *Idem.*

consecuencias siempre son diversas. Observándose, por ello, en la práctica, el empleo del contrato de comisión para evadir una responsabilidad laboral. Dando origen a constantes polémicas. Sobre todo porque resulta complicado aclarar, en muchos supuestos, que tipo de relación se tiene. Si se trata de una relación civil, mercantil o laboral. De hecho, la preocupación por identificar el vínculo ha sido tal, que se han emitido infinidad de tesis jurisprudenciales¹⁴⁵, todas ellas en busca de subsanar la problemática y siempre evitar que mediante el fraude de ley se violenten derechos elementales. Lo que no ha significado, en ningún momento, que todas coincidan en señalar que se trate siempre de una relación laboral, ya que en algunos casos se aclara precisamente que es un vínculo civil o mercantil el que subsiste.

Así, con apoyo a estas diversas tesis jurisprudenciales, citándolas a efectos prácticos de forma textual, intentaremos situar cuando se da una comisión y cuando se está ante la presencia de una relación laboral.

Primeramente, analizándose la naturaleza jurídica del acto que se realiza o evaluándose la obligación que se encomienda a cada sujeto. Concluyendo, en cada supuesto, según la actividad y/o desempeño del trabajador o trabajadores, de qué relación se trata y la existencia de los derechos y obligaciones que devienen de dicho vínculo, sin que en todo caso, deba respetarse el nombre o denominación del mismo.

¹⁴⁵ Es preciso señalar que las tesis jurisprudenciales mexicanas son criterios interpretativos no obligatorios, es decir, carecen de la fuerza obligatoria que tiene la Jurisprudencia. Pero son útiles para normar el criterio de los jueces y fortalecer el fundamento de su sentencia, pues gracias a estas tesis (tesis aisladas) se puede dar a conocer mediante su publicación las nuevas situaciones. Adecuando las normas jurídicas a las tan variadas situaciones. Más aun, libremente, pues no existe dispositivo legal que prohíba a los jueces adoptar, en los casos concretos, el criterio sustentado en tesis aisladas que aún no constituyen Jurisprudencia.

El hecho de que no existan jurisprudencias sobre los temas laborales que se tratan en este trabajo, hace más clara la observancia de la existencia de divergentes acontecimientos y un continuo reacomodo de las condiciones, formas y medios de organización laboral, que dificulta, sin lugar a dudas, reiterar criterios.

En tal sentido, una tesis jurisprudencial, que analiza la naturaleza del contrato desde las diferencias que existe entre un contrato de trabajo y un trabajo de comisión, señala que "(...) para determinar la naturaleza jurídica de un contrato, no debe atender exclusivamente a su denominación, sino que necesariamente debe analizarse su contenido, -ya que- algunos contratos denominados de comisión mercantil, resultan ser verdaderos contratos de trabajo, -y para determinar si un contrato es de comisión mercantil o de trabajo, deben tomarse en cuenta los términos y condiciones en que se pacta, para concluir si el llamado comisionista está o no subordinado a las órdenes del llamado comitente, (...) la subordinación es el elemento que va a caracterizar una relación laboral."¹⁴⁶ De lo que se desprende de nueva cuenta que una relación laboral, para el caso mexicano, siempre está determinada de la subordinación. Aspecto que para el caso automotriz es complicado, pues, como se ha anotado, las nuevas formas de organización y adaptación empresarial al mercado y la competitividad en sí, han dado pie a diversas formas de trabajo que no siempre se ven inmersas en la subordinación.

Más aún, en ciertas actividades de la industria automotriz se emplean trabajadores que no son tomados o aceptados como tales. Caso concreto, los vendedores, a quienes se les contrata como comisionistas, pero que al recibir un trato diverso (órdenes – subordinación) y realizar su actividad bajo ciertas estipulaciones y tener que regirse a un horario determinado los convierte en trabajadores, en muchas ocasiones.

Pero en otras tantas, lo que realmente persiste es un vínculo jurídico de carácter civil o mercantil. Al respecto, apunta el Tribunal que:

¹⁴⁶ CONTRATOS DE TRABAJO Y DE COMISIÓN MERCANTIL. CRITERIO PARA DETERMINAR SU NATURALEZA JURÍDICA. Octava Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tesis Aislada. Registro n°. 800043. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=800043&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

“Si el vendedor a comisión, se encuentra dedicado exclusivamente a la realización de actos concretos de comercio e inclusive se encuentra registrado ante las autoridades fiscales con tal carácter y cubre sus impuestos en cédula como cualquier otro profesionista. (...) no puede existir entre dicho vendedor a comisión y la empresa o patrón para el cual realiza una determinada actividad, sino una relación estrictamente mercantil, de carácter temporal, que liga a ambas partes mientras convenga a sus mutuos intereses desarrollar tales funciones. (...) cuando no esté sujeto a un horario de trabajo, ni se le haya fijado una jornada, ni se le haya señalado un salario por día o determinado sus obligaciones, pero de cualquier manera obedece determinadas instrucciones de la persona que le cubre su comisión y realiza día con día la misma actividad, sin haberse comprobado que haya tenido una distinta o que haya servido a diferentes negociaciones para la prestación de sus servicios, es indudable que en dichos casos la relación sí es de trabajo, -en- el artículo 17 de la ley laboral (...) se encuentra (...) en la naturaleza del servicio desempeñado y del beneficio que obtiene el empresario con la venta de sus productos; (...) Porque la dependencia sí es directa, ya que en cualquier forma el vendedor a comisión recibe órdenes, se le fijan condiciones para las ventas, se establece la posibilidad de si tales ventas pueden ser o no al contado o en abonos y se le fija como condición de pago de acuerdo con el producto de lo vendido, obtendrá un porcentaje que se conviene de antemano.”¹⁴⁷

¹⁴⁷ COMISIÓN A VENDEDORES CUANDOSON TRABAJADORES. Sexta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 801613. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesisInkTmp.asp?nIus=801613&PalPrm=RELACION,LABORAL,VENDEDOR,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

Cuando ya existe una demanda laboral, en ese sentido, se señala que el:

“(...) cargo de Distribuidor al servicio de la demanda, por cierto lapso, mediante retribución estando sujeto a la dirección y dependencias de la misma demanda en lo que concierne a sus actividades, ya que desde un principio impuso a aquel, la obligación de distribuir las mercancías que se le consignaban, ya que hubo continuidad en sus labores. Esto último se opone a las de carácter accidental y transitorio efectuadas por un comisionista, pues bien sabido es que esas relaciones, aparte de su carácter transitorio, confieren al comisionista una libertad de iniciativa y de acción que aunque restringidas al principio, después se desenvuelven con toda amplitud en lo referente a las personas con quienes contrata el comisionista, supeditado al contrato exclusivamente en sus bases generales de origen, (...) la actividad del actor no fue accidental ni transitoria, (...) Alto Tribunal, al sostener que, para definir la naturaleza del contrato de trabajo, no es legal el criterio que se refiere a la dependencia económica, porque no es este requisito el que menciona el artículo 17 de la Ley Federal del Trabajo. (...)”¹⁴⁸

Por otro lado, resulta lógico que NO sean TRABAJADORES DE LA EMPRESA LOS COMISIONISTAS,

“Si la actividad de una persona se concreta al desempeño de un determinado comercio, como lo es el realizar ventas de los productos de una negociación y para llevar a cabo una operación

¹⁴⁸ CONTRATO DE TRABAJO Y NO DE COMISION MERCANTIL. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 368699. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=368699&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

que tiene todas las características mercantiles que marca el artículo 273 del Código de Comercio, es cuando se presenta una relación directa o de dependencia por parte del comisionista con relación a la empresa en cuyo beneficio realiza tales ventas, tal tipo de actividad no permite establecer de ninguna manera la existencia de un contrato de trabajo ya que es indudable que en tales condiciones no se reúnen las características de una dirección y dependencia económica permanente, tal y como se exige en la materia laboral.”¹⁴⁹

Pues en todo caso se requiere para demostrar que se trata de una comisión mercantil que se cumpla con ciertos elementos, es decir,

“(…) menester que se demuestren los(…) aspectos de la relación mercantil, como es que el actor desempeñaba sus labores de manera independiente y autónoma a través de sus empleados o dependientes, o que contaba con una oficina o local de venta propios, y que expedía recibos de honorarios o facturas; consecuentemente, si no se acreditan tales elementos, debe prevalecer la presunción de que el vínculo existente es de naturaleza laboral, ya que la carga procesal de probar en el juicio corre a cargo de la propia demanda, (…)”¹⁵⁰

¹⁴⁹ Sexta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 273205. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=273205&PalPrm=RELACION,LABORAL,VENDEDOR,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

¹⁵⁰ COMISIÓN MERCANTIL. SI NO SE DEMUESTRAN LOS ELEMENTOS DE DICHO CONTRATO Y EL DEMANDADO NIEGA LA EXISTENCIA DE LA RELACIÓN DE TRABAJO, DEBE PREVALECER LA PRESUNCIÓN DE QUE EL VÍNCULO ES DE NATURALEZA LABORAL. Novena Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 169352. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=169352&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

Sobre todo porque son diversas las características que surgen de la prestación de servicios las que determinan la existencia de un contrato de trabajo o de una comisión mercantil. Las cuales deberán de estudiarse en caso de existir duda, en un conflicto, pues,

“Aun cuando el actor reconozca que celebró un contrato de comisión mercantil con la demandada, si argumenta que dada la naturaleza de las relaciones entre las parte, consideraba que estaban ligados por un contrato de trabajo, deben examinarse las pruebas aportadas por las partes para el efecto de determinar si independientemente del contrato celebrado, atendiendo a las características surgidas por la prestación de servicios, (...) sin que pueda desvirtuarse lo anterior por la circunstancia de que exista una manifestación fiscal del actor como comisionista, lo que sólo implica una situación determinada en cuanto al pago de impuestos, pero no puede modificar la relación jurídica derivada de los hechos conforme a los cuales se prestaron los servicios.”¹⁵¹

A la par, es menester acreditar los elementos que confirmen la existencia del contrato de comisión mercantil, ya que,

“(...) el patrón que argumenta que existió una relación derivada de un contrato de comisión mercantil, debe acreditar los siguientes elementos: a) Que los actos realizados fueron transitorios, aislados y que sólo accidentalmente crearon

¹⁵¹ CONTRATO DE TRABAJO O COMISIÓN MERCANTIL, LAS CARACTERISTICAS QUE SURGEN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DETERMINAN SU EXISTENCIA. Séptima Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 254608. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=254608&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

dependencia entre el comisionista y el comitente; b) Que la duración del contrato estuvo limitada al tiempo que era necesario emplear para la ejecución de los actos; c) Que los actos verificados eran precisamente de comercio y d) En caso de haber sucedido, que los actos no se habían hecho o realizado en forma personal por quien se ostenta como trabajador, sino a través de personal contratado en forma independiente por éste.”¹⁵²

Ya que puede darse el caso de que sea inexistente la comisión mercantil como tal. “La comisión mercantil es el mandato otorgado para actos concretos de comercio, por el que el comisionista contrata en nombre propio, teniendo acción y obligación directamente frente a las personas con quienes contrata, (...) si no existe ese elemento de decisión en el sujeto a quien se atribuye el carácter de comisionista, no se está frente a un contrato de comisión mercantil sino de una relación laboral, (...)”¹⁵³

Lo anterior, siempre bajo la idea que, en el caso automotriz, la venta es la plataforma que justifica la existencia de los vendedores (agentes de ventas). Ventas que se encomiendan, afirman los empresarios, en muchas ocasiones, a comisión, desligándose de un contrato de trabajo. Pero si prometen un salario, que denominan de base, es decir, un salario mínimo que les permite contar con este, vendan o no. Mismo que en la mayoría de las ocasiones resulta simbólico y no alcanza a cubrir las necesidades elementales. No precisando ninguna condición en que deberán llevar a cabo dichas ventas, sin diferenciar en ningún momento que las ventas se realizaran bajo ciertas especificaciones.

¹⁵² COMISIÓN MERCANTIL. ELEMENTOS QUE DEBEN ACREDITARSE PARA DEMOSTRAR LA EXISTENCIA DEL CONTRATO RESPECTIVO. Octava Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 226792. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=226792&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

¹⁵³ INEXISTENCIA DE LA COMISIÓN MERCANTIL. Novena Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tesis Aislada. Registro n°. 188871. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=188871&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado septiembre, 18, 2008].

Razón que resulta indispensable, ya que no es lo mismo, como se ha señalado insistentemente, un contrato de comisión a un contrato de trabajo. Pues precisamente, "Para deslindar la naturaleza de esos contratos –laborales- debe atenderse, en términos genéricos, a que el contrato de comisión consiste en practicar determinadas operaciones de comercio, teniendo, como retribución, cierta cantidad proporcional al monto de las indicadas operaciones, sin que haya dependencia técnica o económica que ligue al trabajador con el principal, debiendo atenderse además, a los detalles del contrato celebrado entre las partes, para determinar si existe la indicada dependencia técnica o económica, o alguna otra circunstancia, como la de concurrir determinadas horas a las oficinas; percibir sueldos fijos; trabajar exclusivamente para el principal, o algunas otras que hagan creer que existe relación establecida en el terreno de las leyes del trabajo, admitiéndose la posibilidad de que concurren en determinados casos las dos características, pudiendo suceder que no existan, por una parte las acciones propias de los comisionistas y por otra, las que corresponden a los trabajadores, en su aceptación jurídica, y no hay fundamento alguno de orden legal o jurídico que autorice a creer que una persona que se encarga de vender los artículos de alguna casa, ganando determinada comisión, no es comisionista, por el solo hecho de que efectúe operaciones que constituyan el tráfico ordinario del principal."¹⁵⁴

Siendo, por el contrario: "Cuando en un contrato celebrado por una empresa mercantil y no de los empleados, se establece, como base para la remuneración, un tanto por ciento determinado, sobre las operaciones que ese empleado realice, y se estatuye que la persona debe emplear todo su tiempo

¹⁵⁴ VENTAS A COMISIÓN, SUS DIFERENCIAS CON EL CONTRATO DE TRABAJO. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 373670. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=373670&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

en atender los intereses del patrono con quien contrata y se le prohíben otra clase de actividades, es incuestionable que el contrato es de trabajo.”¹⁵⁵

En ese tenor, también se determina indispensable identificar en todo momento las diferencias entre un contrato de trabajo y una comisión mercantil, toda vez que, como señala el tribunal, “(...) no sea característica determinante de la comisión mercantil la relación momentánea o accidental, sino que es factible que tal comisión sea permanente y por tiempo indefinido, sin que la permanencia ni la indefinición del plazo del contrato priven a éste de su ubicación dentro del ámbito del contrato de comisión mercantil, para trasladarlo al del contrato de trabajo, (...) similares en su forma, contienen diferencias sustanciales entre las que destaca la incertidumbre de la remuneración, que en el comisionista es contingente y sujeta a su labor personal para lograr ventas de las que percibe un porcentaje, y en el trabajador no lo es, pues tiene señalado un salario fijo.”¹⁵⁶ Destacándose que el salario, aquí es un elemento clave para determinar que se trata de un contrato de trabajo y no uno de comisión.

Y conjuntamente, “(...) si de conformidad con el contrato celebrado entre el actor y la empresa demandada, aquél vendía por cuenta de ésta los productos de la misma en determinada ruta y bajo ciertas condiciones, utilizando vehículo y enseres de la empresa, y por ese trabajo se le compensaba con un salario formado por un porcentaje de las ventas, debe estimarse que se está en presencia de un contrato de trabajo, por cuanto existe dependencia económica y dirección, entendiéndose por ésta la subordinación

¹⁵⁵ CONTRATO DE TRABAJO A COMISION. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 274910. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=274910&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

¹⁵⁶ TRABAJO, CONTRATO DE. SUS DIFERENCIAS CON LA COMISIÓN MERCANTIL. Séptima Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 257252. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=257252&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

del trabajador al patrono, al poner a su disposición, por determinado tiempo al día, su capacidad de trabajo. (...) establece una relación permanente entre las partes, y los actos de comercio, consistentes en la venta de productos no son lo que las partes les llaman sino lo que sus características de realización determinan.”¹⁵⁷ Como se observa en muchos de los vendedores de las agencias automovilísticas.

Más cuando, “(...) se estatuye que la persona debe emplear todo su tiempo en atender los intereses del patrono con quien contrata y se le prohíben otra clase de actividades, además de la venta de los artículos que el patrono explota, tiene obligación de demostrarlos o enseñar prácticamente su manejo a los clientes, es incuestionable que el contrato reviste las características de un verdadero contrato de trabajo, máxime, si al mismo se le da una duración o plazo fijo.”¹⁵⁸

Con ello, puede desprenderse que de un contrato de comisión mercantil, subsista una relación laboral, sobre todo, “(...) si (...) resulta beneficiada con los servicios de los empleados y no consta lo contrario, (...) implícitamente lo aceptó al reseñar la mecánica en que operaba el establecimiento en el cual laboraban los trabajadores, obteniendo utilidades por las ventas realizadas en éste.”¹⁵⁹

¹⁵⁷ AGENTES DE VENTAS QUE SON TRABAJADORES /COMISIÓN MERCANTIL). Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 367246. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=367246&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

¹⁵⁸ TRABAJADORES, CONTRATOS A COMISION DE LOS. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 336745. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=336745&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

¹⁵⁹ RELACION LABORAL. CUÁNDO PUEDE DESPRENDERSE DE UN CONTRATO DE COMISIÓN MERCANTIL. Novena Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 193550. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=193550&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [septiembre, 18, 2008].

Es decir, "Para saber si las relaciones entre actor y demandado, se derivan de un contrato individual de trabajo o de uno de comisión mercantil, no basta examinar una carta firmada por las partes, de donde parecen originarse dichas relaciones, porque no siempre las partes contratantes dan el nombre correcto o técnico a un acto jurídico que celebran, (...) las relaciones entre comitente y comisionista no excluyen las de patrón y trabajador. (...) la comisión mercantil difiere del contrato de trabajo, en aquélla se manifiesta por un acto o una serie de actos que sólo accidentalmente imponen dependencia entre comisionista y comitente y que dura sólo el término necesario para la ejecución de esos actos, en cambio, en el contrato de trabajo, esa dependencia es permanente, su duración indefinida y siempre con la subordinación que el trabajador guarda respecto de su patrón."¹⁶⁰

Mientras que "(...) en la comisión mercantil, su cumplimiento se manifiesta mediante la ejecución de un acto o de una serie de actos que sólo de manera accidental crean dependencia entre el comitente y el comisionista, y su duración se subordina al tiempo que es necesario emplear para la ejecución de esos actos de comercio. En el contrato de trabajo, esa dependencia no es accidental sino permanente, su duración, indefinida o por tiempo determinado independiente del necesario para ejecutar el acto materia del contrato; (...) las obligaciones del trabajador, pueden ser de índole diversa, comerciales o no. (...) Para fijar la verdadera naturaleza de un contrato celebrado por una empresa mercantil con uno de sus empleados, deben tenerse en cuenta sus términos y condiciones, ya que son éstas las que conducen a una exacta interpretación de la intención de los contratantes, (...) "¹⁶¹

¹⁶⁰ CONTRATO DE TRABAJO Y NO DE COMISION MERCANTIL. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 369703. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=369307&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [septiembre, 18, 2008].

¹⁶¹ TRABAJADORES, CONTRATOS A COMISION CON LOS. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 336368. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=336368&PalPrm=RELACION,LABORAL,COMISIONISTA,&cFrPrm=> [septiembre, 18, 2008].

En tal sentido y por las referidas tesis, resulta más claro señalar que, las relaciones de trabajo deben entenderse como: todas las relaciones sociales que se desarrollan en el contexto de la organización productiva que es la empresa. Dónde el concepto de relaciones del trabajo no solamente implica los aspectos estructurales, sino también los de proceso: las formas de control, de cooperación, de comunicación, de dominación, etc. Pues, las relaciones contractuales se refieren justamente a estos aspectos de la relación de empleo que se distinguen de las relaciones laborales que definen la forma concreta y material del uso productivo de la fuerza de trabajo.¹⁶²

Y, que en todo caso, no basta con denominarle de tal o cual forma o una contratación, pues, si bien es cierto, el nombre implica en si ciertas obligaciones y derechos de los protagonistas de la relación, no es tan cierto que sean siempre los correctos o mucho menos que se trate de un ámbito laboral. Pero tampoco civil o mercantil.

Precisamente, se emplea un tipo de contrato para sustituir otro, con la finalidad de reducir coste, de adecuarse a las nuevas exigencias del mercado, que implican en sí misma la competitividad.

Empero, la práctica demuestra que un trabajador no deja de serlo porque se llama de forma distinta. Así, a través del *fraude de ley*¹⁶³, se vulneran, en muchos casos, derechos laborales fundamentales. Observándose notoriamente, el manejo de la figura de la comisión en el sector del automóvil

¹⁶² Ludger Pries (coord.), *Op. Cit.* p. 27

¹⁶³ El Fraude a la Ley, *fraus legis facta*: es una figura jurídica que pertenece al Derecho Internacional Privado, es parte del sistema conflictual tradicional, técnica indirecta a través de la cual se determina el derecho aplicable a una situación concreta, en la que, por existir un punto de contacto en el que confluyen dos órdenes jurídicos distintos, se ignora cual derecho debe resolver el conflicto. MANSILLA Y MEJÍA, María Elena, “Fraude a la ley: *fraus legis facta*”. *Cultura Jurídica*. http://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ%28Art_7%29.pdf, [abril, 20, de 2015]

para reducir al máximo los costes. Hecho que en primer momento no resulta criticable, más bien, lo que es motivo de reproche, justamente es, el mal manejo o abuso que se da de esta figura a fin de no solo reducir costes empresariales sino evadir responsabilidades que nacen con toda relación jurídico-laboral. Ello, además, con la justificante, de una visión civilista, de lo que a la letra refiere el artículo 8º¹⁶⁴. del Código Civil Federal, donde se observa la no transgresión de una disposición, más bien, mediante una justificación se evaden obligaciones con un sentido "legal".

De lo anterior, la mayor parte de la gente que labora en la agencias, con trato directo al público, son denominados comisionistas. Los trabajadores que ofrecen y brindan información para la venta y compra de vehículos en general, son contratados bajo este régimen, pero la gran mayoría, en la práctica, por sus condiciones y funciones son o debieran ser trabajadores de base o sindicalizados. Pero como se trata de disminuir y aumentar los "costes" afirman los empresarios, son contratados como comisionistas, pues además de no tener que pagar un sueldo como tal, tampoco se asumen responsabilidades reales. No hay prestaciones, ni las mínimas de ley, no se reconoce derecho alguno de antigüedad, en el futuro y ni que decir de las obligaciones de seguridad social, que son impensables.

2.3.6. TRABAJADORES A DOMICILIO.

El trabajo a domicilio tienen su origen en la producción artesanal y hay quien afirma que después del campo es uno de los tipos de empleo más

¹⁶⁴ El Artículo 8º que comentamos a la letra señala: "Los actos ejecutados contra el tenor de las leyes prohibitivas o de interés público serán nulos, excepto en los casos en que la ley ordene lo contrario". Véase Código Civil Federal en línea <http://www.oas.org/dil/esp/C%C3%B3digo%20Civil%20Federal%20Mexico.pdf> [abril, 20, de 2015]

antiguo y aun con vigencia. Ni el liberalismo económico ni la revolución industrial han logrado que desaparezca, por el contrario, la concentración fabril de la producción lejos de desplazarlo lo fortaleció, sobre todo en industrias de la confección y el calzado, y aún más con la crisis productiva de los años setenta se revalorizó su utilidad como estrategia de descentralización empleándose en casi todas las áreas industriales auxiliándose ahora de las nuevas tecnologías.¹⁶⁵

En el caso mexicano, desde la promulgación de la Ley Federal del Trabajo se regula al trabajo a domicilio, en el artículo 311, como aquel “que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo.”¹⁶⁶

Para la Suprema Corte, el trabajo a domicilio también ha sido foco de atención para su estudio, sobre todo cuando se trata de determinar a quién es a quien debe atribuirse la ejecución del TRABAJO A DOMICILIO, señalando que:

“(...) es el que desempeña toda persona a quien se entregan artículos de fabricación y materias primas, para que sean elaborados en su propio domicilio, o en cualquiera otro lugar, pero fuera de la vigilancia o la dirección inmediata de la persona que les proporciona el material *–aclarando que–* (...) no hay disposición en el ordenamiento (...) que imponga la obligación de hacer personalmente el trabajo por quien recibe los materiales, para ejecutarlo en su domicilio, pues el uso y la costumbre han

¹⁶⁵ López, Diego F. La descentralización productiva: un desafío de adecuación para el derecho laboral. Universidad Valencia; En. Información tomada de www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles/_6222:bol_abr_98.pdf, [septiembre, 29, de 2007.

¹⁶⁶ Ley Federal del Trabajo, Compilación Laboral. Raúl Juárez Carro Editores, México, 2007. p. 84.

establecido que esos trabajos se desempeñan generalmente por los familiares de quien contrata la obra.¹⁶⁷

Para el sector del automóvil mexicano, el trabajo a domicilio ha sido una oportunidad de descentralización productiva, en donde sin desprenderse como tal actividades del propio sector, las realiza. Se observa en este sentido, la contratación de talleres externos e independientes a las agencias y/o consorcio de las empresas automotrices (corporativos), para ejecutar la reparación y/o mantenimiento de vehículos. Se signan contratos civiles y/o mercantiles con talleres mecánicos, de hojalatería y pintura¹⁶⁸. Lo que no significa, para el caso mexicano, jurídicamente, de contratación o subcontratación, en la mayoría de los supuestos. Tampoco se trata del reconocimiento de estos, como trabajadores autónomos o autónomos económicamente dependientes (aunque sea su única fuente de ingresos y la prestación del trabajo está íntimamente vinculada a las agencias automotrices), por no estar reconocidas estas figuras en la normativa mexicana. Pese a plasmarse en la práctica con las mismas condiciones y características.

En España, en el Estatuto de Trabajo, artículo 13 de su normatividad laboral, puntualiza que el "Trabajo a domicilio es aquel trabajo por cuenta ajena que tiene como características comunes estas dos notas: que se realice el trabajo fuera del centro de producción de la empresa, en un lugar elegido por el trabajador, y que tenga lugar su prestación sin que exista una "vigilancia" del

¹⁶⁷ Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 374927. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=374927&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=> [Consultado 18 septiembre 2008].

¹⁶⁸ En el caso de Toyota, estos contratos son el único medio que tienen para prestar estos servicios, pues, desde prácticamente su asiento en México, no ha prestado directamente este servicio. Curiosamente, no hace público el medio por el cual los presta, haciendo creer al público en general que es la propia agencia la que ejecuta el servicio solicitado. El contrato que se signa con estos talleres es siempre bajo la libertad contractual que la normativa mexicana permite. Eso sí, a los talleres que contrata, siempre les evalúa y les certifica, a fin de que los mismos cumplan siempre con las estipulaciones y los lineamientos establecidos por el propio "sistema de producción toyotista", es decir, siempre exige que estos talleres estén en condiciones de prestar el servicio en condiciones favorables y sin deterioro del prestigio de la marca. Les exige que sean talleres perfectamente constituidos jurídica y materialmente.

empresario.” En ese contexto el trabajo a domicilio es entendido por el trabajo ejecutado en un sitio elegido libremente por el trabajador sin que al momento de desarrollarlo exista vigilancia o persista una orden del empleador o persona que contrata sus servicios.

De las anteriores definiciones se observa que este tipo de contrato radica en rebajar o minimizar las capacidades de acción de los trabajadores, así como de eliminar la alternativa de organizarse y formar grupos en común (sindicatos) bajo el pretexto de lograr una mayor competitividad y productividad. Sin embargo, otros resaltan los fundamentos de la eficiencia productiva de esta clase de trabajo (este sistema de organización industrial, le llaman) destacando las posibilidades que ofrece el nuevo panorama productivo que privilegia los contratos cooperativos entre las redes de empresas incrementando con el apoyo institucional, el desarrollo local lo que permite que existan beneficios no tiene mayor beneficio a los patrones.

2.3.7.CONTRATACION LABORAL A TRAVÉS DE LA INTERMEDIACIÓN.

El intermediario es una persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.¹⁶⁹ En tal sentido, el intermediario como sujeto del derecho del Trabajo, es el que está entre el patrón y el trabajador, de donde se desprenden dos posibles actuaciones:

¹⁶⁹ De Pina Rafael y De Pina Vara Rafael. Diccionario de Derecho. Edit. Porrúa. México, 2000. p. 328.

- a. **Conseguidor.** Es el real intermediario: persona que contra o interviene en la contratación de otra u otras personas que presten sus servicios a un patrón. (a. 12 LFT), y

- b. **Falso patrón.** No será intermediario sino patrón la empresa establecida que contrate trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir con sus obligaciones. En caso contrario, responderá solidariamente con la beneficiaria de las obras o servicios (a. 13 LFT).¹⁷⁰

Más aún, el artículo 15 LFT determina una responsabilidad solidaria¹⁷¹ para las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra y que no dispongan de elementos propios suficientes, toda vez que, la responsabilidad solidaria solamente se refiere a ejecución de obras o prestación de servicios y no a operaciones de compraventa.¹⁷²

De esta manera, las empresas principales son solidariamente responsables de las obligaciones laborales de sus concesionarios o distribuidoras, por lo que resulta indispensable exigir a dichos concesionarios o distribuidores fianza con la cual garanticen el cumplimiento de las obligaciones

¹⁷⁰ Diccionario Jurídico Mexicano, *Op. Cit.*, p. 1790.

¹⁷¹ RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DEL INTERMEDIARIO. "... la figura laboral del intermediario corresponde a aquella persona que no se beneficia con los trabajos que se le presten a otra por quien contrata, de allí que frente a los trabajadores deben responder los beneficiarios que se aprovechen del trabajo contratado por intermediación. (...) artículo 13 (...) responsabilidad solidaria entre el que contrata y la persona que resulta directamente beneficiada con la obra o servicios que le son prestados por los trabajadores de aquella. ... responsabilidad solidaria de las empresas que obtienen beneficios aprovechándose del trabajo de diversas personas que prestan sus servicios a otras empresas, evitando que los trabajadores sean defraudados por empresas que en muchas ocasiones tienen una vida efímera." Octava Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 211563. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=211563&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=> [septiembre, 18, 2008].

¹⁷² Baltasar Cavazos, Flores. *Op. Cit.*, Pp. 140 y 141.

derivadas de los contratos de trabajo que tengan celebradas con sus trabajadores.¹⁷³

Empero, a consecuencia de las nuevas exigencias, la figura del intermediario en México tiende a desaparecer, ya que el responsable de las obligaciones laborales es siempre el que recibe los servicios pactados, ya que los intermediarios son generalmente insolventes.¹⁷⁴ No obstante, mientras esté vigente y en la práctica se dé, se plantean diversos problemas, que resultan necesarios resolver.

En el sector del automóvil, se observa este tipo de contratación en la actividad de la limpieza. Se contrata a una empresa de limpieza que a su vez, se encarga de contratar al personal, para realizarla, de forma directa.

La práctica de este tipo de contratación hace que devengan varios conflictos. Conflictos que se han venido resolviendo al evocar diversas tesis jurisprudenciales. Las cuales permiten que se identifique que debe entenderse por intermediario, cuáles son los supuestos en los que, pese a denominarse de ese modo, no lo es, incurriendo en todo caso en, lo que señalamos como, falso patrón. Así como las diversas obligaciones y derechos que devienen de tener el carácter de intermediario.

El tribunal señala, en ese sentido que "(...) intermediario es toda persona que contrata los servicios de otras para ejecutar algún trabajo en beneficio de un patrón y no se consideran como intermediarios, sino como patronos, a las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios. (...) el requisito esencial que exige la ley para considerar como

¹⁷³ *Ibidem.* p. 141

¹⁷⁴ *Ibidem.* p. 140

patrones a las empresas establecidas, siempre y cuando estas tengan elementos propios para llevar a cabo las actividades materia de la contratación relativa, radica en que ello siempre significa una garantía de solvencia para los trabajadores que contraten, (...) la ley requiere dos condiciones para no considerar intermediarios a la empresa, o sea que esté ésta establecida y que contrate trabajos para ejecutarlos con elementos propios.¹⁷⁵

Y que "(...) el artículo 5o. de la Ley Federal del Trabajo, solo atribuye el carácter de intermediario a la persona que contrata los servicios de otra, para ejecutar algún trabajo en beneficio de un patrón, aclarando que las empresas sólo pueden ser consideradas como patrones cuando son establecidas para ejecutar dichos trabajos con elementos propios, (...)"¹⁷⁶ Por tanto, se necesitan de "(...) los requisitos que han de satisfacerse, para que se considere como intermediaria a la persona que contrató directamente con los trabajadores, a saber; que el trabajo que se ejecute, no constituya un beneficio propio de quien contrata directamente, y que los trabajos no se lleven a cabo con elementos pertenecientes a esa misma parte. (...) el subcontratar parte de dichas obras con otra compañía que no contrato directamente, (...) si la compañía contratante no demuestra que los útiles para que la ejecución de trabajos, se llevara a cabo, los proporcionaba a virtud de un contrato de arrendamiento."¹⁷⁷

Entendiéndose por intermediario en materia de trabajo, "si se contrata a una persona para que preste servicios en beneficio del contratante y no de un

¹⁷⁵ INTERMEDIARIOS. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 381178. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=370404&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2008\].](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=370404&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2008].)

¹⁷⁶ INTERMEDIARIOS QUIENES TIENEN ESE CARÁCTER. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 381178. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=371042&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2008\].](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=371042&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2008].)

¹⁷⁷ QUIENES SON INTERMEDIARIOS EN EL CONTRATO DE TRABAJO. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 381178. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=381178&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2008\].](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=381178&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2008].)

tercero, existe un contrato de trabajo, (...)”¹⁷⁸ y concretamente intermediario en el contrato de trabajo será, “(...) quien contrata con una empresa para proporcionarle “mano de obra” en relación con determinados trabajos, siendo la empresa la que suministra la herramienta y materiales usados, la que da habitación a los trabajadores y la que indica al supuesto contratista quiénes de sus empleados deben ser removidos.”¹⁷⁹

Por tanto y bajo este análisis, en un contrato de trabajo celebrado por conducto de un intermediario, será:

“Si quien contrata la construcción de diversas obras celebra a su vez un nuevo contrato con otra persona que se encargará de realizar parte de esas obras y contratar al personal necesario, pero en dicho contrato se estipula que la dirección técnica de las mismas quedará a cargo del primero, quien además proporcionará el dinero necesario para pagar los salarios de los trabajadores empleados en ellas, aunque se indique que ese dinero será un adelanto en efectivo sobre el importe de las repetidas obras, debe considerarse de quien tiene el carácter de patrón respecto de dichos trabajadores es el que contrató la realización de las multicitadas obras y no quien recibió el encargo de ejecutar parte de las mismas, que no es sino un simple intermediario; máxime cuando no se prueba que es un empresario que labora con elementos propios.”¹⁸⁰

¹⁷⁸ INTERMEDIARIOS EN MATERIA DE TRABAJO. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 381178. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=367213&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2008\]](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=367213&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2008]).

¹⁷⁹ INTERMEDIARIOS EN EL CONTRATO DE TRABAJO. Sexta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 813832. [En línea] [http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=81832&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=\[septiembre, 18, 2008\]](http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=81832&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=[septiembre, 18, 2008]).

¹⁸⁰ CONTRATO DE TRABAJO CELEBRADO POR CONDUCTO DE UN INTERMEDIARIO. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 366904. [En

Encima, serán trabajadores de los intermediarios, "Cuando un gremio contrata con una empresa para prestarle un servicio y no para facilitarle obreros que le trabajen, tal situación, no permite considerar al citado gremio como intermediario, pues hubiera sido necesario que su obligación con la empresa se hubiera limitado a proporcionar trabajadores, pero desde el momento que contrató la prestación de un servicio se convirtió en empresa y por tanto debe ser responsable laboralmente con sus trabajadores respecto de los accidentes de trabajos que sufran éstos."¹⁸¹

De las citadas tesis, podemos desprender que la intermediación es una práctica muy socorrida, como subcontratación, sobre todo a fin de evadir responsabilidades laborales, argumentando la necesaria reducción de costes y a su vez poder ser competitivos en el mercado mundial.

No obstante, no es muy frecuente en el sector del automóvil, pues, generalmente la contratación se hace directamente, aunque no siempre bajo un régimen laboral, como se analizó en los puntos que nos preceden, pero siempre bajo el argumento de satisfacer las necesidades empresariales actuales.

línea]

<http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=366904&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=>
[septiembre, 18, 2008].

¹⁸¹ TRABAJADORES, INTERMEDIARIOS DE LOS, CUANDO NO LO SON. Quinta Época. Publicado en el Semanario Judicial de la Federación. Tesis Aislada. Registro n°. 367479. [En línea] <http://www2.scjn.gob.mx/ius2006/UnaTesislnkTmp.asp?nIus=367479&PalPrm=CONTRATA,&cFrPrm=>
[septiembre, 18, 2008].

2.3.8. TRABAJADORES AUTÓNOMOS.

La definición de trabajo autónomo depende del carácter del trabajador y de la forma en realizar su trabajo. Así, "Un trabajador autónomo o empresario individual es la persona física que realiza de forma habitual, personal y directa la actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas."¹⁸² También es llamado trabajador por cuenta propia autoempleo, ya que, dirige y organiza su actividad alternativamente en dos formas. La primera mediante un contrato civil (prestación de servicios profesionales) cuando se trata de la prestación individual y la segunda en un ámbito colectivo cuando organizados varios empleados constituyen una cooperativa de producción o una sociedad laboral, por ejemplo.

Consecuentemente, el trabajo autónomo tiene una condición que siempre presupone su independencia. Realiza una tarea encomendada por la empresa que lo contrata, pero sin que implique necesariamente seguir lineamientos de la empresa en su ejecución. Al señalar que no necesariamente, me refiero a una alternativa, que depende siempre de la naturaleza del trabajo encomendado, lo que por consiguiente puede llevar a una ficción, es decir, que se trate de un trabajador materialmente de la empresa aún cuando no formal, ya que está subordinado a ésta fingiendo no estarlo. Así, haciendo referencia al término subordinación el trabajador se encuentra bajo las órdenes de la empresa no cumpliendo la condición de independencia.

¹⁸² Trabajador Autónomo (España), [En línea], wikipedia.org/wiki/Trabajador_aut%C3%B3nomo_%28Espa%C3%B1a%29, (Noviembre, 10, 2014)

2.3.9.SINGULARIDADES DEL CONCEPTO DE PATRÓN EN MÉXICO.

El concepto de patrón, internacionalmente señalado como empleador, proviene de *patrono* y este a su vez del latín *patronus*, es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. El patrón representa uno de los sujetos primarios de la relación jurídica de empleo. Su presencia como persona física es frecuente, no regla. Al contrario de lo que sucede con el trabajador. Además, tampoco es común, identificar al patrón como empresario ya que las relaciones de trabajo no están limitadas a las empresas ya que existe también relación laboral entre otros sectores.

Por lo tanto el empleo de patrón o empleador, en el caso mexicano, no es trascendental ya que lo verdaderamente relevante en este sistema es a quién se le responsabiliza de las obligaciones que surgen de una relación laboral, sin que tampoco se observe el uso del término patrón en un sentido ofensivo. Por ello la connotación de dador del trabajo es no solo gramatical y fonéticamente inadecuada, sino que revela graves deficiencias técnicas al designar de manera indistinta tanto la persona que ofrece el trabajo (patrón) como a la que lo realiza o proporciona (trabajador).

Por otro lado a nivel internacional el término empleador está originado en la relación de trabajo buscando eliminar el uso de patrón, peyorativamente para quienes concentran la riqueza. Desvinculando el concepto patrón respecto del contrato de trabajo acogiendo la autonomía relacionista que explica la prestación de servicios como razón generatriz de la aplicación y beneficio del derecho del trabajo, el empleador es aquel que crea uno o varios puestos de trabajo y los ofrece con el fin que sean ocupados por trabajadores bajo su mando a través de un contrato de trabajo. Identificando consecuentemente en

muchos de los casos al empleador se identifica con capitalista o inversionista comúnmente. Sin embargo, Para muchos estudiosos mexicanos, el empleo del término empleador es inadecuado, puesto que en el sistema mexicano quien contrata a los trabajadores en una empresa es el personal administrativo de la misma, efecto de la despersonalización. Asumiendo siempre la responsabilidad, la personalidad moral, representada por una o varias personas físicas.

CAPÍTULO III.- ALGUNAS EXPERIENCIAS Y PROYECCIONES DE DIVERSAS TEORÍAS Y SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.

El comportamiento organizacional es sin duda un elemento importante a revisar para comprender el cambio al interior y exterior de cada empresa. El entendimiento de una empresa no puede concebirse solamente atendiendo al comportamiento individual de cada trabajador sino que para tener una visión global y un mejor conocimiento de su conjunto, es básica la penetración al entorno social, económico, político, geográfico, etc. De ahí la relevancia del estudio de este capítulo, donde analizaremos varias teorías y sistemas de la organización productiva.

3.1. MODELO DUALISTA DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL ECONÓMICO-POLÍTICO. CENTRO- PERIFERIA.

La dualidad centro-periferia es un modelo de organización territorial de ciertos sistemas económico-políticos que ocupa un lugar central en la escuela económica desarrollista o estructuralista, también conocida como Teoría de la Dependencia¹⁸³, creada poco después de la Segunda Guerra Mundial. Los primeros antecedentes de utilización de este modelo, en los procesos económicos, se encuentran en los trabajos del alemán Werner Sombart, el rumano Mihail Manoilescu, el chileno-alemán Ernest Wagemann y el ingeniero, Viggo Axel Poulsen siendo este último quien emplea la dualidad como <<ciclo céntrico>> y <<ciclo periférico>> refiriéndose a la circulación del capital.

¹⁸³ En el siguiente capítulo se explicara a detalle dicha teoría, sus orígenes e implicaciones en el tema estudiado. Se puede profundizar con el artículo: “Teoría de la dependencia”, [En línea], <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/clacso/crop/glosario/t.pdf>, (Noviembre, 10 2014)

Por su parte los economistas latinoamericanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), principalmente el argentino Raúl Prebisch y el brasileño Celso Furtado desarrollaron sistemáticamente la noción de una dualidad centro-periferia, para describir un orden económico mundial integrado por un centro industrial y hegemónico que establece transacciones económicas desiguales con una periferia agrícola y subordinada. Advirtiendo que la relación desigual existente entre el centro y ésta área y el único medio para convertirse en sociedades desarrolladas es la industrialización.

Para el desarrollismo la dualidad centro-periferia está directamente relacionada con la dualidad industria-agricultura y su distribución mundial de acuerdo a determinados sistemas de división internacional del trabajo. Este término ha sido particularmente exitoso para referirse a las desigualdades sociales y económicas y su desigual distribución espacial, particularmente en el ámbito mundial, hablándose en este sentido de países centrales y países periféricos, con significado similar a otras dualidades de uso habitual, como mundo desarrollado-subdesarrollado y primer mundo-tercer mundo, lo que ha permitido reflexionar sobre la interacción espacial entre los lugares del mundo y su rotunda dependencia por las desigualdades existentes.

También se alude geoméricamente al centro y a la periferia para describir la oposición entre los dos tipos fundamentales de lugares en un sistema espacial: el que lo domina y saca provecho de esto, el centro, y los que lo sufren, en posición periférica. En lo común se emplea el vocablo "centro-periferia" para distinguir lo que está en el medio de lo que está en el exterior, pero no existe, de hecho, impidiendo utilizarlo en algún nivel de la escala geográfica. El uso reiterado es para referirse particularmente a nivel mundial.

Ahora bien, el empleo, sobre todo en las reflexiones tercermundistas, del modelo centro-periferia tiene en una robusta capacidad heurística; empero es importante señalar que debe reservarse el uso de esta dualidad para la formalización de todo sistema fundado en las relaciones de desigualdad y no utilizarlo como simple descripción de gradiente o diferenciación espaciales. Para que la pareja tenga sentido, es necesario que existan relaciones entre los dos tipos de lugares, (sus flujos) y que estas sean disimétricas. El centro es central justamente porque saca provecho de esta desigualdad y, recíprocamente, la o las periferia(s) se caracteriza(n) por un déficit que mantiene su posición de dominada(s). Por lo tanto el sistema descrito, es de este modo autorregulado: el centro reproduce las condiciones de su centralidad y recíprocamente para la periferia. Hablar de periferia dominada es, pues, un pleonismo. Sin embargo, justamente porque está fundado sobre una lógica de intercambio (desigual), el sistema es dinámico.

Si ciertas periferias pueden volverse ángulos muertos siendo abandonadas, otras pueden beneficiarse con su situación obteniendo ventajas por la posición de contacto con el exterior del sistema espacial. Además, los países centrales tienen garantizada la apropiación de los beneficios del sistema global gracias a poseer el control de lo que denomina los "*cinco monopolios*": el sistema financiero global, la tecnología, el acceso a los recursos, la comunicación y los *mass-media*, y las armas o sistemas de destrucción de masas a través de la vigilancia en los modelos de organización productiva y las actuales prácticas como la descentralización de las industrias manufactureras que se ven como un simple sistema de extracción de beneficios, que desvaloriza el trabajo y el capital invertido en actividades productivas, sólo en beneficio del valor añadido en actividades que se realizan en áreas centrales.¹⁸⁴ Situación que para muchos no es tan grave, ya que dicho control

¹⁸⁴ La aproximación de la geografía a la globalización: Análisis bibliográfico de los estudios reseñados en Geographical Abstracts entre 1992 y 1996. Información referida [En línea] www.ub.es/geocrit/b3w-51.htm y cuya bibliografía es 3W. Revista bibliográfica de Geografía y ciencias sociales. Universidad de Barcelona, número 51; octubre 13, 1997.

puede, sino resolver, reducir los problemas que se desencadenan de tan marcadas desigualdades, resultado primordialmente en el ámbito laboral.

En consecuencia el modelo de organización territorial dualista ha permitido, bajo el análisis económico y político mundial situar a los países dentro de su condición geográfica en un nivel concreto refiriendo las desigualdades sociales y económicas de cada uno. Además ha permitido reflexionar sobre la interacción espacial centro-periferia entre los países integrantes del mundo, determinando la dependencia e independencia económica y las afectaciones y beneficios que de ésta resulten, al mismo tiempo que ha vislumbrado a los países de dominación y a los dominados, adquirieron con lo anterior conocimientos de cada país, cuestión que al mismo tiempo les auxilia en la solución de varios problemas o la reducción a través del empleo de ciertos controles. Lo que no significa que con este modelo se hayan resuelto.

Por otro lado, es indispensable señalar que el modelo en comento no es innovador en el ámbito económico, pues le anteceden con significado similar otras dualidades de uso habitual, como mundo desarrollado-subdesarrollado y primer mundo-tercer mundo las cuales se describen a continuación bajo un esquema estratificado: primer, segundo, tercer y cuarto mundo; pases desarrollados, países subdesarrollados y países en desarrollo.

3.2. ESTRATIFICACIÓN DE LOS PAISES.

a) Primer, segundo, tercer y cuarto mundo.

Para fines económicos ha sido conveniente realizar una estratificación que permita establecer un nivel a cada país. Por lo

que, los términos, primer mundo¹⁸⁵, segundo mundo¹⁸⁶ y tercer mundo¹⁸⁷ fueron usados para dividir las naciones del mundo en tres amplias categorías, aunque dichos términos no surgieron simultáneamente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se comenzó a hablar de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y el Pacto de Varsovia como dos bloques principales, a menudo usando tales términos como el "bloque Occidental" y el "bloque Oriental" o los dos "mundos", los que al principio no fueron numerados pero al observar que existían muchos países que no se amoldaban a ninguna de estas categorías, para 1950 se emplea el término de Tercer Mundo para ese bloque sin denominación y se comienza a llamar a la división inicial como un "Primer Mundo" y un "Segundo Mundo", refiriéndose a naciones dentro de la esfera de influencia de la Europa Occidental y de los Estados Unidos (países de la OTAN) como el Primer Mundo, incluyéndose en esta división a Canadá y otros países industrializados capitalistas como Japón y algunas antiguas colonias británicas particularmente Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Por su parte al tener características

¹⁸⁵ El término Primer Mundo hace referencia a aquellos países que han logrado un enorme grado de industrialización, y que disfrutaban de los más altos estándares de vida, posible gracias a la riqueza y la tecnología. Existe una gran correlación entre países con este tipo de estatus y el hecho que posean instituciones democráticas robustas. Según las Naciones Unidas, solo EEUU, Canadá, Alemania, Francia, Reino Unido y Japón pueden ser considerados como países del primer mundo.

¹⁸⁶ "El segundo mundo puede ser resumido como el grupo de países que adhirieron a la experiencia socialista, formando una oposición en el plano ideológico al primer mundo. Diferenciándose del primer mundo por su rechazo a la cultura liberal y al capitalismo abierto y también se diferenciaban del tercer mundo por su nivel educacional, el tamaño del Estado y el mayor poder relativo." [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Segundo_mundo, (Noviembre, 25, 2007)

¹⁸⁷ "Tercer Mundo término acuñado por el economista francés Alfred Sauvy en 1952, haciendo un paralelismo con el término francés tercer estado, para designar a los países que no pertenecían a ninguno de los dos bloques que estaban enfrentados en la Guerra Fría, el bloque occidental (Estados Unidos, Europa Occidental, Japón, Canadá, Australia y sus aliados) y el bloque comunista (Unión Soviética, Europa Oriental, China, Actualmente, de manera anacrónica (el "Segundo Mundo" del "bloque socialista" se ha disuelto conceptualmente) el término se utiliza como referencia a los países periféricos subdesarrollados o "en vías de desarrollo", en contraste a los países desarrollados. También son calificados así por su alta tasa de analfabetismo y su deficiencia económica, política, tecnológica y de hospitales.", [En Línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Tercer_mundo, (Noviembre, 25, 2007)

particulares y ser denotadas por el Banco Mundial, como economías de altos ingresos se incorporó a Singapur y Hong Kong dentro de este estrado.

No obstante, esta clasificación tampoco cubrió los objetivos deseados, ya que, Suiza, Suecia, y República de Irlanda (que decidió ser neutral), Finlandia (estaba bajo la esfera de influencia de la Unión Soviética, sin ser comunista y no ser miembro del Pacto de Varsovia), Austria estaba bajo la esfera de influencia de los Estados Unidos, pero en 1955, cuando el país se hizo una República totalmente independiente, causó que permaneciera neutro, Turquía, que uniose a la OTAN en 1952, no está en Europa Occidental y no estaba industrializada, España no se unió a la OTAN hasta 1982, hacia el final de la guerra fría y después de la muerte del dictador autoritario Francisco Franco.

Ya que tantos países "en vías de desarrollo" se han industrializado se empezó a emplear el término del Cuarto Mundo¹⁸⁸ acuñado para referirse a los países que se han quedado atrás y todavía carecen de la infraestructura industrial y en años recientes, resaltarse como algunas de sus características más comunes el

¹⁸⁸ “El cuarto mundo se refiere a la población que vive en condición de desprotección o riesgo social en áreas pertenecientes al primer mundo. Con la llegada de inmigrantes pobres y el progresivo achicamiento del Estado, millones de personas de áreas subdesarrolladas han decidido escapar de sus países originarios (tercer mundo) para encontrar una vida mejor, la que muchas veces no encuentran. Posteriormente también se habla de cuarto mundo para separar a los países en estado de marginalidad y precariedad absoluta de los países en desarrollo y los emergentes.” Así, en ésta tesis el cuarto mundo también sería compuesto por países tales como Zambia, Costa de Marfil, Haití, Guinea, Sudan, Etiopía, etc. Dentro de la categoría podemos encontrar: Ancianos desamparados. Viudas y madres sin medios económicos. Niños abandonados, explotados o prostituidos. Marginados sociales. Minorías étnicas. Personas sin hogar, drogadictos y mendigos. Personas sin protección oficial.” “Las tesis sobre la desigualdad afirman que este fenómeno es una consecuencia de la desigual distribución del ingreso; esto va minando las débiles estructuras socio-económicas del mundo subdesarrollado provocando la migración de sus habitantes al primer mundo y el caos e ingobernabilidad en las mismas naciones pobres de las que millones de personas arrancan o son expulsadas. En este primer mundo, quedan excluidos del Estado de bienestar, y es justamente la violencia generada de la injusticia social la que ha puesto en crisis actualmente la mayoría de las instituciones sociales incluida la idea de democracia” [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Cuarto_mundo, (Noviembre, 25, 2007).

tener una base económica agraria, exportación de materias primas, una economía endeudada con los países más industrializados y escasa infraestructura. La democracia no consigue mucha estabilidad en la mayoría de países del tercer mundo, donde se dan más frecuentemente gobiernos autoritarios o populistas. Además, En el mundo "globalizado" la relación centro-periferia se ha agudizado y las zonas tercermundistas sufren la enorme presión política y económica de los países más poderosos, especialmente de Estados Unidos, que llegan muchas veces a la injerencia en asuntos internos, tal es el ejemplo de Puerto Rico, territorio que tiene un alto grado de dependencia hacia una de las mayores potencias mundiales (E. U.)

b) Países Desarrollados.

Los países desarrollados son aquellos países que han logrado un alto grado de industrialización y que disfrutan de un alto estándar de vida, posible gracias a la riqueza y la tecnología, por ende la tecnología en nuestros días tiene un papel fundamental en el nivel de desarrollo de un determinado país. Existe una gran correlación entre países con este tipo de estatus y el hecho que posean instituciones democráticas robustas.

Otros sinónimos utilizados comúnmente son, países industrializados, países con mayor desarrollo económico y países del primer mundo. A aquellos países que no pertenecen a este grupo se les llama, quizá eufemísticamente, países en vías de desarrollo, países subdesarrollados, y países del segundo o tercer mundo. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la mayoría de los países de Europa, Norteamérica (excepto México), Australia, Nueva Zelanda, Japón y Corea del Sur pueden ser

considerados como países desarrollados. De acuerdo a varias fuentes, como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el World Factbook de la Agencia Central de Investigación (CIA) y la ONU, se considera países desarrollados a los siguientes:

Alemania	Estados Unidos	Noruega
Andorra	Finlandia	Nueva Zelanda
Australia	Francia	Países Bajos
Austria	Grecia	Portugal
Bélgica	Hong Kong	Puerto Rico
Canadá	Irlanda	Reino Unido
Chipre	Islandia	Republica Checa
Ciudad del Vaticano	Israel	Singapur
Corea del Sur	Italia	San Marino
Dinamarca	Japón	Suecia
Eslovenia	Liechtenstein	Suiza
España	Luxemburgo	Taiwán ¹⁸⁹
	Mónaco	

Para obtener dicha consideración, se emplea al Producto Interno Bruto (PIB) como medida para clasificar a un país, ya que, da una idea de la capacidad de producción o compra de ese

¹⁸⁹ País desarrollado, Wikipedia, la enciclopedia libre, [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_desarrollado, (Noviembre, 25, 2007)

territorio (permitiendo en consecuencia situar al país en un nivel "de desarrollo", "en desarrollo" o "subdesarrollado").

c) Países Subdesarrollados.

El *subdesarrollo* es muy difícil de definir y aún más de precisar; pero mucho más fácil de identificar. La "Real Academia de la Lengua" lo define con la palabra atraso de un país o región. También hace referencia a ciertos niveles que no son alcanzados. Respecto al primer término el consenso entre expertos y no expertos suele ser unánime, las discrepancias surgen cuando tratan de definirse los niveles.

Una segunda aproximación podría ser: una de las etapas por las que atraviesan los países y las sociedades en su progreso, especialmente progreso en "Estado del Bienestar" y capacidad económica. Sin embargo, esta idea de ser una "etapa", dentro de un proceso más largo cuenta con muchos detractores, quienes opinan que el subdesarrollo puede llegar a no superarse nunca por múltiples factores. En ese sentido el subdesarrollo también está muy relacionado con la pobreza, llegándose a incluir como países subdesarrollados a aquellos donde un tanto por ciento de su población vive bajo el nivel de la pobreza. Esta definición contrasta con el problema de medición por un lado, y por el otro la duda de si el subdesarrollo es sólo cuestión de dinero.

Aunque la palabra subdesarrollo suele emplearse con mucha frecuencia a los países del Tercer Mundo, hasta el punto de convertirse casi en un sinónimo los países subdesarrollados son

los países del Tercer Mundo y viceversa. Una de las pocas diferencias entre los dos es que el primero no suelen emplearlo las personas que teóricamente pertenece a él, por ser un término peyorativo, mientras el segundo es más aceptado, pese a contar con múltiples detractores.

No obstante, la expresión, generalmente, hace referencia a países, aunque también puede utilizarse para designar a determinadas zonas o regiones, incluso, a formas de pensar o subsistir la "mentalidad subdesarrollada" por aquella que espera resolver sus problemas con ayuda exterior. Lo que sí está logrando cierto consenso en los últimos años, es el afirmar que el desarrollo no va unido ni desunido a la felicidad. Es decir, lograr mejor alimentación, viviendas sólidas, alfabetización, no tiene porque hacer a la gente más o menos feliz.

d) Países en desarrollo o en vías de desarrollo

Un país en desarrollo es un país que tiene un nivel de vida relativamente bajo, una base industrial subdesarrollada y un Índice de desarrollo humano de moderado a bajo. En países en vías de desarrollo hay un bajo ingreso per cápita, pobreza extendida y baja formación de capital. El término ha tendido a bordear hacia afuera los anteriores, incluyendo a la definición que se tenía durante la Guerra Fría, como tercer mundo, que ha sido adosada de connotaciones negativas involuntarias. Sin embargo, nuevos términos como «país menos desarrollado» o «país menos desarrollado económicamente» (LEDC, por sigla en inglés) no han ganado popularidad aún. LEDC es un término usado por los geógrafos modernos para retratar con mayor exactitud a los países clasificados como en «vías de desarrollo»,

especificando que están menos desarrollados económicamente, que correlaciona generalmente lo mejor posible con otros factores, tales como desarrollo humano bajo.

Es más, puede afirmarse que el desarrollo exige una moderna infraestructura tanto física como institucional y un movimiento lejos de sectores de valor agregado bajo, como la agricultura y la extracción de recursos naturales. En comparación, los países desarrollados usualmente tienen sistemas económicos basados en un crecimiento económico continuo y autónomo en el sector terciario y cuaternario, además de contar con altos estándares de vida.

La aplicación del término "país en vías de desarrollo" podría considerarse inapropiada para algunos de los países menos desarrollados: un número de países pobres no están mejorando su situación económica, sino que han experimentado períodos prolongados de declive económico. Países que tienen economías más avanzadas dentro de los países en vías de desarrollo pero que todavía no han demostrado por completo los signos de un país desarrollado, han sido agrupados bajo el nuevo termino de país recientemente industrializado.

Por lo tanto, hablar de *centro-periferia*, de primero, segundo, tercero, cuarto mundo, de países desarrollados, en desarrollo y subdesarrollados nos permite entender bajo el ámbito económico que cada Estado es diferente, diferencia que le otorga, según el caso concreto, beneficios o le genera más dificultades. El nivel de desarrollo económico, determina las relaciones sociolaborales, ya que, según referimos, no es lo mismo un país ubicado en el

centro que en la periferia, es decir, si un país está y es denominado país central, prácticamente es país dominante, no así cuando nos referimos a un país situado en la periferia (país dominado).

En ese sentido cuando hablamos de un país no desarrollado o en desarrollo su infraestructura y por ende sus condiciones serán más adversas que cuando se trate de un país "desarrollado" lo que implica también una condición diversa. Las diversas divisiones y estratos son elemento clave para reconocer y establecer el porque se han venido modificando los sistema de organización productiva y laboral. Sin embargo, dichas divisiones son sólo el comienzo de grandes y más profundos estudios tales como la Teoría de la Dependencia, el Keynesianismo y su Teoría General las cuales explican con mayor profundidad los cambios en la organización de la producción y sus consecuencias.

3.3. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA.

La teoría de la dependencia es una respuesta teórica elaborada entre los años '50 y '70 por científicos sociales, principalmente argentinos, brasileños y chilenos, a la situación de estancamiento socio-económico latinoamericano en el siglo XX. La Teoría de la Dependencia utiliza la dualidad centro-periferia para sostener que la economía mundial posee un diseño desigual y perjudicial para los países no-desarrollados, a los que se les ha asignado un rol periférico de producción de materias primas con bajo valor agregado, en tanto que las decisiones fundamentales se adoptan en los países centrales, a los que se ha asignado la producción industrial de alto valor agregado.

Para los años '30 se vivió una crisis del capitalismo que resultó determinante para la elaboración de esa tesis en la cual el Estado debía tomar

un papel principal, regulando al mercado. El argentino Raúl Prebisch, con su idea de centro-periferia en los años '40, instaló el debate en la intelectualidad latinoamericana, resultando un estudio más severo permitiendo que, a través de la teoría, se explicara la modernidad periférica.

En la CEPAL, ubicada en Santiago de Chile, se dio la discusión albergando a los intelectuales más destacados de Latinoamérica. De los que se pueden destacar a Fernando Henrique Cardoso, Theotonio Dos Santos, André Gunder Frank, Ruy Mauro Marini y Enzo Faletto, entre otros. La presencia de estos destacados estudiosos le dio un dinamismo profundo a la teoría de la dependencia, marcando claramente la estrategia estatal (Industrialización por Sustitución de Importaciones o ISI) de los países más industrializados del subcontinente Argentina, México, Brasil y Chile en la que estos países cerraron sus mercados, fomentando el mercado interno y aplicando altas tasas a las importaciones; promovieron la construcción de una burocracia que pudiera interactuar con las élites decimonónicas que contribuía a la construcción de una clase media de peso que pudiera fomentar el dinamismo del mismo mercado interno.

La inspiración teórica de esta teoría económica-social estaba en las tesis marxistas en diálogo con los postulados de Max Weber, cuyo pensamiento influyó notablemente en la estructura de este "pensamiento cepalino". Posteriormente, a fines de los '60 un nuevo impulso redefine las primeras ideas sobre la dependencia, ahora culpabilizando a las mismas élites latinoamericanas por el atraso de éstos países. Habría entonces, un factor interno y otro externo que produciría la situación de subdesarrollo. La solución nuevamente estaba en el énfasis del rol del Estado, quien debía tomar el control total de las políticas nacionales; entre éstas el control del dinamismo estacionario del capital, creación de empresas estratégicas con dirección y capital estatal y regulación

bancaria. Esto último, a través de varios años, produjo una hiperinflación que devino en la mayoría de los casos en desorden civil y golpes de Estado.

El golpe de Estado de 1973 en Chile produjo un quiebre de corto y mediano plazo en el pensamiento de la CEPAL, quiebre que marcaría la progresiva marginación y pérdida de influencia del proyecto. Corto plazo por la imposibilidad de seguir contribuyendo a políticas de Estado frente a la cadena de dictaduras latinoamericanas y las operaciones combinadas de la CIA y la política norteamericana y mediano plazo por un contexto de agotamiento de la estrategia de mercados internos y del mismo proyecto industrial (Industrialización) conocido desde el siglo XVII y ampliado por el fordismo.

Por lo anterior se dice que las bases de la teoría de la dependencia surgieron en los años '50 como resultado, de las investigaciones de la CEPAL y de las discusiones controvertidas entre los citados intelectuales, pero imputándole la obra directamente a Raúl Prebisch a quién se le imputan 8 puntos principales que de acuerdo a su modelo le permiten crear condiciones de desarrollo dentro de un país:

- a. Controlar la tasa de cambio monetario, poniendo mayor énfasis en políticas fiscales que en políticas monetarias;
- b. Promover un papel gubernamental más eficiente en términos de desarrollo nacional;
- c. Crear una plataforma de inversiones, dando prioridad al capital nacional;
- d. Permitir la entrada de capitales externos siguiendo prioridades ya establecidas en planes de desarrollo nacionales;

- e. Promover una demanda interna más efectiva en término de mercados internos como base para consolidar el esfuerzo de industrialización en Latinoamérica en particular y en naciones en desarrollo en general;
- f. Generar una mayor demanda interna incrementando los sueldos y salarios de los trabajadores;
- g. Desarrollar un sistema seguro social más eficiente por parte del gobierno, especialmente para sectores pobres a fin de generar condiciones para que estos sectores puedan llegar a ser más competitivos; y
- h. Desarrollar estrategias nacionales que sean coherentes con el modelo substitución de importaciones, protegiendo la producción nacional al imponer cuotas y tarifas a los mercados externos.”¹⁹⁰

No obstante, el trabajo hecho por Prebisch y la CEPAL, sólo les reconoce la base de la teoría de la dependencia, ya que muchos argumentan que las propuestas de desarrollo de la CEPAL fracasaron y que, es en medio de estas condiciones, en donde surge, propiamente, la teoría de la dependencia. Y no es sino a finales de la década de los '50 y mediados de la década de los '60, que se publica este modelo teórico más elaborado. Reconociéndose como principales autores de la teoría de la dependencia a: André Gunder Frank, Theotonio Dos Santos, Enrique Cardoso, Edelberto Torres-Rivas, y Samir Amin, no eliminando el merito de Prebisch y señalándolo como uno más de los autores.

La Teoría de la Dependencia combina elementos neo-marxistas con la teoría económica keynesiana (tales como las ideas económicas liberales que

¹⁹⁰ Teoría de la Dependencia, ZONA ECONOMICA, [En línea] <http://www.zonaeconomica.com/teoria-dependencia>, (Noviembre, 25, 2007)

surgieron en Estados Unidos y Europa como respuesta a la depresión de los años '20). A partir del enfoque económico de Keynes, la Teoría de la Dependencia está compuesta por 4 puntos fundamentales:

- a) Desarrollar una considerable demanda interna efectiva en términos de mercados nacionales;
- b) Reconocer que el sector industrial es importante para alcanzar mejores niveles de desarrollo nacional, especialmente porque este sector genera mayor valor agregado a los productos en comparación con el sector agrícola;
- c) Incrementar los ingresos de los trabajadores como medio para generar mayor demanda agregada dentro de las condiciones del mercado nacional;
- d) Promover un papel gubernamental más efectivo para reforzar las condiciones de desarrollo nacional y aumentar los estándares de vida del país.

Posteriormente, Foster-Carter encuentra tres diferencias fundamentales entre el Marxismo ortodoxo clásico y el neo-marxismo, siendo el segundo el que provee una base para la Teoría de la Dependencia.

El enfoque clásico se centra en el análisis del papel de los monopolios extendidos a escala mundial, mientras que el centro del neo-marxismo es proveer una visión desde las condiciones periféricas. Éste movimiento previó la necesidad de una revolución burguesa en la introducción de procesos de transformación; desde la perspectiva de neo-marxista y basándose en las condiciones actuales de los países del Tercer Mundo, es imperativo "saltar" hacia una revolución social, principalmente porque se percibe que la burguesía

nacional se identifica fuertemente con posiciones de elite y de la metrópoli más que con posiciones nacionalistas. El enfoque marxista clásico consideraba que el proletariado industrial tenía la fuerza y estaba llamado a ser la vanguardia para la revolución social; el enfoque neo-marxista insistió en que la clase revolucionaria debía de estar conformada por los campesinos para poder llevar a cabo un conflicto revolucionario.

Aunque la escuela de la modernización y la escuela de la dependencia difieren en muchas áreas, también presentan algunas similitudes, las principales son:

- a) El centro de la investigación es el desarrollo de los países del Tercer Mundo;
- b) Una metodología que utiliza un alto nivel de abstracción y se centra en el proceso revolucionario, utilizando estados-naciones como unidad de análisis;
- c) El uso de visiones estructurales teóricas polares; en un caso la estructura es tradición versus modernidad (modernización), en el otro en el caso del centro versus la periferia (dependencia).

De acuerdo con la escuela de la dependencia la principales hipótesis referentes al desarrollo en los países del Tercer Mundo son: su desarrollo necesita tener un grado de subordinación al centro en contraste del desarrollo de las naciones centrales cuyo desarrollo fue históricamente, y es hoy día, independiente. En Latinoamérica podemos observar ejemplos de esta situación, especialmente en aquellos países con un alto grado de industrialización, como Brasil el cual es utilizado por André G. Frank como caso de estudio.

Los dependentistas en general consideran que las naciones periféricas experimentan su mayor desarrollo económico cuando sus enlaces con el centro están más débiles. Un ejemplo de esto es el proceso de industrialización que se desarrolló en Latinoamérica durante los años '30 y '40 cuando las naciones del centro estaban concentradas en resolver los problemas de la Gran Depresión y las potencias occidentales estaban involucradas en la Segunda Guerra Mundial.

Cuando los países del centro se recuperan de su crisis y reestablecen sus vínculos comerciales y financieros, incorporan de nuevo al sistema a los países periféricos, y el crecimiento y la industrialización del país se tiende a ver subordinada. Frank indica, en particular, que cuando los países del centro se recuperan de la guerra u otras crisis que han desviado de su atención de la periferia, la balanza de pagos, inflación y estabilidad política de los países del Tercer Mundo se han visto afectadas negativamente.

Las naciones más subdesarrolladas que todavía operan con sistemas tradicionales feudales son las que tuvieron relaciones más cercanas con el centro.

Sin embargo, Theodino Dos Santos afirma que la base de la dependencia de los países subdesarrollados, resulta de la producción industrial tecnológica, más que de vínculos financieros a monopolios de los países del centro. Otros autores clásicos de la teoría de la dependencia son: Baran, quien ha estudiado condiciones en India a final de la década de 1950; y Ladsberg, quien ha estudiado los procesos de producción industrial en los países del centro en los años setenta.

Las principales críticas de la teoría de la dependencia se han centrado en que esta escuela no provee evidencia empírica exhaustiva para justificar sus conclusiones. Además, este enfoque utiliza un alto nivel de abstracción en su análisis. Otra crítica plantea que el análisis de la dependencia considera perjudiciales los vínculos de estos países con las corporaciones transnacionales, realmente en verdad estos vínculos pueden ser utilizados como medio de transferencia de tecnología. No obstante dichas críticas, existen recientes estudios de la teoría de la dependencia incluyen los de Cardoso y Falleto quienes auxiliándose de las referidas estratificaciones, toman en cuenta las relaciones de países en términos de sus niveles sistémicos (externos) y sub-sistemáticos (internos), y cómo estas relaciones pueden ser transformadas en elementos positivos para el desarrollo de las naciones periféricas.

O'Donnell estudió el caso de la autonomía relativa entre elementos económicos y políticos en el contexto de las condiciones de los países del Tercer Mundo, especialmente los países de Asia Sur-Oriental. Evans estudió las ventajas comparativas que Brasil tiene respecto a sus vecinos en Sudamérica, y Gold estudió los elementos de dependencia que operaban a principios del proceso mediante el cual Taiwán se convirtió en un país con notable potencial económico.

Un punto importante de los nuevos estudios de dependencia es que mientras la posición ortodoxa de la dependencia no acepta la autonomía relativa del gobierno de las élites poderosas, los nuevos autores de esta escuela reconocen un margen de acción de los gobiernos en el sentido de darles espacio para perseguir su propia agenda. Estos argumentos se incluyen principalmente en los trabajos de Nikos Poulantzas. Para éste estudioso político los gobiernos del Tercer Mundo tienen un cierto nivel de independencia del eje real de poder dentro del país. Cuestiones que también han dado pie a una de las críticas actuales de la Teoría de la Dependencia y de la modernización es

que ambas continúan basando sus supuestos en los resultados de los Estados-Nación.

Punto importante que permite separar las escuelas antes mencionadas de la perspectiva teórica de los sistemas mundiales o de la teoría de la globalización. Pero, estos últimos movimientos enfocan su atención principalmente en los vínculos entre países, especialmente aquellos relacionados con el comercio, los sistemas financieros internacionales, la tecnología mundial y la cooperación militar.

América Latina por su parte estuvo muy influida por la Teoría de la Dependencia, la cual racionalizaba el control del Estado (altas barreras proteccionistas, una economía cerrada y un menosprecio general por el papel del mercado. Y desde fines de los años '40 hasta los años '80, disfrutó un dominio absoluto). Sus orígenes están en el final de los años '20 y durante los años '30 y la Gran Depresión cuando el colapso de los precios de las materias primas devastó las economías latinoamericanas orientadas a la exportación. Al mismo tiempo, en consonancia con la época, la "seguridad nacional" se convirtió en una justificación para que los gobiernos se hicieran cargo de los "sectores estratégicos" de la economía con el presunto objetivo de satisfacer las necesidades del país y no las de los inversionistas extranjeros, lo cual condujo a la formación de empresas petroleras estatales en un buen número de países.

En Occidente, después de la Segunda Guerra Mundial, el cambio hacia un mayor control estatal se vio impulsado tanto por el desarrollo del estado del bienestar social y el intervencionismo keynesiano como por el prestigio del marxismo y de la Unión Soviética. Otro factor que también motivó a los economistas latinoamericanos y a sus gobiernos fue el anti-americanismo, la antipatía hacia las grandes empresas norteamericanas que se percibían como

explotadoras en América Latina, puesto que los teóricos de la dependencia rechazaban los beneficios del comercio mundial.

A fines de los años '40, los elementos esenciales de su concepción eran expuestos y promovidos por la CEPAL, la ONU y por el economista argentino Raúl Prebisch, que dirigió la comisión de 1948 a 1962. Prebisch empezó su carrera como "un firme creyente en las teorías neo-clásicas". Pero, según dijo, "la primera gran crisis del capitalismo" – la Gran Depresión – me hizo plantearme serias dudas en relación con esas ideas". Prebisch y sus colegas en la CEPAL propusieron una versión internacional de la inevitabilidad de la lucha de clases. Alegaron que la economía mundial estaba dividida entre el "centro" industrial – Estados Unidos y Europa Occidental – y la "periferia" productora de materias primas. Los términos de intercambio siempre trabajarían en contra de la periferia, lo que significaba que el centro explotaría constantemente a la periferia. Los ricos se harían más ricos y los pobres más pobres. Según esta concepción, el comercio internacional no era una forma de elevar el nivel de vida sino más bien una forma de robo y explotación que las naciones industriales y sus corporaciones multinacionales perpetraban sobre los pueblos en vías de desarrollo. Estas ideas se convirtieron en artículos de fe en las universidades latinoamericanas.

La periferia debía de romper ese ciclo y tomar su propio camino. En vez de exportar materias primas e importar productos manufacturados, estos países debían desplazarse lo más rápidamente posible hacia lo que llamó la industrialización de "substitución de importaciones", lo que se podría lograr rompiendo los vínculos con el comercio mundial mediante altas tarifas y otras formas de proteccionismo. La lógica de la infancia de una industria se convirtió en la lógica de toda la industria. Las monedas fueron sobrevaloradas, lo que abarataba las importaciones de los equipos necesarios para la industrialización, las demás importaciones fueron severamente racionadas mediante permisos y

licencias por ende las monedas sobrevaloradas también desalentaban las exportaciones agrícolas y de otras materias primas al aumentar sus precios y destruir su competitividad. En este modo los precios nacionales eran controlados y manipulados, y los subsidios se multiplicaron, así que muchas industrias y actividades fueron nacionalizadas lo que irremediablemente trajo como consecuencia una verdadera jungla de controles y regulaciones, proliferando por toda la economía, entonces la forma de hacer dinero, aprender a navegar por el laberinto burocrático y no servir al mercado. En general, lo que guiaba la economía eran las decisiones políticas y burocráticas, y no las señales y el feedback del mercado.

Hasta los años '70, este enfoque pareció funcionar, donde el ingreso real per cápita casi se duplicó entre 1950 y 1970, período en el que el papel del Estado siguió ampliándose, al igual que las empresas estatales, subieron las tarifas y otras barreras al comercio. La crítica más popular de la época era que los gobiernos no estaban haciendo lo suficiente, y que se debían de acercar al modelo de una economía centralmente planificada como la de la Unión Soviética y la Europa del este, de manera que la profunda debilidad del sistema permaneció oculta hasta principios de los años '80.

La crisis de la deuda golpeó muy duro a América Latina, por toda la serie de préstamos que habían sido enormes, entre 1975 y 1982, la deuda externa casi se cuadruplicó, pasando de \$45,200 millones a \$176,400 millones y si se suman los préstamos a corto plazo y los créditos del Fondo Monetario Internacional, en 1982 la deuda era de \$333,000 millones sin embargo, y pese al drástico incremento de la deuda nadie le prestó mucha atención hasta agosto de 1982, México se vio al borde de la mora, lo que derivó en una doble bancarrota, financiera e intelectual. Las ideas que habían conformado el sistema económico de América Latina habían fracasado y los países latinoamericanos ya no podían financiarse ya que la dependencia los había

llevado a la bancarrota. Los años que vinieron, en los que América Latina luchaba por reconformar su economía, fueron calificados como "la década perdida", y con razón. En 1990, el ingreso per cápita era menor que en 1980.

Con el pasar de los años, se tuvo que reconocer la enorme debilidad intrínseca del viejo sistema, donde las empresas industriales – tanto privadas como estatales - que había alentado, eran ineficientes debido al proteccionismo, la falta de competencia y el aislamiento de la innovación tecnológica que en su mayor parte, no priorizaba la calidad ni la cantidad del servicio. Por ejemplo los déficits presupuestarios crecieron enormemente, a la par de una inflación generalizada, muy difícil de desarraigar; los ahorros familiares fueron arrasados, por consiguiente, la gente no se podía retirar. Lo que sin lugar a dudas propició que la inflación creciera a niveles increíbles, empujada por los déficits y por una política monetaria relajada donde las economías nacionales perdieron los beneficios del comercio internacional y, como es lógico, no hubo ninguna disminución en la desigualdad social.

Con lo anterior se puede confirmar que existe una liga entre las diferentes teorías, las cuales permiten explicar algunos motivos por los cuales cambian las organizaciones productivas y con ésta las relaciones obrero-patronales. De hecho se observa como unas han sido la base para las otras, sin minimizar ninguna, tal es el caso de la Teoría de la Dependencia, analizada en este punto, que combina elementos neo-marxistas con la Teoría Keynesiana. Razón por la cual en el inciso que continúa describiremos el Keynesianismo y su Teoría económica denominada Teoría General sobre el Empleo el Interés y el Dinero.

3.4. EL KEYNESIANISMO.

La economía Keynesiana o el Keynesianismo es una teoría económica basada en las ideas de John Maynard Keynes, a través de su libro "Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero", publicado en 1936 como respuesta a la Gran Depresión en los años '30. El interés final de Keynes fue poder dotar a las instituciones nacionales o internacionales de poder para controlar la economía en las épocas de crisis. Este control se ejercía mediante el gasto presupuestario del Estado, política que se llamó política fiscal. El motivo económico para actuar de esta manera, parte sobre todo, del efecto multiplicador que se produce ante un incremento en la demanda agregada.

Keynes postuló la ecuación del consumo, $C = C_0 + cY_d$, donde C es el consumo total, C_0 es el consumo autónomo (aquel que no depende del ingreso), c es la propensión marginal a consumir (La P_{mgC} es la variación del consumo cuando el ingreso disponible varía en una unidad), e Y_d ($Y_d = Y_t - T + TR$, donde Y_t es el ingreso total, T son los impuestos y TR son las transferencias) es el ingreso disponible. Además refutaba la teoría clásica en la que la economía automáticamente tiende al pleno empleo y se regula por sí sola.

Postuló que el equilibrio al que tiende la libre interacción, entre los diversos factores económicos no conlleva al pleno empleo de los medios de producción. Una baja del empleo o de los salarios puede llevar a una baja en la demanda y, por lo tanto, que una baja en la producción, llevando a su vez a más desempleo, por lo que la economía establece un punto de equilibrio nuevo donde convive perfectamente con una alta tasa de paro. Para contrarrestar esta espiral negativa, Keynes proponía que en momentos de estancamiento económico, el Estado tiene la obligación de estimular la demanda con mayores expensas económicas. Muchos Estados europeos basaban sus políticas

económicas en esa teoría en el periodo postguerra, hasta que, en los años '70, la crisis del petróleo hizo que se volviese insostenible para los Estados.

Dentro de la coyuntura histórica, económica y política, el keynesianismo - y sus proyectos consecuentes como el Estado de Bienestar y el desarrollismo - dio a los dirigentes mundiales la oportunidad de salvar el capitalismo que se hallaba sin que base ideológica que lo justificara luego del fracaso del liberalismo y el libre comercio capitalista en las crisis de los años '20, razón por la cual fue aplicado, de una u otra manera en gran parte de los Estados occidentales desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta el resurgimiento del liberalismo en los años '70. Si bien las influencias económicas de Keynes y varios de sus partidarios son variadas, la idea del keynesianismo es salvar al capitalismo o mantenerlo estable, limitándolo y compensando sus carencias mediante la inversión social.

En un inicio Keynes afirmó que el Estado debe tener un programa cada vez más amplio de inversiones pública, sobretudo en el ramo de las obras públicas sin desembocar en el endeudamiento del Estado mismo puesto que debe financiar las obras públicas con los ingresos que reciba de carácter fiscal preponderantemente y no recurrir a la fácil, pero peligrosa, fórmula de expender la deuda pública. Por lo que con su Teoría General buscó explicar y defender sus razonamientos.

3.5. TEORÍA GENERAL SOBRE EL EMPLEO EL INTERÉS Y EL DINERO O TEORÍA GENERAL DE LA OCUPACIÓN, EL INTERÉS Y EL DINERO.

La Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero se considera el trabajo magistral del economista británico John Maynard Keynes, quien en gran medida, creó la terminología de la moderna macroeconomía. Se publicó en febrero del 1936, en una época marcada por la "Gran Depresión" estadounidense. El libro desencadenó una revolución en el pensamiento económico, comúnmente denominada la "Revolución Keynesiana", en la forma en la que los economistas pensaban en el fenómeno económico, y especialmente en cómo pensaban acerca de la viabilidad y conveniencia de la gestión del sector público del nivel agregado de la demanda en la economía. Así mismo en su libro intitulado «Ensayos en Persuasión», el autor recordó sus frustrados intentos por influir en la opinión pública durante la "Gran Depresión", a comienzos de los años '30. La "Teoría General", representó el intentó de cambio en la opinión general del pensamiento que existía en el entorno macroeconómico

La "Teoría General" argumentaba que el nivel de empleo en la economía moderna estaba determinado por tres factores: la inclinación marginal a consumir (el porcentaje de cualquier incremento en la renta que la gente destina para gasto en bienes y servicios), la eficiencia marginal del capital (dependiente de los incrementos en las tasas de retorno), y la tasa de interés.

El argumento clave en el pensamiento de Keynes es que una economía debilitada por la baja demanda (como por ejemplo, en una depresión), donde hay un problema desencadenante (dificultad en conseguir una economía que crezca vigorosamente), el gobierno (más concretamente el sector público) puede incrementar la demanda agregada, incrementando sus gastos (aunque

se incurra en déficit público), sin que el sector público incremente la tasa de interés lo suficiente como para minar la eficacia de esta política.

También Keynes hizo la diagnosis del capitalismo contemporáneo y hace el señalamiento de algunas formulas que permitirán erradicar, o por lo menos atenuar, sus diferencias estructurales como es la de la desocupación. Previó en la "Teoría General" que su libro probablemente iba a liderar una revolución en la forma que los empresarios pensarían sobre los temas de interés público, y el pensamiento keynesiano (los intentos del gobierno intentando influir en la demanda a través de los impuestos, el gasto público, y la política monetaria) fue muy influyente en la época de la postguerra tras la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, la estanflación de la década de los '70 hizo que el enfoque intervencionista keynesiano perdiera su atracción en los círculos políticos y de los teóricos económicos.

En la mayoría de las economías, se comenzó a creer que el manejo keynesiano de la demanda era complejo, y que acarrearba sutiles daños en la economía, como el deterioro a los beneficios de un presupuesto público equilibrado, así como favorecer la inflación. Hasta cierto punto, la teoría keynesiana sufrió debido a su propio éxito en la postguerra, durante la que terminó con largos periodos de paro y pérdida de producción.

No obstante, el keynesianismo todavía existe en la forma de la denominada Nueva Economía Keynesiana, que intenta combinar la economía neoclásica con algunas conclusiones de la política keynesiana su peso es importante pero ni único y pese al título de su obra más famosa no puede aceptarse que Keynes haya hecho una teoría general de la economía, pues abordó temas muy importantes sin que ello implique menospreciar su propósito

fundamental no el de apuntar soluciones modernas para que el capitalismo no desembocara en desempleo y crisis.

No aceptó la planificación como un instrumento encaminado a evitar estos dos padecimientos. De ahí que, crítica como las de Taylor manifestaran, "No como ataque al Lord Keynes, sino tan solo como un comentario colateral, debe mencionarse que la teoría keynesiana no puede aplicarse indiscriminadamente en un marco de subdesarrollo pues se elaboró con el patrón de la economía capitalista- al grado que se ha pensado en que es fórmula valedera para el solo caso de Estados Unidos e Inglaterra- y se ignoran las condiciones especiales de las naciones de capitalismo incipiente como son las que constituyen América Latina."¹⁹¹

Tan no puede aplicarse de forma generalizada, que ésta a su vez fue apoyo de otras teorías en busca de encontrarle respuestas y soluciones que se originan con las economías dispares desde esferas simples como el proceso de producción en una empresa hasta la distribución de la riqueza misma en todas las esferas. Así, Carlos Marx, intenta explicar y plantear opciones en un afán de conseguir un equilibrio y/o distribución más justa de la riqueza y con ello mayor bienestar social motivo por el cual referimos al marxismo, claro está de forma muy somera ya que hablar del marxismo nos llevaría una nueva investigación, de tal modo que nos referiremos a ella de forma somera para explicar la influencia en la organización productiva.

¹⁹¹ Taylor, Overton, R. A. History of economic Thought, Mc Graw Hill book, Co. New York, 1960, pg. 472 y sigs. citado en: Armado Herrerías Tellerías, Fundamentos para la historia del pensamiento económico, Limusa Noriega Editores, 4a. Edición, México, 1997,p. 305

3.6. EL MARXISMO.

El Marxismo es una teoría socioeconómica y cultural, creada por Carlos Marx, en respuesta a un liberalismo económico que supeditaba al trabajador al beneficio.¹⁹² Ya que al dividir a los hombres en propietarios y en los sin-tierras y, por ende, en dos clases sociales, produjo la oposición de los grupos, la cual trajo como consecuencia la lucha de clases, lucha por la liberación y dignificación del trabajo, lo que es tanto como decir la liberación y dignificación del hombre en su integridad.

Según el propio Marx "la legislación fabril, primera reacción consciente y sistemática de la sociedad contra la marcha elemental de su proceso de producción, es como vivimos un producto necesario de la gran industria"¹⁹³ y señala además "el clamor de los propios capitalistas pidiendo igualdad en las condiciones de competencia, es decir, trabas iguales a la explotación del trabajo."¹⁹⁴ En ese sentido el socialismo, subraya que el libre juego de las fuerzas económicas privadas, lejos de producir armonía y bienestar social, determinaba muchísimas injusticias: miseria, opresión de los trabajadores por los empresarios, falta de libertad de los obreros para contratar en un nivel de igualdad con los patrones."¹⁹⁵ Los socialistas en ese tenor propugnaban la colectivización de la propiedad de bienes de producción y la colectivización de la economía, esto es, la regulación jurídica de la producción, del trabajo y de la distribución.¹⁹⁶

¹⁹² Marxismo y Capitalismo, [En línea] <http://boards2.melodysoft.com/socioainhara/marxismo-y-capitalismo-2835.html>, (noviembre, 10, 2007)

¹⁹³ Cfr. KANDEL Ester, Apropósito del Anarquismo. MARTES, 2 DE AGOSTO DE 2011. [En línea] <http://www.argenpress.info/2011/08/proposito-del-anarquismo.html>, (Mayo 25, 2011)

¹⁹⁴ Karl Marx, *El Capital*, Siglo XXI, t. 1, vol. 1, p.36, citado en: Lóyzaga de la Cueva, Octavio, Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales, Universidad Nacional Autónoma de México-Azcapotzalco, Editorial Porrúa, México, 2002, p. 65.

¹⁹⁵ Recasens Siches, Luis. "El Conflicto de Nuestro Tiempo y la Justicia Social". (Las relaciones justas entre los factores de la producción), UNAM, México 2004, P. 11, 12

¹⁹⁶ Recasens Siches, Luis. *Loc. Cit.*

No obstante, la lucha no surtió los tan anhelados resultados, ya que hasta en el Imperio comunista (propuesto por Marx y sus seguidores) se da un capitalismo de Estado, en el cual éste actúa contra los obreros de una forma tiránica, opresiva e injustamente, se abusa y se eliminan derechos que por la naturaleza humana, se tienen. En los países comunistas el derecho de huelga, por ejemplo no existe con pretexto de la colosal que el patrono es el propio pueblo, contra el cual no se debe jamás luchar por ningún motivo.¹⁹⁷ Por lo tanto las relaciones humanas se convierten en un componente esencial de la industria, pues se entiende que para lograr el éxito de cualesquier condición, en todos los aspectos es la fe incommovible de la dignidad, la importancia y la buena voluntad de la persona que lo quieren.

Por lo tanto y bajo esa óptica, no cumplió con su cometido. Es curioso, pero todas las teorías se han respaldado en sentimientos similares, como buscar el bienestar social, eliminar las desigualdades existentes, brindar un mejor nivel de vida, al trabajador y/o a la sociedad. Y consideran todos, como el mejor medio para hacerlo el trabajo, su organización, estructura y distribución. En el centro-periferia mediante la geografía, al igual que en los diferentes estratos, pero éste añadiéndole el factor desarrollo; en la teoría de la dependencia, el Keynesianismo y su teoría general con la intervención del Estado como cuidador y obligado de brindar un bienestar y controlar factores que lo limiten y Carlos Marx con su fomento a crear conciencia de clases al dividirlos en propietarios y sin-tierra. Pero todos coincidiendo que el mercado (oferta-demanda), de forma directa o indirecta, es el detonante de toda economía y el generador de cambios bruscos en los sistemas de organización productiva <condiciones laborales>, propiciando que un grupo sea el que domine y otro sea el dominado, sin limitarlo a una esfera, es decir, se trate de una empresa de un Estado y otro. El mercado es por tanto, el motor de la economía y el mercado lleva al impreso capital y el capital nos sitúa en el capitalismo.

¹⁹⁷ Recasens Siches, Luis, *op. Cit.* pp. 14, 15.

3.7. EL CAPITALISMO.

“El análisis que lleva a cabo Marx de la acumulación del capital y de la proletarianización de los trabajadores convierte al capitalismo en el primer modo de producción mundial en oposición. El punto de partida del capitalismo es el mercado mundial, que se establece con la generalización de la mercancía y a través del enfrentamiento del capital-dinero con otras formas de producción diferentes al capitalismo industrial.”¹⁹⁸ La primera acumulación capitalista se produjo precisamente por vía de la actividad empresarial de los comerciantes, en esa labor de intermediación entre quienes efectuaban la producción y quienes colocaban el producto en el mercado.¹⁹⁹

Esta teoría económica permitió el crecimiento de la industria y la formación del capital básico para su expansión; pero al mismo tiempo propició una industria ineficiente en términos de calidad y costos, lo que la hace inoperante y poco competitiva a nivel internacional. Pero como ya lo contemplaba Lenin “el desarrollo de la economía mercantil significa que la agricultura se va separando de una rama industrial tras otra.”²⁰⁰ Mientras que la industria transformativa va creciendo y tomando importancia dentro de la vida económica de un país o simplemente dentro de una comunidad, “una parte cada vez mayor de la población se va separando de la agricultura, es decir, [crece] la población industrial a cuenta de la agrícola.” Queda así enunciada una ley del desarrollo capitalista.²⁰¹ Que rebaso los propios parámetros imaginados.

¹⁹⁸ Herrera, Rémy, ¿Por qué (re) leer las teorías del sistema mundial capitalista?, Partido por la Victoria del Pueblo [En línea] <http://www.pvp.org.uy/sistema-mundial.htm>, (Noviembre, 25, 2007)

¹⁹⁹ Cruz Villalón, Jesús. *Op. Cit.*; p. 262

²⁰⁰ *Cfr.* Antecedentes históricos (México 1940-1980). [En línea] <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/hjmc/1c.htm>, (Mayo 29, 2014)

²⁰¹ En México, la industrialización de este periodo se caracterizó por: poca inversión en maquinaria y en espacios fabriles; la abundante disponibilidad de fuerza de trabajo barata; el predominio de tecnología industrial de tipo tradicional; es decir, no había grandes mejoras al proceso industrial que implicaran gran ahorro en tiempo y dinero; el uso de insumos y materias primas de origen nacional, lo que fortalecía el

En la actualidad con el modelo monetarista o neoliberal se busca una mayor competencia entre particulares y la eliminación paulatina del papel del Estado en el aspecto económico de la nación, los cuales son reconocidos como los primeros pasos para ingresar a la globalización, al capitalismo brutal lo que anteriormente no sucedía, pues, la competitividad de los productos y de las industrias a nivel internacional estaba asegurada. En el caso específico también era el tiempo de bonanza en el área internacional, hecho que propicia un nuevo despegue de la economía. Empero, la competitividad era el factor ocultador del capitalismo que fue denominado como "salvaje y brutal" ya que explotaba de una forma desmedida a la clase trabajadora con un solo afán de acumulación de ganancias.

El caso mexicano para los años de 1940 a 1956 principalmente en México se estimula el crecimiento económico nuevamente hacia afuera, basado en el dinamismo del sector primario. Lo que se denominó "crecimiento sin desarrollo", pues, el número de industrias del país aumentó sin una base sólida que les permitiera desarrollarse económicamente y de 1956 a 1970 gira ciento ochenta grados la economía mexicana creciendo hacia adentro ahora bajo un incremento en el sector industrial, contrayendo la estabilidad de precios y ajustándose a los problemas productivos y financieros por los que pasó el país, como por ejemplo cambió el sistema de producción separándose de la agricultura, convirtiéndose en materia prima que se transforma en mercancía, lo que desarrollo una nueva visión social del trabajo, creciendo rápidamente la producción mercantil a expensas de la agricultura.

mercado interno. Así pues, el Estado mexicano fue un promotor directo del desarrollo mediante la creación de infraestructura industrial y agrícola y su política de promoción proteccionista. De esta forma, la de sustitución de importaciones creaba una ganancia extraordinaria en beneficio del capitalista industrial. Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía (EMVI), [En línea] www.eumed.net/coursecon/libreria2004/hjmc/1c.htm, (Mayo, 10, 2014)

A comienzos del siglo XX finales del XIX, se reúnen algunos liberales y reconfiguran sus ideales dando origen a los Neo-liberales, los cuales intentaban constituir una expresión auténtica del liberalismo, pero ahora sin errores y las excrescencias indebidas que lastraron sus impuras realizaciones, buscando no repetir la injusticias a que éstas habían dado lugar, pero sin convertir al Estado en empresario de la vida económica, responsabilizándolo en todo caso de tomar las medidas necesarias para dar efectividad a la libertad, igualdad, justa protección de los desvalidos, el respeto a las libertades fundamentales de la persona individual y la conservación del sistema democrático alimentado por la libre expresión y la libre eficacia de la opinión pública, características que diferencian abismalmente al socialismo occidental.

Actualmente la globalización, la incorporación de todo tipo de mercado ha transformado la economía de los Estados al menos la mitad de la economía norteamericana, se halla controlada por las grandes sociedades anónimas y por el Estado y los cambios en la división internacional del trabajo producido por el capitalismo, han generado que las decisiones políticas sigan siendo básicamente estatales y en su defecto comerciales dentro del ámbito internacional lo que afecta directa o indirectamente a todo el mundo al ser un indicador económico como resultado de su gran potencia militar.

3.8. EL SISTEMA TAYLORISTA.

“Frederick Winslow Taylor hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. A este método se lo llamó Organización Científica del Trabajo (OCT). El sistema de Taylor bajó los costos de producción porque se tenían que pagar menos salarios, las empresas incluso llegaron a pagar menos dinero por cada pieza para que los obreros se dieran

más prisa. Para que este sistema funcionase correctamente era imprescindible que los trabajadores estuvieran supervisados y así surgió un grupo especial de empleados, que se encargaba de la supervisión, organización y dirección del trabajo. Este proceso se enmarcó en una época (fines del siglo XIX) de expansión acelerada de los mercados que llevó al proceso de colonialismo que terminó su cruzada frenética en tragedia a través de las guerras mundiales. Su obsesión por el tiempo productivo lo llevó a trabajar el concepto de cronómetro en el proceso productivo, idea que superaría a la de taller, propia de la primera fase de la revolución industrial.”²⁰²

Logrando que su Organización Científica del Trabajo (OCT) transformara a la industria en los siguientes sentidos:

- a. Aumento de la destreza del obrero a través de la especialización y el conocimiento técnico.
- b. Mayor control de tiempo en la planta, lo que significaba mayor acumulación de capital.
- c. Idea inicial del individualismo técnico y la mecanización del rol.
- d. Estudio científico de movimientos y tiempo productivo.

Pero estos cambios son resultado de un profundo estudio, donde Taylor diagnosticó, redactando en varios puntos, la situación que se vivía en las empresas. En tal sentido se enumeran dichos puntos²⁰³:

²⁰² Wikipedia, la enciclopedia libre, Taylorismo, [En Línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>, (Noviembre 14, 2007)

²⁰³ SUÑE TORRENTS, Albert, GIL VIDA, Francisco y ARCUSA, Ignacio. Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos, Editorial Días de Santos. Madrid, 2004. p. 10.

- a. Que los procedimientos prescritos por la tradición en distintos oficios eran toscos, deficientes por los desperdicios de material ocasionados.
- b. Que muchas máquinas y herramientas empleadas eran inadecuadas para su objeto.
- c. Que frecuentemente se encargaba a los operarios tareas para las que no eran aptos, por no haberse preocupado nadie, ni el propio interesado, de averiguar antes cuáles eran las verdaderas aptitudes de cada individuo.
- d. Que ni los directores ni los obreros conocían los tiempos a dedicar a cada tarea, ni tampoco la cantidad de trabajo exigible a un buen operario en una jornada.
- e. Que las condiciones de trabajo nunca habían sido regularizadas para poder determinar con algo de certeza si el bajo rendimiento era imputable al operario o a condiciones ajenas a su voluntad.
- f. Que la mayoría de los directivos no eran conscientes de su responsabilidad sobre los atrasos en la obra en curso o sobre las molestias sufridas a diario por los trabajadores, atribuibles en gran parte a la falta de lo que se llama "normalización".

Taylor con este diagnóstico ya había avanzado pero no lo suficiente pues sólo era el comienzo de una gran tarea. Aún serían muchos los problemas a los que tendría que enfrentarse antes y durante la implementación de su sistema. Por tanto a continuación se explican algunos de los problemas que enfrenta Taylor.

Durante unos treinta años un grupo de ingenieros y colaboradores de Taylor hicieron una valoración sobre los fenómenos que resultaban de la organización productiva. Inicialmente se implementó un plan que se basaba en horas trabajadas y no en número de piezas fabricadas asegurando un monto por salario, el cual podía incrementar según un incentivo²⁰⁴ el cual no debía rebasar en un tercio del jornal por hora y debía coincidir siempre de forma similares a los obtenidos en el procedimiento, es decir, tanto para el contratante como para el contratado. Dicha remuneración de acuerdo al número de piezas fabricadas o montadas animaba a trabajar duro, pero cuando los salarios se elevaban más de lo previsto, los jefes rebajaban la remuneración por piezas. Lo que provocaba una frustración inicial en el obrero. Ese ciclo se repetía continuamente, ya que las necesidades de cada trabajador subsistían. En el transcurso algunos abandonaban el sistema o se ponían de acuerdo para reducir el ritmo de trabajo con lo que se desplomaba toda la actividad productiva.

Taylor al respecto considero que una posible razón de las dificultades de los sistemas de incentivos, podía ser la "arbitrariedad" en la fijación de los estándares de trabajo. Y que la solución había que buscarla en una determinación "científica" de la velocidad de trabajo a lograr en cada tarea. Esto permitiría estabilizar la varianza de los datos sobre ritmos rápidos o lentos de trabajo, es decir, estabilizar la productividad del sistema. Al mismo tiempo, al aumentar la productividad podrían darse mejores salarios y, sin embargo, reducir el coste de los productos: "Rendimiento elevado, paga alta, y coste bajo" fue su principio con lo que quedaba resuelto ese conflicto²⁰⁵.

²⁰⁴ Entendido éste como aquel que en las relaciones contractuales se establece entre los empleadores y los trabajadores, mediante los Convenios o Contratos Colectivos que rigen en las empresas, incorporándose una serie de partidas económicas al margen del salario base, que tienen varias denominaciones y cuyo objetivo es aumentar la remuneración a cambio de más producción, o paliar lo negativo de trabajar en determinadas condiciones.

²⁰⁵ *Cfr.* SUÑE TORRENTS, Albert, GIL VIDA, Francisco y ARCUSA, Ignacio. Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos, Editorial Días de Santos. Madrid, 2004.

Otro problema recurrente era la negativa manifiesta de los trabajadores a cumplir con un rendimiento determinado y señalado como óptimo por la dirección, quienes al ser presionados a cumplir dicha meta, se presentaban nuevos abandonos del trabajo originando un incremento en la fluctuación y baja en la productividad inicial de los nuevos operarios. En ese sentido, como tampoco se pensaba que el rendimiento del operario dependía únicamente de su capacidad, destreza o voluntad, sino que también influí la administración y como se dirigía el trabajo, ello limitaba su actuar y no se observaban los beneficios esperados por el propietario de la empresa.

En busca de una respuesta que les permitiera corregir el rumbo, Taylor, sus alumnos y colaboradores se plantearon ese nuevo problema y decidieron generar un "instrumento analítico" en que se irán despiezando más y más los procesos hasta llegar a sus últimas partículas constitutivas, valorando desde los movimientos más elementales del músculo humano. Además decidieron realizar una "valoración especial de la función gerencial, lo cual sigue siendo foco de atención para los autores contemporáneos en la búsqueda de una mayor efectividad en la empresa, tarea en la cual el directivo es el principal protagonista, el elemento dinámico que da vida a cada negocio y el que, en una economía competitiva, se constituye en una ventaja efectiva para la empresa."²⁰⁶ Elaboró así un sistema "central" de preparación de trabajo y de su control que debía estar a cargo de una "oficina de distribución de trabajos". Utilizando ahí empleados que ponían por escrito las hojas de instrucciones sobre el trabajo, es decir, las órdenes de fabricación.

Por otro lado, instauró un sistema que detectaba factores similares a los del moderno esquema de "espina de pescado" de Ishikawa²⁰⁷ (aunque sin

²⁰⁶ El Taylorismo sigue vivo, [En línea] <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>, (Noviembre, 15, 2007)

²⁰⁷ El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los

emplear el mismo gráfico en forma de árbol): si la deficiencia provenía del capataz, de los instructores, de los encargados de las herramientas, del departamento de proyecto, de los materiales, del propio operario²⁰⁸. La idea o intención de fondo en esta solución de Taylor era la de desterrar todo elemento irracional en la preparación y configuración del trabajo apoyándose en todo caso de cuestiones más técnicas (estudio científico que midiera tiempos y movimientos). También debía tenerse en cuenta otra dimensión que hoy denominamos de "Management", la gestión de los aspectos interpersonales en la empresa. Taylor no cesaba de indicar la necesidad de la actitud de "cooperación". Los resultados obtenidos en la práctica corroboraron que las soluciones eran adecuadas. Verbigracia: en la Midvale Steel Company, se rebajó el coste de 50 a 35 centavos por unidad, si se producían 10 diarias. El jornal pudo elevarse de \$2,50 a \$3,50 diarios. En la Bethlehem Steel Company, el tratamiento de material en los patios exigía unos 600 hombres, con los nuevos métodos se redujo la cifra a 140 personas. El salario subió de \$1,15 a \$1,85 diarios. El beneficio de la mejora supuso - deducido el suplemento de gastos generales - unos \$78.000.

Empero lo anterior, no ha quedado del todo en el pasado, el aporte de Taylor sigue vigente. Aspectos como el análisis del trabajo y estudio de los

procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo. La primera parte de este Diagrama muestra todas aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado. Puede ser consultado [En línea]

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa (Noviembre, 15, 2007)

²⁰⁸Historia del Taylorismo, [En línea] http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/org_teor/taylorismo.htm, (Noviembre, 15, 2007)

tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales por producción, condiciones ambientales de trabajo, estandarización de métodos y máquinas y la supervisión funcional, siguen aplicándose en las organizaciones, aunque con otros nombres y aditamentos, dependiendo de la moda gerencial. El logro histórico del taylorismo fue justamente acabar, con el control que el obrero de oficio ejercía sobre el saber y el cómo hacer en el proceso de trabajo, se eliminó el control del obrero sobre los tiempos de producción, para instalar en su lugar, la ley y las normas patronales y es bajo esa concepción normativa que Taylor se basa para proponer algunos principios que él denominó "Principios Básicos de las Ciencias del Trabajo" los cuales permiten, a su vez, explicar algunas las características del Sistema Taylorista.

El sistema organizativo creado por Taylor se agrupa alrededor de una serie de principios muy claros. Taylor parte del supuesto que la organización o "administración" de una empresa industrial debe servir en primer lugar a conseguir 'la máxima prosperidad para el trabajador y para el patrono', prosperidad que 'se obtiene cuando se realiza el trabajo con un mínimo consumo del esfuerzo humano, de los recursos naturales y del capital invertido' (Principles of Scientific Management). Es decir, no existiría pues conflicto de intereses entre ambas partes pues lo que es bueno para el patrono lo es también para el empleado en su industria: una buena situación económica de la empresa beneficia a ambos. De ahí se deriva el siguiente principio de acción: El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos, pero tener bajos costos unitarios de producción siempre en condición de respeto y normatividad.

Así, Taylor, partiendo de una concepción normativa de la realidad, insistió siempre en la importancia de atenerse a ciertos principios básicos, que denominó, *Principios Básicos de la Ciencia del Trabajo*.²⁰⁹

- 1) Desarrollar una verdadera ciencia de la administración del trabajo
- 2) Separación de tareas mentales (dirección, planificación) y de ejecución
- 3) Selección científica del trabajador
- 4) Su educación y desarrollo de acuerdo a bases científicas
- 5) Estrecha y amistosa cooperación entre la dirección y el personal.

El punto 1 implica el estudio científico, es decir, objetivo, basado en conocimientos analíticos del trabajo, o de los procedimientos tradicionales. Y por tanto también superación de la planificación guiada sólo por recetas empíricas parciales sin una base sólida. Asimismo supone llegar a elaborar reglas, fórmulas, "leyes" que sustituyan la variable intuición e improvisación. Para ello exigía tablas, estadísticas, etc. que documentaran y ordenaran datos empíricos sobre los procesos de trabajo. Pero, según el punto 2, este estudio no lo hará el operario, que debe abandonar la actividad mental del antiguo artesano, sino el personal especializado en tal preparación de datos y reglas para el trabajo. Para los puntos 3, 4 y 5 sólo bastaba que el trabajador supiera hacer la tarea que se le encomendaba

²⁰⁹ Historia del Taylorismo, [En línea]
http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/org_teor/taylorismo.htm, (Noviembre, 15, 2007)

La revolución taylorista de principios de siglo, que se caracterizaba por la estandarización de las operaciones, la rigurosa separación entre la oficina de métodos y el taller, entre la concepción del cómo hacer y la ejecución manual, cuyo objetivo era generalizar el método aparentemente más eficaz para producir (*the best one way*) eliminando tiempos y movimientos, interrupciones y disfunciones en los puestos de trabajo. Con el Taylorismo se obtienen ganancias de productividad (eficacia en cada operación) a través de la socialización, organizada desde arriba del proceso de aprendizaje colectivo, pues se ejerce un control riguroso sobre la intensidad del trabajo (número de operaciones realizadas por hora de trabajo), es decir, se limita la "ociosidad" de los trabajadores al implementar procedimientos estandarizados, que se ordenan a los operarios por parte de la oficina de métodos.

Además, estos principios fundamentales fueron desarrollados en sus dos obras: *Shop Management* y *Principles of Scientific Management*, entorno de los seis puntos siguientes.²¹⁰

- a. Organización industrial.
- b. Métodos y tiempos para realizar trabajos.
- c. Funcionamiento y costos económicos.
- d. El capataz.
- e. Relaciones con los trabajadores.
- f. Salarios y sistemas de remuneración (que implicaban un sistema incipiente de control de costes - *Management Accounting*).

²¹⁰ Historia del Taylorismo, *Loc. Cit.*

La organización que Taylor pone de relieve es la separación de funciones de Dirección y de Ejecución. Taylor toma como punto de partida un principio básico en su sistema: se exige una absoluta separación entre actividades mentales (las de planificación y DIRECCION) y corporales (de ejecución). También confiaba en el efecto de la actividad organizadora, confianza que se expresa en su afirmación que 'una buena organización con una fábrica mala dará mejores resultados en la ejecución de un trabajo complicado que la mejor fábrica con una organización defectuosa' (Shop Management).

Cuando años más tarde, tuvo que declarar ante la Comisión de la Cámara de Representantes afirmó que: "el gran fallo común a todos los sistemas ordinarios de organización es que su punto de partida, su base verdadera reposa en la ignorancia del justo precio y en la superchería, y que, durante todo el tiempo de su aplicación, el factor más importante, tanto para el patrono como para el obrero, es decir, la velocidad con que se desarrolla el trabajo, está sujeto a variaciones (aleatorias) en lugar de ser dirigido y controlado inteligentemente. Basándose en un conocimiento exacto del tiempo se puede llegar a resultados asombrosamente elevados. En este tenor, esa división del trabajo implicaba un "management" funcional, articulado y diferenciado: no sólo en actividades de planificación (organización del trabajo) sino también de control (de vigilancia, disciplinar).

Según Taylor: La dirección "funcional" consiste en dividir el mismo trabajo directivo de forma que cada hombre, descendiendo desde el superintendente ayudante, tenga que ejecutar el menor número posible de funciones (Shop Management). Pero para realizar ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos patrocinados que permitan la división de tareas de dirección y control de las operaciones fabriles.

Con lo anterior, se denota que Taylor da prioridad al "ingeniero" (el entonces responsable de toda la organización de la producción) sobre el "manager" (que entonces se limitaba al ejercicio de la gestión financiera). Taylor articula el sistema jerárquico en varios niveles subdividiendo ámbitos de responsabilidad y competencias. Para todos esos niveles se elaboran listados de deberes o exigencias. En el último nivel de mando se encuentran los capataces, que a su vez son supervisados por inspectores. En este nivel de mando de los capataces o encargados, el más directamente relacionado con el trabajo manual, se exige: Para que el funcionamiento sea eficiente, los jefes de cuadrilla y los capataces no deben realizar ningún trabajo de planeamiento de tareas (Shop Management).

Por su parte y en ese sentido Henry Gantt, discípulo de Taylor, es quien lleve al extremo la visión mecanicista de todo el taylorismo en su propuesta de una organización a la que denominaba: *"The New Machine: a conspiracy of men of science, engineers, chemists, land and sea-tamers and general masters of arts and materials"*. En este esquema, todos los sistemas organizativos quedarían bajo el control de los ingenieros y funcionarían con exactitud mecánica.

Ahora bien, el capataz ideal de acuerdo a la visión taylorista de su sistema jerárquico, tendría teóricamente que:²¹¹

- Ser un buen mecánico,
- Poder leer o interpretar fácilmente los gráficos,

²¹¹ Historia del Taylorismo, *Loc. Cit.*

- Planear el trabajo de su sección y ver si está bien preparado,
- Cuidar que cada operario mantenga limpia y en buen estado su máquina,
- Cuidar que cada operario produzca trabajos de la calidad adecuada,
- Cuidar que los operarios trabajen constantemente y con rapidez,
- Procurar que el trabajo circule por los centros de producción en el orden apropiado, de manera general,
- Vigilar el cómputo del tiempo y la fijación de las tarifas de trabajo,
- Mantener la disciplina y ajustar los salarios.

Desprendiéndose de lo anterior que en el Taylorismo la forma de organizar es pues, también, producto de su época, producto o reproductor de una forma de ver y hacer según las estructuras propias de cada sociedad. Por lo que, de acuerdo a las estructuras establecidas en ese tiempo, introduce un sistema de formularios para unificar los informes y aconseja llevar registros y estadísticas sobre las actividades anteriores para que sirvan de patrón de medida en la ejecución etc.

Los autores tayloristas citan a este respecto a Maquiavelo, que consideraba la claridad como señal de decisión que debe realizarse sin vacilaciones y actuando rápidamente: "Le es imposible a uno expresar su pensamiento en debida forma, cuando siente dudas y vacila acerca de lo que conviene hacer; pero una vez está decidido y ha resuelto lo que hará, es cosa

fácil hallar palabras adecuadas". Al mismo tiempo se pide severidad, ser estrictos en el cumplimiento de lo ordenado. Pero para ello, y se invoca de nuevo a Maquiavelo, hay que velar por que se ejecuten con severidad, de lo contrario serán frustrados sus propósitos.

Dichas órdenes se deben formular además en el lenguaje o terminología profesional. Esto ahorra tiempo pues se trata de términos técnicos, ya definidos y conocidos por el experto. Aprender este lenguaje se considera signo de haber avanzado en los conocimientos y prácticas del dominio en que se trabaja. Por lo demás se recuerda la necesidad de formular las órdenes de forma impersonal y fría (como se indica en las reglas de cualquier burocracia). Como último punto importante se insiste en que las órdenes indiquen más los objetivos que la forma de conseguirlos.

Considera que ese sistema es insuficiente ante las exigencias del trabajo industrial. Cree que para poder efectuar con garantía de éxito la planificación y dirección de las operaciones, es preciso estudiarlas y analizarlas previamente con todo detalle y en forma racional. Esto se realiza según un objetivo subordinado a los principios citados arriba: es decir, la OCT²¹² obliga a: Captar y comprender la situación existente gracias a un análisis del trabajo: Estudiarlo analíticamente, descomponiéndolo en movimientos (y tiempos) elementales; Determinar los tiempos "normales" ('tiempo patrón'). Esto implica además la fijación de baremos de remuneración y evaluación de la producción. Mejorar las operaciones mediante la elección del mejor método de trabajo ("estándares"); la organización del trabajo exige haberlo observado y medido con la mayor minuciosidad observando la forma de trabajo de la máquina y la conducta del hombre en las máquinas. Sólo después de esos estudios será posible asignar a cada operario un segmento de tarea (en realidad, parece que las innovaciones

²¹² OCT: Organización Científica del Trabajo.

en este campo procedieron de su colaborador Stanford E. Thompson²¹³ con quien trabajó largos años).

Taylor halló que eran necesarios tres factores complementarios para conseguir el cumplimiento de los estándares de trabajo:²¹⁴

- a. Instrucciones minuciosas a los operarios y enseñanza de los mismos. Esas instrucciones corregidas, probadas y escritas constituyen registros permanentes de la mejor práctica posible.
- b. Es necesario emplear un incentivo adicional sobre el jornal diario vigente.
- c. La dirección tiene que proponerse establecer y mantener las condiciones en el equipo y movimiento de materiales necesarios para obtener el resultado previamente fijado.”
- d. “Normalmente, pensaba, los obreros tienden además a la lentitud, o a la resistencia pasiva. Por ello habría que combinar exigencias e incentivos²¹⁵:
 - Asignar a los trabajadores los tipos de trabajo más elevado que pudieran realizar,

²¹³ Taylor narra los estudios realizados desde 1881 en la Midvale Steele Company, ¡durante 22 años!, en los que se examinó el comportamiento de una gran taladradora vertical con mecanismos especiales para cambios de velocidad. Se buscó uniformizar el metal empleado en ruedas de locomotora de peso entre los 600 y 800 kilos. Así llegaron a delimitar varias magnitudes que consideraron como las más relevantes y que enumeró Barth: 1. Forma y tamaño de herramientas a emplear; 2. Emplear o prescindir de lubricante para el enfriamiento; 3. Número de cuchillas a emplear simultáneamente
4. Tiempo de funcionamiento posible de dichas cuchillas; 5. Dureza del material a procesar; 6. Diámetro de la pieza que se trabaja; 7. Forma de penetración de la cuchilla; 8. Su avance; 9. Velocidad de translación de la pieza en proceso; 10. Presión soportada por la herramienta; 11. Combinación de velocidades necesaria para obtener presión y traslación adecuadas; 12. Rigidez de la pieza en proceso. Tomado de: Historia del Taylorismo. [En Línea] http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/org_teor/taylorismo.htm, (Noviembre, 15, 2007)

²¹⁴ Historia del Taylorismo, *Loc. Cit.*

²¹⁵ *Ibidem*

- Incentivarles a actualizar su potencial de habilidad llegando al máximo de rendimiento de que fueran capaces,
- Incrementar su remuneración, de acuerdo a su rendimiento, de un 30 a un 100% más que a la media de su categoría.

Es decir, "Taylor pide la introducción de sistemas estables y organizados de remuneración e incentivos. Basándose en la idea que el hombre es un ser movido por atractivos monetarios."²¹⁶

Por lo que se afirma que²¹⁷:

1. Debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico positivo que posibilite la aplicación de los otros principios.
2. Los obstáculos que se oponen a la producción máxima desaparecen mediante una estrecha y personal cooperación entre la Dirección y los trabajadores (Principles of Scientific Management).
3. Lo que se les exija tiene que ser absolutamente justo y posible de ejecutar con seguridad.

²¹⁶ *Idem*

²¹⁷ *Ibidem*

En tal sentido el taylorismo se divide en varias etapas las cuales son necesarias cumplir para poner en funcionamiento su sistema de organización del trabajo eran las siguientes:²¹⁸

- a. Hallar diez o quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en la ejecución del trabajo por analizar.
- b. Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de los obreros lleva a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplea.
- c. Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución.
- d. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos o inútiles.
- e. Tras haber suprimido así todos los movimientos inútiles, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que permiten emplear mejor los materiales más útiles.

Al aplicar correctamente con esas etapas provocó una baja en los costos de producción al reducir de los salarios y para estimular a los obreros a incrementar la producción, muchas empresas disminuyeron el salario pagado por cada pieza. Mecanismo que les permitía en un inicio controlar el trabajo y obtener mayor productividad. El sistema funcionó hasta 1911, se produjeron

²¹⁸ Wikipedia, la enciclopedia libre, Taylorismo, *Op. Cit.*

numerosas huelgas en contra de la utilización del sistema de Taylor.”²¹⁹ Alrededor de 1912 y 1913, provocando a una crisis en el sistema taylorista, además de verse obligadas las empresas a consecuencia de las aún incipientes innovaciones tecnológicas y el ingreso de la globalización.

De tal suerte que al verse ineficiente es rebasada, dando pie a una reconfiguración planteada en cierto modo por Henry Ford dando origen al Sistema Fordista

3.9. LA CRISIS DEL TAYLORISMO Y SU RECONFIGURACIÓN A TRAVÉS DEL FORDISMO.

La llamada “primera crisis del taylorismo” (Stankiewicz, 1991) se originó, por una parte, en el desprestigio y el rechazo del trabajo paralizado sobre líneas de montaje, organizado según los métodos y técnicas de la OCT, y llevado a cabo por parte de los trabajadores (con frecuencia inmigrantes semi-calificados provenientes de países con un menor grado de desarrollo económico) dedicados a la fabricación de grandes series de productos homogéneos. Por otra parte, se constató que ese proceso de trabajo daba lugar no sólo a incidentes y fallas en la calidad de la producción, sino también estimulaba el ausentismo y altas tasas de rotación de personal, por el empobrecimiento de su contenido. Las políticas gubernamentales para “humanizar el trabajo” y “mejorar las condiciones de trabajo” se orientaban de hecho a reducir esos “costos ocultos”, pero sin proponerse verdaderamente erradicar el taylorismo.

²¹⁹ Wikipedia, la enciclopedia libre, Taylorismo, *Loc. Cit.*

El desconocimiento o incluso la represión de la subjetividad y la pérdida de identidad profesional de los trabajadores calificados de oficio, impidieron el pleno involucramiento de los obreros y empleados en la marcha de la empresa, los desalentaron para permanecer en la misma, reducir el ausentismo, aumentar la productividad y asegurar un nivel aceptable de calidad, mediante la movilización de los saberes productivos y de la experiencia acumulada.

Además, la aplicación sistemática y generalizada de esta forma de organizar el proceso de trabajo en las empresas de grande y mediana dimensión, dio como resultado un trabajo simple, repetitivo, desprovisto de interés y poco creativo, que acompañaba un deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuyos indicadores son los accidentes, las enfermedades profesionales, la excesiva fatiga y, de manera más general, la intensificación del trabajo. Todo esto se traduce en mayores costos para la empresa, muchos de los cuales permanecen ocultos a los ojos de la dirección. Y la profunda división social y técnica del trabajo y sus consecuencias en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo, dificultó la percepción de la distancia o el desvío generado entre el trabajo, tal como estaba prescripto, con respecto a la actividad efectivamente realizada, e ignoró, dejó de lado o generó reticencias respecto de la creatividad, de la capacidad de autonomía responsable, y de las competencias de los trabajadores.

En consecuencia, la OCT impidió o no estimuló el involucramiento de los trabajadores en la marcha de la empresa, ni su adhesión a los objetivos empresariales. Por estas razones, con el correr del tiempo se fueron agotando las potencialidades generadas originalmente por la OCT, se generaron conflictos, surgieron disfuncionamientos y aquella dejó de ser una garantía para obtener incrementos sostenidos de productividad, y la reducción de los costos.

Y la configuración de la dirección científica de las empresas (DCE) a nivel de la estructura organizativa de las mismas, dificultaba:²²⁰

- a. La introducción, difusión y absorción de las innovaciones,
- b. La transmisión de informaciones y la socialización de las competencias entre los trabajadores de ejecución,
- c. Los procesos de aprendizaje colectivos que requieren una estructura menos jerárquica y más comunicante, y
- d. La cooperación horizontal, puesto que el contexto de incertidumbre hace difícil la gestión de las empresas con una visión sistémica desconociendo, como ya se señaló, los desvíos del trabajo tal como era efectivamente realizado, respecto del trabajo que había sido prescripto por quienes lo concibieron pero no tienen la experiencia productiva ni ejecutarán el trabajo, prescripciones que no dejaban lugar para prever los incidentes.

Por otra parte, se deterioraron las condiciones de trabajo, -no sólo la higiene y la seguridad del colectivo de trabajo-, como resultado de su sometimiento a las elevadas cadencias de la línea de montaje, la emergencia de nuevos riesgos ocupacionales, y la intensificación de la carga de trabajo psíquica y mental. Cayendo el Taylorismo además, en una crisis por el cuestionamiento de las nuevas tecnologías productivas la eficacia de estas innovaciones depende ahora menos del esfuerzo de los trabajadores que cuando la producción se llevaba a cabo con las máquinas y herramientas tradicionales ya que al mismo tiempo, los nuevos sistemas productivos requieren una organización de la empresa y del trabajo que implican una ruptura, mayor o menor, con los principios y técnicas constitutivos de la OCT.

²²⁰ Neffa, Julio César, *Op. Cit.*

Además el desarrollo del Capitalismo promovió un avance incesante de las técnicas productivas y de la ciencia aplicada al desarrollo industrial. Las empresas, que competían entre sí por controlar los mercados, buscaban reducir sus costos de producción. El avance tecnológico nuevas máquinas, medios de transporte más veloces, el uso de la electricidad permitía abaratar los costos; también influía en éstos la forma de organizar las tareas dentro de las fábricas. Los primeros pasos consistieron en la imposición de una disciplina muy severa y en una mayor división del trabajo, para que cada obrero realice unas pocas operaciones de manera repetida. La total separación entre "pensamiento" (planificación etc.) y "ejecución". Otra es la de la visión "mecanicista" del conjunto de los problemas estudiados: el reduccionismo implicado en la forma de análisis elegida deja fuera del campo de observación todo otro factor de tipo psicológico-social, sociológico, cultural etc.

El Taylorismo o doctrina "científica" de la dirección, en su forma pura e ideal fue considerado como inaceptable por los fabricantes americanos, aunque sus principios ejercieron una enorme influencia en la discusión y reflexión sobre la organización de la producción, no sólo en América sino también en el resto del mundo industrial. Un importante desarrollo de las ideas de Taylor, aunque transformadas por un enfoque parcialmente distinto fue el realizado por H. Fayol que las aplicó desde la dirección del trabajo (dirección de fábrica) a la dirección o "management" de empresas. Lógicamente su mayor influencia se ejerció en el ámbito americano.

La factoría de la Remington Typewriter en Illion, Nueva York fue reorganizada en 1910 por Gantt siguiendo sus principios. Todas las unidades de fabricación y montaje de las máquinas de escribir estaban ubicadas en el departamento de fabricación (departamento en línea). Cada unidad tenía su propio mando responsable del output. Los otros departamentos: compras,

órdenes de stock, inspección, tiempos y costes, ingeniería etc. eran departamentos staff, sujetos directamente al manager de fábrica.

A su muerte, en 1915, se fundó la "Taylor Society" en la que participaban sus seguidores que trabajaban como consultores de empresas. La recepción de las ideas de Taylor en el resto del mundo se debió también predominantemente a los ingenieros y sus asociaciones. Su obra originó pronto una serie de manuales y tratados de administración de la producción. Sus análisis fueron desarrollados por los colaboradores de Taylor.

El sistema descrito como taylorista consiguió ciertamente incrementos de productividad en las empresas que siguieron sus directrices, pero también contribuyó a un progresivo empobrecimiento en la cualificación del obrero que sólo tenía que operar según instrucciones sin tener que pensar por su parte. Únicamente gracias a crecientes incentivos económicos pudo entonces compensarse la ausencia total de motivación en el trabajador integrado en estos sistemas. Estos efectos han sido los tratados predominantemente por una crítica sociológica, que veía la Gestión Científica del trabajo como una ideología en que se explica la motivación y conducta del obrero en un horizonte que justificaría ciertas prácticas del Management.

En 1912, el matrimonio Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Lillian M. Gilbreth exponían los principios de economía de movimientos. Se continuó la busca del "mejor camino" para llegar al óptimo de configuración científica del trabajo desarrollando los sistemas de medida y los diagramas de flujo de trabajo así como las cartas de organización (todavía empleadas). Quizá la mayor aportación frente a Taylor, más que en la perfección de los instrumentos de medida de movimientos se sitúa en el trabajo que realizó este matrimonio sobre un tema como el de las condiciones ergonómicas del trabajo industrial.

Afirmaban que no era tan importante el tiempo exigido por un trabajo como la forma, el cómo y cuándo se le pudiera realizar del mejor modo.

Gilbreth concentró su atención sobre todo en los efectos de la fatiga sobre el rendimiento: disminución del volumen de producción, enfermedades y accidentes, pérdidas de tiempo etc. y en busca de eliminarlas, se elevó el grado de mecanización, pero estructurado en un comienzo sobre la base de máquinas y herramientas de propósitos únicos a partir de las cuales se estructuró la línea de montaje. El objetivo final era lograr economizar tiempo, pero con otros métodos que los ideados y utilizados por F. W. Taylor: por una parte el movimiento continuo de las maquinarias, los insumos y los productos y, por otra parte, la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos de trabajo, utilizando la banda transportadora como herramienta "objetiva" para imponer la cadencia del proceso productivo.

Al analizar y estudiar los métodos referidos, le permitió elaborar varias teorías sobre la "economía de movimientos" y relaciones entre estas actividades físicas y las actitudes internas frente al trabajo. Para Gilbreth el tiempo no sería sino una sombra del movimiento: el gasto de tiempo sería efecto que los movimientos no habían sido bien diseñados. Si se mejora ese diseño se reducirán los retrasos. Por lo que, realiza un análisis exhaustivo y llega a una clasificación básica de 18 movimientos fundamentales o "therbligs" (que equivale al nombre invertido de Gilbreth): movimientos de manos y brazos.

Es interesante notar el sistema de casi jeroglíficos empleado para dibujar esos movimientos. Una vez analizados estos elementos había que procurar desterrar todo lo "innecesario". Según Gilbreth había pues que estudiar problemas de orden fisiológico originados por el trabajo. Precisamente fue en el curso de unos trabajos orientados en esta línea como en Hawthorne

comenzaría el Movimiento de las Relaciones Humanas, que más allá de lo ergonómico descubriría la dimensión psicosocial. Gilbreth puede ser considerado así como el taylorista que lanzó las líneas de estudio de las posteriores Fisiología y Psicología del Trabajo.

Al final de la década de los años '20 y tras el crack de 1929 se presenta en Estados Unidos una crisis de sobreproducción, manifestada en un subconsumo de masas frente a la capacidad productiva real de la sociedad, lo que hace necesario implementar ajustes que dan paso al establecimiento generalizado del fordismo, un sistema productivo y distributivo innovador, ya que logra generar un mercado de masas para la gran producción acumulada. Así, el llamado movimiento en pro de una gestión científica, o Taylorismo perduró oficialmente hasta los años '30. Pero su influencia siguió siendo enorme y sobre todo en el marco del movimiento de "Human Relations", quien considerara esas ideas como una reliquia del pasado, para muchos, el Taylorismo sigue siendo en la práctica cotidiana de la empresa, como la mejor manera de simplificar, especializar, estandarizar y someter a rutinas el trabajo. Pero el surgimiento de un nuevo proceso de trabajo fue posible porque se dieron ciertas condiciones: un contexto de rápido y sostenido crecimiento económico, la distribución del ingreso, el aumento de la demanda de bienes de consumo durables por parte de amplios sectores de la población, la escasez de mano de obra calificada y un mercado de trabajo que funcionaba en condiciones de casi pleno empleo.

En el fordismo, la forma organizacional o control del proceso de trabajo se da a través de las normas incorporadas al dispositivo automático de las máquinas, o sea, es el propio movimiento de las máquinas (caso de la cadena de montaje) quien dicta la operación requerida y el tiempo asignado para su realización. Gracias a la cadena de montaje se eliminan los tiempos muertos del taller y con ello se prolonga la duración efectiva de la jornada de trabajo. De la

misma manera se reduce el trabajo complejo al lograr una importante parcelación de la ejecución, una máxima subdivisión del trabajo. Ahora la producción de mercancías estandarizadas y en grandes series se convierte en la norma, el resultado es una mayor producción, la producción en masa, y una combinación de ganancias de productividad y de ganancias de intensidad en el trabajo.

Respecto al proceso de producción, el fordismo supera al taylorismo siguiendo dos principios complementarios. El primero es la integración de los diferentes segmentos del proceso de trabajo mediante un sistema de guías y medios de mantenimiento que permiten el desplazamiento de las materias primas en proceso de transformación y su conducción ante las máquinas-herramienta. El segundo principio, complementario al anterior es la asignación de los puestos de trabajo en función de la configuración del sistema de máquinas. Este principio provoca, en el obrero, la pérdida de control del ritmo de trabajo, sometiendo a los operarios a la uniformidad del movimiento de las máquinas. (Aglietta, 1991) Asimismo, estos principios posibilitan la simplificación creciente de trabajos mediante la fragmentación de los ciclos de movimientos, llegándose a situaciones en las que los operarios solo realizan movimientos extremadamente simples y rutinarios.

Por lo que el Taylorismo fue útil y funcional, pero el descuido a la persona desde el ámbito humano lo llevó al fracaso, ya que Taylor siempre pensó en tiempos, espacios, habilidades, condiciones físicas, es decir, lugar de trabajo <espacio físico> y percibió al trabajador únicamente como instrumento que realiza una tarea específica y no como individuo como persona, soslayando las necesidades propias como ser humano.

3.10. EL FORDISMO.

El fordismo, supera al del taylorismo en cuanto a su organización del trabajo a partir de la cadena de producción. Si bien Henry Ford toma lo esencial del taylorismo lo supera en cuanto a su visión. Desde la finalización de la II Guerra Mundial hasta la crisis de los años '70, es conocido en la literatura científica sobre el trabajo como etapa keynesiano-fordista. El sistema de relaciones laborales que caracteriza este período es interpretado como un "auténtico círculo virtuoso que guía el crecimiento de las economías occidentales. El sistema taylorista-fordista promueve aumentos considerables de la productividad y un uso abundante de mano de obra en las grandes fábricas que conduce al pleno empleo."²²¹

Se considera 1896 como el año de nacimiento de la industria automovilística americana por Henry Ford (1863-1947), quien marca un hito en el desarrollo de la organización de la producción. El "Fordismo" realiza no sólo el principio de división del trabajo según especialización total, tal como lo había formulado anteriormente Babbage, y lo había perfeccionado el taylorismo, sino va más allá e inicia lo que se ha llamado, con cierta exageración, la "segunda revolución industrial". Por lo que se le considera como paradigma productivo a finales del siglo XX, y cuya Escuela ofrece dos enfoques netamente diferenciados desde el punto de vista ideológico.²²²

El auge del Fordismo en la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial se relaciona con la vinculación de la producción en serie y el consumo de masas, bajo un esquema rígido que impide adaptarse a situaciones cambiantes. Además el consumidor se convierte en cliente que puede exigir diseño, innovación tecnológica, calidad en el producto y servicio, porque es indubitable

²²¹ González Ferreiro, Gema, *Op. Cit.*

²²² González Ferreiro, Gema, *Loc. Cit.*

que el horizonte de Ford (Ford no soslayó el dejar a gusto y conforme al consumidor con su adquisición) no fue el del ingeniero, sino el del capitalista que buscó maximizar beneficios. Sin embargo, el Fordismo se ve como una "filosofía" y forma de concebir los mismos fenómenos y/o estrategias productivas en que diversos factores, no sólo de técnica o de organización del trabajo, sino también de carácter incluso ideológico, son relacionados dentro de un marco general.

Pero, la adaptación a nuevos modelos de máquinas específicas para producir objetos estandarizados era tan complicada que no resultaba rentable (la famosa frase de Ford de proporcionar al consumidor el vehículo del color que prefiriese siempre y cuando fuera negro).²²³ Por lo que, en el Fordismo se configuró una "ideología" de optimismo (infundado) sobre lo técnico y lo económico, una que pronto se difundió por todos los países industrializados -y envidiada en los todavía no desarrollados- que llegó a impregnar la "cultura" de la llamada sociedad industrial: no sólo de los directivos sino también de los mismos trabajadores y de los sindicatos que aceptaron casi sin resistencias las duras exigencias del sistema.

Esta ideología de optimismo incuestionado ante el avance industrial puede considerarse como una continuación o evolución de la fe decimonónica en el progreso continuado, en que la confianza en la máquina como elemento de creación de bienestar no diferencia aún el avance cuantitativo en bienes materiales del estado "cualitativo" del trabajador o de la misma sociedad marcada por producción en grandes series. En realidad, un empresario que contribuía tan palpablemente a difundir riqueza y progreso era considerado como "más social" que los antiguos empresarios más conservadores... Es

²²³ En el modelo fordista, la adaptación a nuevos modelos de máquinas específicas para producir objetos estandarizados era tan complicada que no resultaba rentable (la famosa frase de Ford de proporcionar al consumidor el vehículo del color que prefiriese siempre y cuando fuera negro).

interesante notar una medida complementaria a las medidas organizativas de Ford: la prohibición de los sindicatos en sus fábricas.

Así, Ford basa toda su estrategia de producción en la intercambiabilidad y estandarización. La diversidad del producto se reduce al mínimo y esto abarata el producto. En 1909 anuncia un precio de \$400, la mitad del precio usual entonces. Compras de suministros en mayores cantidades le aseguran un precio menor, la racionalización del trabajo especializando al obrero en tareas mínimas, supersencillas garantiza el flujo continuado. En 1910 instaló su primera unidad especializada en montaje en Kansas City, Missouri. Luego extiende el procedimiento de fabricación en serie a motores y radiadores. En 1914 al montaje final de los chasis. Una jornada de 8 horas (incluidos sábados) y la duplicación del salario le permiten multiplicar por ocho la productividad. El bajo precio de venta incrementa la producción, la liquidez y le permite autofinanciar nuevas instalaciones.

También, la relación salarial "fordista", propia de los "verdaderos empleos", se caracteriza por la estabilidad en el empleo, estar regulada mediante contratos de duración por tiempo indeterminado, regular un trabajo de tiempo completo, realizado en las instalaciones que determine el empresario, con un salario indexable²²⁴ en función del índice de precios pasados y de la productividad esperada, protegido por el derecho del trabajo y el sistema de seguridad social, al respecto, "Gramsci sostiene que el fordismo significaba línea de montaje, más también Ley Seca y "puritanismo", la tentativa de regular la vida sexual y familiar del trabajador, y no apenas su vida de trabajo. "Los métodos de trabajo son inseparables de un modo específico de vivir, pensar y sentir".

²²⁴ INDEXACIÓN: Procedimiento de ajuste mediante el cual una variable es modificada automáticamente en función de un índice determinado. *Cfr.* El pequeño Larousse Ilustrado, Edición Centenario, México, 2005, p. 556.

El proceso de trabajo característico del fordismo es la cadena de producción semiautomática. El fordismo consigue mediante la mecanización del trabajo elevar la intensidad, a la vez que incrementar la separación entre el trabajo manual y el intelectual.²²⁵, y apoyado de las políticas Keynesianas implementadas para superar la crisis de 1929 y que se sostendrán por lo menos hasta principios de la década del '70, en los países desarrollados, constituiría en el ambiente ideal para la consolidación del fordismo un modo de regulación de todas las relaciones sociales. El "casamiento" del Fordismo con el Keynesianismo adquiere especial suceso después de 1945 y constituye la base de un largo período de expansión que se mantuvo hasta 1973. Durante éstos "treinta años gloriosos", el capitalismo en los países avanzados consiguió sostener fuertes tasas de crecimiento económico, acompañadas de una elevación de los padrones de vida de la sociedad en su conjunto.

Respecto de la fuerza de trabajo, como se ha señalado, los límites impuestos por el modo fordista de organización del trabajo desencadenaron una serie de conflictos reivindicatorios, que en el período de posguerra fueron relativamente aplacados por la doble acción del capital corporativo y del estado keynesiano. En el caso de algunas industrias de producción en masa de los Estados Unidos, el poder sindical se vio acrecentado en su capacidad de negociación colectiva frente a demandas de mejores condiciones de trabajo, a la vez que permitió conquistar un importante poder de negociación frente a cuestiones referidas a la seguridad social, salario mínimo y otras políticas sociales.

No obstante, ello se dio a cambio que la fuerza de trabajo adoptase una actitud cooperativa en cuanto a las técnicas fordistas de producción y a las estrategias corporativas destinadas a aumentar la productividad. Es más, el

²²⁵ Piñero, Fernando Julio, El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo, Junio, 2004, ISSN 1696-8360, [En línea] <http://www.eumed.net/ce/> (Noviembre, 15, 2007)

fordismo, se relacionó al plano internacional de este sistema de desarrollo. Se puede afirmar que el fordismo le adjudica un papel secundario al comercio internacional. El motor que impulsa este sistema es la transformación interna de los procesos productivos industriales. El objetivo es el crecimiento del mercado interno mediante el aumento del poder adquisitivo. La expansión internacional del fordismo aconteció de modo desigual, en tanto que cada Estado intentaba crear su propio modo de "gestionar" las relaciones de trabajo, la política fiscal y monetaria, la inversión pública y las estrategias de bienestar social.

Simultáneamente, los Estados Unidos se tornaban hegemónicos, por medio de las tres vías antes mencionadas. Esta situación significó que los beneficios del fordismo no consiguieran atender a toda la sociedad, generando la insatisfacción de amplios sectores sociales. Tal es el caso del mercado de trabajo, en el cual la negociación salarial fordista sólo era posible cuando el crecimiento estable de la demanda permitía inversiones de tecnologías de producción en masa. El proceso de diferenciación social hasta podría considerarse funcional para la reproducción del fordismo, en tanto permitía recurrir a formas de subcontratación precarias para ganar competitividad, también generaba serios inconvenientes.

La incapacidad del modo de desarrollo fordista-Keynesiano de generalizar los beneficios de la producción en masa, provocó un nivel de insatisfacción que comenzó a erosionar la base de legitimación del Estado. En efecto, el Estado no consiguió garantizar, en gran escala, el acceso a servicios médicos y educacionales, ni tampoco a los habitacionales. Las condiciones para la realización de los objetivos asistenciales estaban condicionadas a la continua aceleración de la productividad del trabajo en el sector corporativo. Además, ésta era una condición indispensable para la viabilidad fiscal del Estado fordista-Keynesiano. Que a pesar de todas las tensiones descriptas, el modo de

desarrollo fordista-Keynesiano conseguirá sostenerse intacto por lo menos hasta la crisis de 1973, cuando el proceso de transición hacia el modo de desarrollo informacional comienza a acelerarse. No obstante lo anterior es importante enumerar algunos rasgos relevantes del Fordismo, los cuales permitirán el entendimiento de éste sistema son:

- a. La búsqueda del incremento de la productividad a través de los rendimientos crecientes de escala para producir, en series largas, productos homogéneos, destinados a un mercado solvente y en expansión.
- b. Una relación salarial orientada a fijar la mano de obra en la empresa, consistente en contratos de trabajo estables, por tiempo indeterminado y a pleno tiempo, y un sistema de remuneraciones, basado primeramente según el rendimiento (Taylor) y luego según el tiempo de trabajo (Ford), previendo su periódica indexación en función de la inflación pasada y del incremento programado de la productividad, para asegurar un nivel elevado de demanda solvente.
- c. En contrapartida de esta relación salarial, las organizaciones sindicales que agrupaban al personal asalariado, negociaban colectivamente con la dirección de las firmas. Por una parte daban implícitamente su acuerdo a las nuevas modalidades de organización de la producción, es decir el proceso de trabajo dividido al extremo y las cadencias impuestas por la velocidad de la banda transportadora. Por otra parte, aceptaban la disciplina del trabajo industrial así configurado, y se comprometían a garantizar la paz social durante el tiempo de vigencia del Convenio Colectivo firmado a nivel de la empresa. Con el

correr del tiempo el mismo tendió a homogeneizar la situación al interior de las ramas de actividad.

- d. La integración vertical de la producción dentro de una misma empresa, para hacer frente a la incertidumbre del mercado y reducir los costos de transacción, pero que en contrapartida daba lugar al gigantismo e indivisibilidades.
- e. Un elevado volumen de producción programado, no en función de la demanda, sino de la experiencia de las ventas precedentes para lograr varios objetivos: economías de escala, el aumento de la productividad y la reducción de los costos unitarios de producción con el propósito de maximizar a corto plazo las tasas de ganancia, pero sin tener en cuenta de manera explícita las posibles variaciones futuras del volumen y la calidad.
- f. La constitución de grandes stocks de materias primas, insumos intermedios y en menor medida de productos terminados, dada la magnitud y permanencia de la demanda, para asegurar la continuidad de la línea de montaje, disponer de un margen de seguridad ante imprevistos y reducir los costos de transacción, pero que por otra parte representa un elevado costo de capital (inmovilizado) y demanda mucho espacio físico dentro de las plantas.
- g. Una vez que se instauró la línea de montaje, las innovaciones se limitaron a la búsqueda sistemática, por una parte, de pequeñas innovaciones en cuanto a un único o pocos productos y, por otra parte, de pocas innovaciones en cuanto a los procesos, debido a la rigidez de las maquinarias y equipos inherentes a este modo de producir.

- h. La búsqueda de la eficiencia empresaria no se llevaba a cabo de manera global, integrada y sistémica, sino independientemente por parte de cada área funcional, lo cual impide la optimización.
- i. El fordismo creó las condiciones para que después de la gran crisis de los años treinta, se gestara y consolidara una nueva modalidad de Estado, como forma institucional reguladora, que asumía de manera activa varias funciones: productor de los bienes e insumos que necesitaban las firmas ante las fallas del mercado, prestador de servicios públicos con tarifas a menudo subsidiadas, constructor de la infraestructura económica y social que necesitaban las empresas, promotor de la demanda para asegurar la venta de la producción masiva y por esa vía la continuidad del proceso de acumulación, y finalmente adoptando la forma de Estado Providencia, cumpliendo un papel decisivo en cuanto a la reproducción de la fuerza de trabajo, la codificación de la relación salarial y la protección social.

Por lo tanto, el fordismo, se caracteriza por: el gigantismo creciente de las instalaciones; el tipo de maquinarias y equipos utilizados (de propósitos únicos y especializados en un pequeño número de operaciones) dotados de tecnologías simples y predominantemente mecánicas, eléctricas e hidráulicas; la rigidez del proceso productivo y la débil propensión empresarial a la innovación en cuanto a los productos; el costo elevado y el largo tiempo requeridos para diseñar nuevos sistemas o productos, hacer las matrices y prototipos, producir y colocar los productos en el mercado, debido a que se trabaja de manera secuencial; y finalmente porque la rígida configuración de las cadenas de montaje provocaba incidentes y dificultaba su articulación y coordinación.

Esos factores explican por qué la búsqueda de economías crecientes de escala, apoyadas en dichos medios de trabajo, no tiene actualmente mayor éxito, provoca errores, conduce a la escasa diversificación de la producción, y crea dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda.

El Fordismo apareció en el siglo XX promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos. Teniendo como elementos centrales:²²⁶

- a) La organización del trabajo diferenciada (aumento de la división del trabajo)
- b) La profundización del control de los tiempos productivos del obrero (vinculación tiempo/ ejecución)
- c) La reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados (clases subalternas a la elite)
- d) Las políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista.

Por lo que se puede observar, tampoco resultó sencilla la implementación de este sistema, ya que fueron muy variados los problemas a los que Ford se enfrentó.

Algunos problemas que resuelve el Fordismo son:²²⁷

²²⁶ Origen y desarrollo del Fordismo, [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Fordismo#Origen_y_desarrollo_del_fordismo, (Noviembre, 15, 2007)

a) **La falta de cualificación del personal.**

Para llegar a elaborar su sistema, Ford no comenzó con reflexiones teóricas sobre la optimización del trabajo, pues, tenía que resolver el problema práctico de trabajar con personas de mínima formación (analfabetos funcionales), es decir, sin cualificación para un trabajo técnico. No empobreció pues conscientemente el trabajo, como se le reprocha en la tesis de Braverman, sino hizo de la necesidad virtud y convirtió la falta de preparación en una ventaja competitiva al aplicar la división/especialización del trabajo, asignando mínimas tareas a cada operario. En plan de caricatura, pero conservando los rasgos fisionómicos del sistema, debe citarse el film de Chaplin "Tiempos Modernos" en que se muestra hasta donde puede llevar el sistema llevado a sus últimas consecuencias.

La atomización del trabajo en este sistema implica un claro proceso de simplificación de tareas lo que a su vez supone que el trabajador necesite cada vez menores cualificaciones generales. Ese proceso de simplificación es el contrario al que se da actualmente la introducción de la informática en producción (máquinas de control numérico, células flexibles etc.), exige crecientes cualificaciones al personal. Pero esa progresiva división/especialización de tareas marcó una gran parte del desarrollo industrial de este siglo, y con ello también del pensamiento organizacional sobre el trabajo.

²²⁷ Rodríguez de Rivera, Jesús. *Op. Cit.*

b) Solución y simplificación de los problemas de la organización del trabajo.

Al mismo tiempo experimentó con la ordenación de las tareas a lo largo de un flujo de trabajos, algo revolucionario frente a los métodos usuales de fabricación en aquella época, aunque la idea le viniera de la ordenación de tareas en los mataderos. La introducción del trabajo en cadena resolvía varios problemas.

En lugar de gastar esfuerzos en preparar una complicada disposición de taller ("layout"), el trabajo en cadena suponía una innovación organizacional que "racionalizaba" así tareas de planificación y preparación de instrucciones. En lugar de tener que regular procesos por planes e instrucciones, el mismo ritmo de la cadena regulados procesos, aunque de forma rígida. Pero eso evitaba el desarrollo desmedido de la burocracia en los talleres y reducía el número de jefes.

c) Simplificación de los problemas de remuneración.

Por otra parte, el trabajo en cadena simplificó la complicación de los sistemas de remuneración e incentivos que también habían preocupado a Taylor. Los tiempos de las tareas se mantienen independientemente del contenido de dichas actividades. Los estudios de tiempos iniciados por Taylor y

Gilbreth no se emplean entonces para medir posibilidades de trabajo y preparar remuneración por destajo, sino para equilibrar los trabajos parciales. No se busca velocidad, sino "ritmo" continuado en el trabajo. Y el "ritmo" del trabajo era un elemento que ni estudió Taylor. El ritmo de la cadena dicta la cantidad de trabajo realizado, y no es necesario inventar ya un sistema de salarios que incentiven. Los salarios no son ya a destajo sino son salarios fijos. Se pagará por jornada, por horas y no por obra realizada.

d) Medio para la reducción de los tiempos de fabricación.

La organización óptima del trabajo, ordenando personas y máquinas en el montaje de productos uniformes, le permitió reducir los tiempos de fabricación: desde los 728 minutos que necesitaba al principio el montaje de un Ford T, a los 93 minutos conseguidos en la cadena de producción en serie. Así pudo reducir los precios de venta, desde 950 \$ en 1909 a 290 \$ en 1926. Esto le permitió lanzar el primer vehículo popular (estrategia que intentaría repetir años después la firma alemana "Volkswagen" (Volk= pueblo, Wagen= auto). Ford consiguió vender unos 15 millones de vehículos en los años '20. Logró también reducir la jornada de trabajo a 48 horas semanales, y elevar los salarios: cuando comenzó la producción en cadena en 1914, pudo pagar 5 \$ diarios a sus obreros frente a los 2.34 \$ de la competencia. Pero la fluctuación en la plantilla (efecto de la monotonía del trabajo que terminaba por agotar al operario) se incrementó en un 380% anual.

No obstante todo lo que implicó el sistema taylorista-fordista (por su reconfiguración le llaman así) y las soluciones que dio a problemas que acosaban la producción y la productividad. Al igual que el taylorismo, el fordismo fue rebasado, principalmente por cuestiones externas de carácter económico, como la inestabilidad de los precios energéticos, el ingreso de la globalización (hasta este momento formalmente se puede hablar de una afectación en la organización productiva a consecuencia de ésta), que acarrea mayor afluencia del mercado internacional y las innovaciones tecnológicas lo que implicó que se viera en crisis buscando subsistir mediante modificaciones de algunos de sus elementos centrales dando origen al posfordismo.

3.11. LA CRISIS DEL FORDISMO Y EL POSTFORDISMO.

La crisis del sistema taylorista-fordista²²⁸ provocada por causas externas (inestabilidad de los precios energéticos, dificultades de adaptación de la gran industria e irrupción en el comercio internacional de los países en vías de desarrollo), lo que habría venido a marcar una divisoria en la historia capitalista. A partir de mediados de los años setenta hubo una gran divisoria (industria o de otro tipo) en la organización de la producción y los mercados en la economía global. Estos cambios, además interactuaron con la difusión de la tecnología de la información, pero en general fueron independientes. En tal virtud, se advierten transformaciones suscitadas en el modo de producir y, por ende, en la concepción de las relaciones de trabajo que se desarrollan en la parte interna de las empresas.

²²⁸ Rivero Lamas, Juan. *Op. Cit.*; p. 30.

El "sistema fordista" sufre los efectos transformadores de una triple influencia²²⁹: elevación del nivel de competencia y de cualificación (con la consiguiente elevación de los niveles de autonomía profesional de los trabajadores, independientemente de su subordinación contractual), de la presión creciente de la competencia en mercados más abiertos, y de la aceleración del progreso técnico.

La tesis para explicar la crisis radica en "el agotamiento del sistema tayloriano-fordista de organización del trabajo dado la producción masiva para un consumo masivo e indiferenciado ha dejado de ser funcional para el crecimiento capitalista, dando paso a un periodo presidido por la demanda de productos diversificados, de mayor calidad y mejor adaptados a la diversidad de gustos y deseos de cada consumidor (mito del consumo personalizado)".²³⁰ Constituyéndose un nuevo sistema emergente de producción que no supone la desaparición de los esquemas anteriores sino que, más bien, tiende a caracterizarse por la pluralidad de mundos de producción, situación actual.

Las aludidas transformaciones en el modo de producir repercuten, desde una perspectiva jurídica, en la promoción del trabajo por cuenta propia, la evolución del criterio de subordinación y la tendencia a la externalización o la subcontratación del trabajo hacia empresas económicamente dependientes de un empresario principal. Algunos autores afirman que es de suponerse que el fordismo tuvo máximo esplendor en los años cincuenta y sesenta y se colapsó en el decenio siguiente junto con los shocks petroleros de 1973-1974 y 1979-1980, lo que si bien contribuyeron de manera importante a su caída, pero no fue la causa esencial. Por lo tanto se dice que, la crisis fordista se remonta a

²²⁹ Otero M. Ana. *El ocaso de la dependencia jurídica*. Artículo extraído del Anuario de derecho del trabajo de la Universidad Austral, Buenos Aires, Quórum 2004. [En línea] www.astrea.com.ar/files/prologs/doctrina0174.pdf (septiembre, 26, 2007)

²³⁰ Gil, José Ignacio. Conferencia "Reorganización del trabajo y descentralización productiva. ¿Flexibilización o degradación de las condiciones de trabajo?"; Bruselas, septiembre 2005. [En línea] www.hesa.etui-rehs.org/uk/newseventes/files/Gil-esp.pdf (octubre, 2, 2007)

finés de los años sesenta y no sólo tiene que ver con problemas por el lado de la demanda, sino también, y de manera muy importante, con el funcionamiento del sistema en cuanto a variables clave como la productividad y la tasa de ganancia.

La explicación y algunas de sus inmediatas consecuencias son planteadas cuando señalan que “en primer lugar, la crisis latente del paradigma industrial, caracterizada por una disminución del ritmo de la productividad y un aumento de la relación capital-producto, dio lugar a un descenso de las tasas de rentabilidad hacia fines del decenio de los sesenta. La reacción del empresariado a través de la internacionalización de la producción, y del Estado (mediante la generalización de las políticas de austeridad), derivó en una crisis del empleo y, por lo tanto, del Estado del Bienestar. Tanto la internacionalización productiva como el estancamiento de los ingresos activaron la crisis por el lado de la demanda hacia fines de los años ‘70.”²³¹

Lo anterior implicó una lenta transición hacia nuevas formas de organización industrial que superarían las contradicciones básicas del fordismo. Incluso se ha intentado plantear cómo la crisis del fordismo permitió que el sistema de producción y organización capitalista dominante en la posguerra se modificara sustancialmente en el sentido de buscar una mayor flexibilidad, provocando con ello cambios profundos en la dinámica de la economía mundial. La revolución tecnológica ha tenido una participación clave en el proceso ofreciendo la base de apoyo para la expansión posfordista, lo que significó una tendencia creciente a globalizar tanto las actividades tecnológicas mismas, como las financieras, comerciales y productivas.

Así, “se empiezan a introducir cuestiones inherentes a dicha globalización, como la flexibilidad funcional, que, sintéticamente y dependiendo

²³¹ Kuri Gaytán, Armando. *La relación global – local ante la crisis del fordismo*, Revista mensual de política y cultura, abril 2003. [En línea] www.memoria.com/node/116; (Septiembre, 27, 2007)

del tipo de actividad, el trabajador genérico, el hombre unidimensional, pasivo, dirigido, intercambiable (...) propio del fordismo da paso al trabajador cualificado, educado, capaz de aprender individual y colectivamente, que decide y se compromete y que, por tanto, no es tan fácilmente intercambiable.”²³² Y el trabajo autónomo, mismo que en el informe refieren a su estabilidad cuantitativa (en cuanto a la cuota de participación en el empleo total) y transformación cualitativa (toda vez que crece en el sector de los servicios) como aspectos más relevantes.

Por lo que, las organizaciones empresariales se han descentralizado a nivel productivo, creando “redes de empresas” en las que una empresa mayor establece una red de contactos con empresas menores, con entidad jurídica independiente, especializadas en una parte del ciclo de producción, con modos de trabajo flexible y plazos de entrega ajustados con la empresa “madre”. La eficacia productiva queda asegurada. Consiguiendo, además con estas prácticas:²³³

- Reducir la capacidad de movilización de los trabajadores y de los sindicatos al disminuir el número de trabajadores concentrados en el mismo lugar de trabajo.
- Enajenar las áreas menos rentables y contratarlas con otras empresas, lo que permite sustituir los contratos de empleo por contratos de tipo comercial.

Así pues, algunos de los principales rasgos que caracterizan al posfordismo²³⁴:

²³² Cfr. González Ferreiro, *Op. Cit.*

²³³ Cfr. González Ferreiro, *Loc. Cit.*

²³⁴ Cfr. Kuri Gaytán, Armando, *Op Cit.*

- a) Diversificación de la demanda por consumo y, por lo tanto, menor estandarización de los productos,
- b) Flexibilidad en las tecnologías y en la organización industrial debida al uso de la electrónica como factor clave,
- c) Fuerza de trabajo de mayor calificación y polivalente,
- d) Descentralización de funciones dentro de la gran empresa, lo que lleva a una desintegración vertical,
- e) Papel más importante de PYMES por subcontratación y desprendimientos empresariales (spin-offs),
- f) Predominio de las economías de alcance sobre las de escala, y
- g) Mayor importancia de las instituciones como actores del desarrollo económico tanto a nivel mundial, como regional y local.

Estos rasgos, intentan responder a las contradicciones del fordismo conformando un patrón coherente de producción y regulación alternativo, con ventajas de la flexibilidad y la diversidad.

A pesar de lo polémica que ha resultado la transición fordismo-posfordismo, es importante subrayar lo señalado por Albuquerque en 1995, las formas extremas de producción no van a encontrarse en forma pura en la realidad, sino mezcladas entre sí e inclusive con otras. El posfordismo, en consecuencia, podría ser visto como la alternativa al fordismo, lo que resulta un tanto simplificador caracterizarlo sólo por oposición a éste o centrarse únicamente en los cambios al nivel de la demanda y del mercado, puesto que su funcionamiento entraña cambios de mucha mayor profundidad de entre los que se destacan los relativos a la tecnología y al territorio²³⁵, el proceso de cambio tecnológico pasó a ser entonces más continuo debido a la rapidez con la que se modifican los productos y los procesos, lo que provocó que el ciclo de vida de los primeros se acorte y, con ello, que el factor tecnológico cobre

²³⁵ *Ibidem*

particular importancia ya no sólo en los centros sino ahora también en las regiones periféricas. El posfordismo replanteó el papel de las regiones como productoras de conocimiento, asignándoles un rol activo a diferencia de la etapa fordista en que eran meras receptoras pasivas.

Tenemos entonces que, como resultado del arribo del postfordismo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se han convertido en pieza clave de la actual dinámica económica, al igual que los actores políticos regionales respecto de sus sistemas socio-institucionales, lo que explica la importancia dada a la dimensión territorial en la mayoría de los trabajos publicados en los últimos años. De este auge de lo local/regional destacan, además tres aspectos muy conectados entre sí: el primero es la forma en que los nuevos espacios industriales se van a vincular con la red global, el segundo es el papel de la innovación y el conocimiento en la dinámica de dichos espacios y el tercero es la gran heterogeneidad resultante en el desarrollo regional. Y en ese sentido la creciente complejidad de los bienes de producción y las gigantescas instalaciones requeridas por las grandes empresas en sus líneas de montaje, así como los problemas derivados de una concepción y diseño de los equipos sin tomar en consideración el saber productivo y la creatividad de los operadores, dificultaron el eficaz funcionamiento del sistema productivo.

Además, se generalizaron los incidentes que interrumpen la producción, debido a problemas de coordinación y de ajuste entre los flujos de productos y de información provenientes de las diversas secciones de la empresa. Estos disfuncionamientos generan tensiones personales entre los responsables de la producción y entre departamentos funcionales, pues son costosos en términos de retrasos de la producción, baja tasa de utilización de las maquinarias y equipos, y porque la fuerza de trabajo no se utiliza plenamente y se genera derroche de materias primas y energía. Como consecuencia de los incidentes,

se requieren permanentes y costosos esfuerzos de reprogramación y de retoques sobre el producto final.

El Fordismo entonces está en el origen de una cierta rigidez y de la producción de "tiempos muertos" tanto de máquinas como de trabajadores.

Los métodos y técnicas de la organización científica del trabajo, aplicados según el esquema fordista, condujeron a una extrema división social y técnica del trabajo, que para ser controlada requirió un número importante de supervisores, capataces y mandos intermedios. La excesiva jerarquización de la autoridad empresaria, el escaso reconocimiento de la creatividad, capacidad de autonomía y responsabilidad por parte de los asalariados ocupados en la producción, y la obligatoria secuencia temporal establecida entre la concepción, el diseño, la programación, y luego la ejecución de las tareas, impiden la rápida adecuación de las empresas a la marcha cambiante del mercado en cuanto al volumen y su composición. También, la integración vertical de la producción propia de las grandes empresas fordianas pasó a constituir un "*handicap*" frente a la intensificación de la competencia, y a los requerimientos en materia de inversiones para incorporar las nuevas tecnologías y poner en marcha procesos de investigación y desarrollo destinados a generar nuevos productos.

Después de la Segunda Guerra Mundial la expansión de las organizaciones de producción en masa fue espectacular, en gran medida alentada por la política exterior americana que respondía a criterios economicistas de aumento de la demanda agregada, la estabilidad de sus ambientes, esto es de sus mercados, generó gigantescas estructuras burocráticas; rígidas, pesadas, previsibles, que respondían totalmente a ellos, sin embargo, a fines de los años '60 el sistema empezó a erosionarse, la

productividad disminuyó y el capital fijo per cápita empezó a crecer lo que entrañó una baja en los niveles de rentabilidad.

El sistema llegaba a su límite y habría que readecuarlo, y justamente en las innovaciones que incorpora el toyotismo a la organización del proceso de trabajo, se encuentran algunas salidas a la inflexibilidad de la estructura burocrática de la producción en masa. Aunque el problema de reactivación económica aun no se resuelva. Pues, el funcionamiento del sistema descansaba en la incesante búsqueda por reducir los costos unitarios mediante las economías de escala, así como en la constante ampliación del mercado de bienes estandarizados, lo que a su vez propiciaba nuevas inversiones en tecnología que reducían costos, ampliaban mercado, etcétera. El petróleo era estratégico para el proceso productivo de las ramas más dinámicas como la metalmecánica, la automotriz, la química y los bienes de consumo durable. El Estado, por su parte, proporcionaba la infraestructura necesaria y un importante gasto social que atenuaba las desigualdades provocadas por la dinámica del sistema.

En suma, como producto de la crisis del fordismo-posfordismo y la desintegración vertical de las formas de producción y organización industriales, comenzaron a proliferar rápidamente las tecnópolis y distritos o ciudades industriales como nuevos instrumentos acordes con el sistema de producción flexible lo que ha llevado a plantear el retorno de los sistemas productivos locales como unidades predominantes de análisis provocada por la dinámica de la economía mundial originando a su vez una reestructuración de los sistemas productivos locales.

Los años setenta y ochenta fueron testigos de cambios radicales en la economía mundial que afectaron aspectos clave como la organización industrial

(productiva), la producción de tecnología, la dinámica de los mercados y el manejo de las políticas económicas tanto a nivel internacional, como nacional y regional. Una forma de explicar tales transformaciones es a partir del cambio en el patrón de organización industrial llamado fordista que prevaleció en los años de la posguerra, por otro conocido como posfordista ya entrado el decenio de los setenta. Surgiendo así una nueva jerarquía del sistema productivo mundial que es el resultado de varios factores:

- a. El proceso de concentración y de centralización del capital en los países con economías capitalistas dominantes, que vuelve más densos los intercambios alrededor de los polos de la Tríada y marginaliza a los países menos avanzados.
- b. El nivel elevado del comercio mundial representado por la intensificación del comercio intra-firma generado por las ETN, y la subcontratación transfronteriza, provocado por el movimiento de las Inversiones Extranjeras Directas (IED).
- c. La atenuación de la anterior distinción entre la producción doméstica y la extranjera dentro de los mercados nacionales, debido a que la competencia entre firmas se ejerce dentro y fuera de los países sede de las ETN y de sus filiales, como consecuencia de la liberalización de los intercambios y de las IED.
- d. La sustitución progresiva del anterior paradigma de las ventajas comparativas basadas en la dotación y bajos costos de los recursos naturales y que teóricamente daría como resultado un beneficio por igual a todos los participantes, por otro paradigma en el cual las ventajas competitivas dinámicas no son dadas o naturales, sino que han sido construidas gracias a las políticas industriales, que establecen a nivel mundial fuertes jerarquías y generan dos

grupos de países después de la crisis: ganadores y perdedores.

- e. Los cambios científicos y tecnológicos con sus efectos sobre la productividad, la organización empresarial y la localización de la producción industrial, que redujeron los costos de transacción y de coordinación de las empresas transnacionales.
- f. Los factores políticos y el rol de los Estados para constituir o reestructurar los bloques regionales (U.E., TLC., Mercosur).
- g. El reducido lugar y la situación dependiente en que quedaron los países del ex "socialismo real" y el cambio de régimen de acumulación como consecuencia del desastre económico y social provocado por la ineficiencia económica del sistema burocrático de inspiración staliniana.

La descripción del trabajo prescripto por los responsables de las oficinas de tiempos y métodos, consistía en un conocimiento de carácter teórico, construido mediante la observación empírica y el cálculo de promedios, pero sin una verdadera correspondencia con la realidad. Según la norma fijada, la tarea debía ser ejecutada tal como estaba prescripta y sin modificaciones, pero en la realidad cotidiana el trabajo prescripto no se correspondía nunca con la actividad que debía ser efectivamente realizada para que la producción tuviera lugar. El trabajo así definido, y ejecutado de manera mecánica y repetitiva, prescindía de la inteligencia y del saber productivo acumulado por los trabajadores, y dificultaba lógicamente su implicación en la marcha de la empresa para aumentar la productividad y mejorar la calidad.

Ahora bien, después de la explicación anterior se puede observar que el taylorismo y el fordismo al seguir la misma línea, tienen similares prácticas que los llevan a la crisis de su sistema.

3.12. SIMILITUDES Y CONTRADICCIONES ENTRE EL TAYLORISMO Y EL FORDISMO (BENEFICIOS Y PERJUICIOS).

El taylorismo y el fordismo generaron así una contradicción entre el trabajo prescrito y el trabajo real, que se resuelve de manera paradójica: con frecuencia, para realizar eficazmente el trabajo y hacer frente a los incidentes y problemas que se suceden de manera normal o aleatoria, es necesario dejar de lado la prescripción, violar las reglas, hacer trampas, desobedecer las consignas, reemplazar los conocimientos teóricos prescritos y en su lugar permitir que se expresen la experiencia y el saber productivo construido en el colectivo de trabajo.

Los procesos de trabajo inspirados en el taylorismo y el fordismo se habían construido partiendo de su postulado respecto de las tendencias naturales de los trabajadores hacia la holgazanería, el ocio y la vagancia, y la sospecha acerca de su propensión a mentir o engañar a la dirección sobre su real potencialidad productiva. Esta actitud no contribuía a establecer las buenas relaciones obrero-patronales ni al involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la empresa.

Además, la autonomía y responsabilidad profesionales de la que eran capaces los trabajadores de oficio para gestionar la producción, competencias construidas desde la época de las corporaciones y transmitidas tácitamente de generación en generación, fueron ignoradas por Taylor y Ford, y en su lugar se instauró una disciplina jerárquica y autoritaria que desconoció sus competencias profesionales.

En síntesis, puede afirmarse que la articulación del taylorismo y el fordismo en su versión tradicional, constituyen un modo de organizar las empresas, la producción, la relación salarial y los procesos de trabajo que, por su rigidez e incapacidad para adaptarse rápidamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda, tiene serias dificultades para, al mismo tiempo, incrementar la productividad, mejorar la calidad y producir con variedad, pues los procesos de trabajo taylorista y fordista no fueron meras tecnologías productivas y organizacionales para economizar tiempo y hacer más eficiente el trabajo; fueron también formas de disciplinamiento y de coerción social, de fijación de la mano de obra (fordismo), que facilitan su rápida formación y reemplazo (taylorismo), que buscaron la implicación de los asalariados (otorgando estímulos monetarios según el rendimiento y el salario indirecto), con la finalidad de lograr un aumento de su productividad y que realizaran las tareas tal como fueron prescriptas, fracasando también y (en concreto) para mediados de la década del '60 el fordismo presenta señales de agotamiento que se manifiestan en la desaceleración del crecimiento de la productividad, vinculadas al carácter de las relaciones técnicas de producción propias del proceso de trabajo fordista. Esto conducirá a una crisis de lucratividad a partir de mediados de dicha década.

Por lo tanto, y después de haberse acentuado la crisis de los sistemas taylorista-fordista y del posfordismo y estar latente la necesidad de organizar el trabajo (producción) y aún más la pérdida de demanda de los productos se reestructura un nuevo sistema. Un sistema en Japón de relaciones industriales que condicionó y funcionalizó el factor trabajo y algunas de sus prácticas tradicionales en pro del proyecto nacional del Japón de la posguerra, enfatizando valores como armonía laboral, lealtad a la compañía, indestructibilidad del equipo de trabajo, etc. indispensables para el éxito de la "Gran familia" (llamada así por el vínculo que se da), que es el éxito de todos: obrero-patrón, sindicato y empresa, individuo y equipo de trabajo; en suma, el logro del objetivo básico, es decir, la armonía entre capital y trabajo. Y para

ganar cuota de competitividad e incrementar el margen de beneficios, la reorganización de las empresas conlleva “necesaria e inevitablemente”, reducción de costes, afirman varios autores.

Además que, la salida masiva de trabajadores/as estables, los cuales imputan costes salariales y sociales muy altos, posibilita la libertad de movimientos del capital al flexibilizar las condiciones de trabajo, terminando de esta manera con la barrera de la rigidez de mercados cerrados. Donde antes existía una relación laboral, ahora sólo aparece una relación comercial. La razón de la competitividad por una parte destruye el empleo que no le es necesario (aquel que es reemplazado o absorbido por tecnología) y por otra, reestructura el mercado laboral con un determinado empleo: el descualificado, de bajos costes salariales y sobre todo, prescindible.

Y en ese sentido se propicia abiertamente el carácter de polivalencia de los trabajadores en materia de calificaciones, la flexibilidad en cuanto al uso del tiempo de trabajo y la movilidad de los trabajadores, la flexibilidad productiva de los medios de trabajo para adaptarse rápidamente con el objeto de producir series cortas de productos heterogéneos, el esfuerzo de investigación y desarrollo para innovar en cuanto a los procesos y productos y las técnicas japonesas de organizar las empresas trabajando “justo a tiempo” en redes con subcontratistas y proveedores, son algunas de las técnicas post-tayloristas que comienzan a generalizarse, lenta pero progresivamente, a medida que se va constatando su mayor eficiencia dando origen al Toyotismo.

3.13. EL TOYOTISMO.

El desempeño que en materia de industrialización, crecimiento y desarrollo económico que ha tenido Japón y los países de la llamada región asiática del Pacífico en los últimos cuarenta años, ha sido uno de los más impresionantes del mundo de la posguerra. Tal espectacularidad no sólo deriva de las altas tasas de crecimiento exhibidas por la región entre 1955 y 1995, y que, en distintos momentos y bajo distintos liderazgos, ha fluctuado entre el 8 y el 10% promedio anual, sino también porque han logrado mantener su dinamismo pese a las recesiones mundiales, el incremento en los precios del petróleo y el creciente proteccionismo en sus mercados de exportación. Pero quizás lo más impactante es saber que dicho crecimiento ha venido acompañado por una distribución relativamente igualitaria del ingreso, lo que se ha traducido en el mejoramiento de las condiciones generales de vida. Benjamín Coriat nos da las claves de este proceso revolucionario en los sistemas de organización del trabajo que ha conseguido lo que se ha denominado como el "milagro económico japonés.

Coriat no acude a los tópicos culturales-religiosos de los que se sirven otros autores para explicar esta situación, el japonés no es un pueblo sumiso estigmatizado por el confucionismo tal y como lo describen, aún cuando este trasfondo juegue un papel importante. La explicación del éxito económico está y se basa en la suma de factores y circunstancias, y este factor resulta anecdótico, no se puede aplicar las tesis de Weber en Europa, entre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo en Europa Occidental. No hay más que repasar las convulsiones sindicales y las reticencias a aplicar el sistema de Taiichi Ohno por parte de los trabajadores para darse cuenta de esto.

Después de la Segunda Guerra Mundial a comienzos de mayo de 1949, varias industrias niponas sufrieron varias huelgas, en especial la industria

minera del carbón. Las huelgas se extendieron rápidamente por todas las industrias niponas apoyadas por los grandes sindicatos, el poderoso sindicato de industria (Sambetsú) y por los más de 3 millones de votos que había conseguido el Partido Comunista en las elecciones de abril de 1946. Pero los sindicatos perdieron la batalla, y hasta la casi desaparición de estos, integrándose en las empresas como sindicatos internos de las empresas. Factor crucial para Ohno, y sus nuevos métodos, de modo que se origina una forma de control social económica, llamada ostracismo, que se puede definir según Menard, como la importancia y la eficacia que reviste la presión colectivamente ejercida por un grupo para que tratara de apartarse de los objetivos que le estén asignados o que generalmente son asumidos por el trabajador, en un momento en que la rehabilitación de la economía japonesa era una tarea extremadamente ardua; la escasez de alimentos se había suplido con importaciones de productos de los aliados, en particular de Estados Unidos, y los severos bombardeos durante la guerra casi anularon la capacidad industrial de Japón.

A principios de 1949, la ayuda dada a Japón costó a Estados Unidos más de 1 millón de dólares al día. La demanda era limitada y extremadamente limitada en el caso del sector del automóvil. Era un momento en que en EE.UU. un trabajador producía nueve veces más que un trabajador japonés. Ante esta situación Ohno se vio con la tarea de aumentar la productividad cuando las cantidades demandadas no aumentaban. Ante este panorama todos los conocimientos acumulados en las economías de escala, y en torno a la producción de grandes volúmenes no servían para nada. Los sistemas americanos y que tan bien funcionaban en EE.UU. no eran aplicables a la situación en la que se encontraba Japón. Era necesario replantearse el sistema de organización o dejar de producir.

Así, el sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular de Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos. Por tanto el sistema que se deriva de esta necesidad es fundamentalmente competitivo en la diversificación, por su flexibilidad, en contraposición al sistema de producción en serie, refractario al cambio. La principal aportación del sistema Toyota es haber generado un sistema, una forma de organización del trabajo para lograr producir a bajos costos, volúmenes limitados de productos diferenciados. Observándose, en ese sentido, las diferencias con el método estadounidense radican que en la rama automotriz norteamericana se utiliza un método de reducción de costos al producir automóviles en cantidades constantemente crecientes y en una variedad restringida de modelos, mientras que en Toyota se fabrica a un buen precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes.

En esa vertiente el reto para los japoneses fue lograr ganancias de productividad que no usaran los recursos de las economías de escala y la estandarización taylorista y fordiana. La racionalización del proceso de trabajo implicó, el principio de efectivo mínimo o "fábrica mínima", que aduce a la reducción de existencias, materiales, equipos, espacios y trabajadores y se complementa con el principio de "fábrica flexible" sustentada en la flexibilidad del trabajo en la asignación de las operaciones de fabricación para lograr un flujo continuo y atención pronta a la demanda. Lo que para algunos investigadores, el toyotismo no sería sino una variante del fordismo y para otros sería una concreción de la estrategia inicial de Henry Ford (paternalismo, búsqueda de integración de los asalariados, estabilización de la mano de obra mediante altos salarios que se indexaban según los resultados). Finalmente, según otra interpretación, el toyotismo nacería de una hibridación del fordismo, que se fue adaptando a los cambios de la economía japonesa y dio lugar a sistemas productivos originales.

Tales como:

- Modelo de producción Lean Production (o producción magra, PM).²³⁶
- El modelo de producción Justo a Tiempo (JUST IN TIME – JIT)²³⁷, mismo que tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

3.13.1. MODELO DE PRODUCCIÓN “LEAN PRODUCTION” (O PRODUCCIÓN MAGRA, PM).

Las características esenciales del modelo productivo PM son las siguientes:²³⁸

- i. La producción es flexible, en cuanto a cantidades y a variedad de modelos, pero esta característica no está basada en la automatización micro-electrónica sino en otra modalidad de organización del trabajo y de la producción. Las empresas deben estar en condiciones de reaccionar frente a un contexto dominado por la incertidumbre y responder a la demanda de diferenciación de los productos.

²³⁶ “Lean Production” (o producción magra, PM) en: Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de Nuevos, Modelos Productivos, Biblioteca Virtual, Sala de lectura, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) [En línea] <http://168.96.200.17/ar/libros/cyg/trabajo/neffa.rtf>, (Septiembre, 12, 2007)

²³⁷ El Kaizen explicado, [En línea] <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen.htm> (Noviembre, 10, 2007)

²³⁸ Neffa, Julio César, *Op. Cit.*

La mayor productividad se busca ahora por intermedio de un trabajo más cooperativo de los trabajadores dentro de los equipos de trabajo y con una mejor utilización de las maquinarias y equipos gracias a los modelos de trabajo "just-in-time"²³⁹.

- ii. La PM se caracteriza por una organización interna de la producción y del trabajo de tipo eminentemente cooperativa y descentralizada, reduciendo al mínimo la burocracia y el trabajo indirecto.
- iii. El proceso de producción está organizado según las técnicas del KAIZEN, es decir procurando introducir permanentemente pequeñas innovaciones que lo perfeccionen. Con los métodos Kaizen se busca producir con "cero error o defectos", a fin de reducir los costos y ser más competitivos. Para ello se recurre a las técnicas estadísticas implementadas a través del TQC (Control Total de la Calidad) y a la constitución de los Círculos de Control de Calidad (CCC) para movilizar y aprovechar el saber productivo, la motivación y la creatividad de los trabajadores que están ocupando puestos en las tareas directamente productivas.
- iv. La PM implica la fuerte disminución del trabajo indirecto dentro de los talleres y las oficinas y su transferencia hacia la línea de producción para generar mayor valor

²³⁹ El sistema de producción Justo a Tiempo (JUST IN TIME – JIT), tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. En:El Kaizen explicado, [En línea] <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen.htm> (Noviembre, 10, 2007)

agregado. De esta manera se asigna a los productores directos la mayor cantidad posible de tareas y de responsabilidades, para detectar inmediatamente los defectos de la producción, buscar sus causas últimas y remediarlas colectivamente con el apoyo del equipo de trabajo. Los trabajadores deben devenir polivalentes y estar calificados para resolver los problemas.

- v. El trabajo de ensamblaje de la producción se lleva a cabo en equipos compuestos por trabajadores polivalentes (generalmente menos de 15 personas), que tiende a integrar la producción con la calidad, sistema denominado Chido-ka. Se trata de grupos flexibles y autogestionados de trabajadores, cada uno de los cuales tiene un líder. Se promueve dentro de cada equipo una rotación periódica de tareas y se toman las decisiones colectivamente para mejorar el proceso productivo del cual son totalmente responsables (Kaizen). El equipo de trabajo asume las tareas indirectamente productivas ligadas a sus puestos de trabajo, como por ejemplo la puesta a punto de las máquinas y equipos, el mantenimiento y las pequeñas reparaciones, la gestión del stock y el control de calidad.

Dentro de los equipos existe una gran autonomía de los trabajadores para tomar decisiones respecto de los problemas emergentes a nivel del puesto de trabajo, por ejemplo interrumpir la marcha del proceso productivo cuando éste marcha de manera ineficiente. Para promover la cooperación entre sus miembros, estimular la motivación y brindar una mayor satisfacción a los trabajadores, se reducen internamente las diferencias salariales y el número de niveles de remuneración. El

monto de los salarios se ajusta finalmente a los resultados económicos de los equipos de trabajo y se relaciona directamente con los resultados de la empresa. Cabe señalar que, en Japón, cuentan con equipos de trabajo casi el 70% de las empresas donde hay líneas de montaje.

- vi. La producción dentro de la empresa y de las secciones se organiza siguiendo el modelo "Just-in-Time" (interno) para hacer una economía del tiempo de trabajo, utilizar más intensamente las maquinarias y equipos, reducir los costos de capital generados por la constitución de excesivos stocks de materias primas, insumos intermedios y de productos terminados, así como por los retrasos en la producción y en las cobranzas a los clientes. El Just-in-Time implica esencialmente que no se debe comenzar a producir un bien, o a prestar un servicio, si antes no está vendido o comprometida su venta.

- vii. En la PM se establecen estrechas relaciones simbióticas y de cooperación de las grandes empresas con las firmas subcontratistas, las cuales reciben permanentemente asesoramiento, ayuda técnica, préstamos de maquinarias y equipos por parte de las empresa ensambladoras. Se busca progresivamente el agrupamiento, la coordinación y la integración de los subcontratistas, según sus funciones y piezas o partes que deben proveer, para que la empresa ensambladora no tenga que tratar cada vez con múltiples subcontratistas. Los métodos "Just-in-Time" (en este caso serían externos) se aplican también a las relaciones de las empresas con los proveedores y subcontratistas, para ajustar la demanda día a día y evitar la constitución de excesivos stocks.

- viii. Con la PM se procura establecer una "ingeniería simultánea", es decir, un proceso de trabajo cooperativo continuo e integrado, de varios departamentos de la empresa, desde la concepción y el diseño del producto hasta la producción y comercialización del mismo. De esta manera se reduce sensiblemente el tiempo que transcurre entre el momento de agotamiento del ciclo de vida de un producto y el comienzo de la fabricación del que lo va a reemplazar.

- ix. Todos los trabajadores deben prestar atención y hacer un seguimiento constante del cliente "interno" (es decir, las otras secciones de la empresa que requieren su intervención específica, sistema más conocido con el nombre de Kanban) y del cliente "externo", procurando su continua fidelidad a la marca de fábrica, dado que la PM busca la responsabilidad de los trabajadores con respecto a todos los problemas, desde la producción hasta la comercialización.

- x. Las empresas que están organizadas según el modelo de PM deben dedicar un monto considerable de tiempo y recursos para hacer una severa selección del personal antes del reclutamiento, utilizando varias series de tests sobre un conjunto elevado de postulantes, y luego mejorar permanentemente la información y calificación profesional de sus trabajadores. La selección tiene en cuenta no tanto el nivel educativo y de formación profesional alcanzado, como la capacidad y habilidad para resolver problemas. Como resultado inevitable de esto,

cada vez se necesitan menos trabajadores indirectos en el taller.

- xi. Al interior de las empresas las escalas jerárquicas entre las gerencias y los productores directos se comprimen, las clasificaciones de puestos se hacen más simples y su número disminuye y desaparecen las divisiones rígidas entre los puestos de trabajo.

- xii. Dentro de los equipos organizados según las PM, el trabajo humano es sin dudas más confiable y eficaz que antes, pero al mismo tiempo mucho más intenso y prolongado. Las causas más importantes de que, en comparación con otros países, haya una mayor implicación de los trabajadores en la marcha de las empresas japonesas, motivación que es la clave del relativo éxito del modelo, se debe a: la creación de una "cultura de empresa", que lo estimula a trabajar de manera eficaz, la descentralización de la autoridad y de la responsabilidad desde la gerencia hacia el equipo de trabajo y el trabajador en su puesto de labor, que disminuye el trabajo indirecto, la mayor calificación profesional que se requiere para ser reclutado, garantía de lograr una elevada productividad y mayor calidad, la reducida división social y técnica del trabajo, que estimula su creatividad, una participación en los mayores beneficios empresarios logrados, la estabilidad y seguridad en el empleo, aunque para ello se deba cambiar frecuente y sistemáticamente de puesto de trabajo y al riguroso proceso de selección, a la formación profesional permanente y al sistema de "empleo de por vida" predominante todavía en las grandes empresas, que

contribuyen a integrar e identificar al trabajador con "su empresa".

xiii. En el caso del Japón, este sistema de organización del trabajo y de la producción se basa en una relación salarial específica, cuyos trazos característicos en las grandes y medianas empresas son:

a) El predominio de trabajo a tiempo completo, con contratos de duración indeterminada en una misma empresa, llamados comúnmente "vitalicio" en los países occidentales.

b) Debido al elevado costo de la vida, los trabajadores buscan arduamente su promoción, que se logra por medio de su lealtad e integración a la empresa, o sea aceptando una cierta forma de coerción. Eso da lugar a un sistema de evaluación-promoción según el mérito, a cargo del superior jerárquico, denominado "saetí". Los rubros que comprende dicha evaluación son los siguientes: el número de sugerencias para mejorar la producción; el control de sí mismo y de sus emociones; la sumisión y obediencia al superior; el respeto de la disciplina del trabajo; la cooperación con los demás trabajadores y su desapego al propio juicio y a sus intereses particulares dentro de los círculos de calidad; la actitud para lograr la excelencia y altos rendimientos en el trabajo. Este sistema -más que la dimensión cultural y religiosa predominantes- explica en buena medida la intensidad del trabajo, la prolongación de la jornada, las

enfermedades profesionales provocadas por la fatiga y la sobrecarga de trabajo (o surmenage, denominado karoshi), el escaso ausentismo, y la ausencia o rara frecuencia de conflictos laborales.

c) El sistema escolar constituye un importante antecedente y el trabajo asalariado es de alguna manera su continuación: la educación es extremadamente exigente y minuciosa, predomina el trabajo en equipos bajo la dirección de uno de los alumnos, los horarios de clase son prolongadas y el trabajo continúa en el hogar y en los cursos vespertinos obligatorios; en sus tareas escolares los alumnos son controlados de manera permanente y consecutivamente por los maestros y sus padres, y existe un número considerable de controles periódicos, de una gran severidad.

d) La estructura de los salarios mensuales está compuesta por:

❖ Un salario de base, que en promedio es el 70 u 80% del salario mensual, que constituye la parte mayoritaria, y tiene en cuenta la persona del trabajador: el diploma y la antigüedad en la empresa. Otra parte depende de la función ocupada, de su experiencia y competencias. Finalmente las primas ordinarias o salario indirecto (asignaciones familiares, alojamiento.

- ❖ Un salario extra (aproximadamente el 20 o 30% del salario mensual) en compensación por horas extraordinarias, las primas por trabajo nocturno y trabajo por turnos y las asignaciones familiares.
 - ❖ Una prima anual consistente en varios salarios mensuales adicionales, pagados en dos veces y que también es el resultado del proceso de evaluación según el mérito y la dedicación a la empresa, cuyos montos son diferentes para cada trabajador.
 - ❖ La prima al terminar la vida activa en la empresa, para jubilarse, que es función de la antigüedad en la firma y del último grado que tenía (resultado del satei).
- e) Pero también es cierto que la duración anual efectiva de días y de horas de trabajo en Japón es muy superior a la vigente en otros países industrializados, debido a la larga duración de la jornada, las horas extras, el bajo ausentismo, y los pocos días de vacaciones que se toman los empleados.
- f) El movimiento sindical que fue muy combativo luego de la Segunda Guerra Mundial, es actualmente poco reivindicativo y juega un papel muy discreto, cooperativo y sumiso dentro de la empresa actuando

según los reglamentos y sin cuestionar la forma de gestión de la fuerza de trabajo.

xiv. La PM no deja de tener problemas que pueden agravarse en caso de crisis. Al caer la demanda de automóviles y disminuir las economías de escala, para evitar mayores costos, se ha reducido el número de modelos; se ha generado una creciente insatisfacción de los trabajadores frente a la intensificación del trabajo y al deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo; en un contexto de cuasi-pleno empleo, los jóvenes rechazan el elevado número de horas de trabajo; se va abandonando el objetivo inalcanzable del "cero defecto" aceptando formalmente la existencia de un cierto número; los problemas del tránsito y "embotellamientos" han llevado a incrementar el margen mínimo del stock preventivo de seguridad, alejándose del "justo a tiempo externo" y del "stock cero", que eran los objetivos iniciales. Aún no se ha integrado en sus objetivos productivos la preservación del medio ambiente, y la difusión e imitación del modelo en los países occidentales amenaza la posición del Japón en el comercio internacional.

Así, el ejemplo típico de la PM está dado por la empresa japonesa TOYOTA, como resultado de la aplicación de los conocimientos y experiencias de un especialista en organización del trabajo llamado Ohno.

3.13.2. MODELO DE PRODUCCIÓN JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME – JIT).

Los conceptos fundamentales en los que se basa el modelo JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:²⁴⁰

a) La flexibilidad en el trabajo (shojinka), que permite adecuar el número y las funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.

b) El fomento de las ideas innovadoras (soifuku) por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.

c) Y el autocontrol de los defectos (jidoka) por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

Sus objetivos esenciales²⁴¹ son:

1. Atacar los problemas fundamentales. A la cultura japonesa le encanta representar los conceptos con imágenes. Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT –atacar los problemas fundamentales–, los japoneses utilizan la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias, y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el

²⁴⁰ El Kaizen explicado, *Op. Cit.*

²⁴¹ El Kaizen explicado, *Loc. Cit.*

nivel del trío (o sea reducir el nivel de existencias) descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en las empresas de los países occidentales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

2. Eliminar despilfarros. El segundo objetivo de la filosofía JIT se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, "eliminar el muda" (muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añade valor al producto. Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si queremos que la política sea eficaz, no se puede dejar en manos de un "comité para la eliminación de despilfarros", sino que tiene que llegar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

3. Buscar la simplicidad. Los enfoques de la gestión de la fabricación que estaban de moda durante los años setenta y principios de los ochenta, se basaban en la premisa de que la complejidad era inevitable. Y a primera vista parece cierto: un fabricante típico por lotes puede tener varios centenares de lotes simultáneamente en los diferentes procesos. Probablemente cada lote implica una cantidad determinada de operaciones independientes y seguramente deberá pasar por la mayor parte de los

departamentos de la fábrica. Gestionar un sistema de este tipo es extremadamente complejo; las interacciones entre los diferentes trabajos, así como la necesidad de otros recursos, suelen agobiar a la mayoría de los directivos.

El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. La filosofía de la simplicidad del JIT examina la fábrica compleja y empieza partiendo de la base de que se puede conseguir muy poco colocando un control complejo encima de una fábrica compleja. En vez de ello, el JIT pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la fábrica y adoptar un sistema simple de controles.

4. Diseñar sistemas para identificar problemas. El sistema de arrastre/Kanban, saca los problemas a la luz. De igual forma, el control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT, cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso, y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del modelo JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

Por lo que aplicar el Just in Time implica comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, pero para

ello es menester que se cumplan las siguientes condiciones:²⁴²

- a. Producir lo que la clientela desea y cuando lo desea y no producir para constituir almacenes de productos terminados o intermedios.
- b. Tener plazos muy cortos de fabricación y gran flexibilidad para poder responder a los deseos de la clientela.
- c. Saber fabricar –cuando es necesario– sólo cantidades muy pequeñas de un tipo dado de pieza. Es preciso para ello apartarse de la fabricación por lotes importantes y de la noción de “cantidad económica”, lo que impone cambios rápidos de herramientas y una distribución en planta de las fábricas que permita el encadenamiento de las operaciones relativas a una misma pieza o un mismo producto.
- d. No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.
- e. Evitar las esperas y las pérdidas de tiempo, lo que impone, en particular, la renuncia a un almacén centralizado así como a la utilización de medios de manutención comunes a varios puestos de trabajo y que, por ello, podrían no estar disponibles en el momento en que un obrero los necesitara.
- f. Aportar los materiales, las piezas y los productos al lugar en que son necesarios, en lugar de almacenarlos

²⁴² El Kaizen explicado, *Loc. Cit.*

en depósitos donde no sirven a nadie ni pueden utilizarse.

- g. Conseguir una alta fiabilidad de los equipos. Para que una máquina pueda no producir una pieza más que cuando resulte necesaria para la etapa siguiente del proceso de fabricación, es preciso que la máquina no se averíe en ese preciso momento.
- h. Gestionar la calidad de la producción. Si las piezas llegan en el momento oportuno y en el número deseado, pero no son de buena calidad, lo único que puede hacerse es rechazarlas y detener la producción de las fases siguientes del proceso.

Por lo tanto, la regla o principio esencial de este modelo es adquirir únicamente productos y materiales de calidad garantizada, para que no detengan la producción en cantidad precisa a utilizar, porque ya exista la petición. El Toyotismo es un sistema de producción relativamente nuevo, aún comentan los especialistas, está a prueba, su efectividad ya se ha podido observar, sin embargo, las exigencias de la globalización son tales que implican un continuo cambio.

3.14. EL INGRESO A LA GLOBALIZACIÓN.

La estructura global de la economía no es un proceso nuevo, hay autores que consideran que existe una economía globalizada desde finales del siglo XIX, cuando todos los territorios del planeta estaban bajo el dominio comercial de las potencias europeas. Para otros el inicio de la globalización lo sitúan en el

Descubrimiento de América. Aunque, también podríamos encontrar ejemplos de economías globalizadas en tiempos pretéritos; el Imperio Romano sería un claro ejemplo, al relacionar económicamente todo el mundo "conocido".

Por lo que, el proceso de globalización puede remontarse hasta los orígenes de la humanidad sin hallar discontinuidades, pero es desde la Segunda Guerra Mundial y, más específicamente, desde los años '80 que se han producido una serie de innovaciones que han permitido una aceleración de los intercambios comerciales y de información a escala mundial. Se ha producido un salto cualitativo en la globalización del planeta afirman estudios de la materia, agregando que la globalización y la competitividad que se da nos debe hacer reflexionar, sobre la trascendencia de acuerdos que tomados en un determinado centro, en un determinado país, y que esta luego hace que sean utilizados como un estilete para ser extendida su aplicación en el resto de centros del grupo y/o otras empresas esgrimiendo el argumento de la competitividad y la competencia desleal.

La globalización liberal, por su parte, está agravando dos tipos de desigualdades en los países más industrializados: las *desigualdades dinámicas* que son las que dividen a grupos sociales homogéneos, y las *desigualdades estructurales* donde su lógica provoca un reparto diferente entre salarios y beneficios. La plena libertad para la movilidad de capital provoca que éstos dirijan, a nivel de cualificación y de otros factores comparables, allá donde el coste de trabajos sea menor y la rentabilidad mayor aumenta, la capacidad de concurrencia en los países con bajos salarios y baja protección social. La globalización liberal de los mercados de bienes y servicios puede explicar, también, el aumento de las desigualdades dinámicas. En teoría, los países ricos se especializan en productos de alto valor añadido y los pobres en bienes intensivos en trabajo poco cualificado. Lo que jugaría a favor de los trabajadores poco cualificados en los países emergentes y en su contra los

desarrollados. Este aumento de las desigualdades dinámicas podría explicar, en parte, la crisis de algunos sectores industriales y algunas deslocalizaciones productivas. Pero, como en el caso de las desigualdades estructurales, no lo explica todo.

También la globalización origina crecientes demandas de apoyo a los poderes públicos por parte de los territorios y de las personas afectadas por estos cambios en la división internacional del trabajo, la creciente movilidad de los factores productivos, especialmente del capital que mina las bases fiscales del poder político democrático, presiona negativamente sobre la fiscalidad del trabajo y los impuestos directos y hace retroceder la progresividad y la equidad fiscal. Por tanto, lo más oportuno sería implementar una economía globalizada que corresponda a una fiscalidad globalizada, pero equitativa en ese sentido.

Los movimientos sociales, por su parte, reclaman tres tipos de impuestos internacionales: a) una fiscalidad sobre el conjunto de las transacciones financieras internacionales, b) una fiscalidad sobre los beneficios de las empresas multinacionales y c) una fiscalidad ecológica, sobre empresas y usuarios. Sin que ello implique la negativa a querer que se ingrese a sus países, por el contrario, se puede afirmar que todos desean que se instalen nuevas empresas en sus territorios. Por lo que, ofrecen una amplia gama de ventajas comparativas a través de la venta de terrenos baratos o gratuitos, rebaja o exención de impuestos, ayudas a la formación, mejora de las infraestructuras y del entorno para la actividad de las empresas. Lo que resulta atractivo para los inversionistas y propiciar una competencia entre Estados, regiones, ciudades y localidades para atraer empresas. En esta pugna no se mira si desestabilizan o consolidan el mercado de trabajo o si garantizan condiciones de continuidad.

Convirtiéndose las promesas empresariales cuando se encuentran instaladas en "pan para hoy y hambre para mañana"²⁴³ afirma Zafaur.

No obstante, también la decisión de traslados depende de otros factores: del sistema fiscal, el funcionamiento de los tribunales, las normas laborales y medioambientales, la ausencia o presencia de corrupción en las administraciones públicas, la dotación de infraestructuras, precio de la energía, la formación de la mano de obra, la proximidad a fuentes de materias primas o a grandes mercados, la amplitud y dinamismo del mercado interno.

En ese sentido también el FMI y/o BM impulsa las reducciones, medidas tomadas en el consenso de Washington en 1989 mediante estas prácticas:²⁴⁴

- a. Disciplina fiscal.
- b. Control del gasto en educación y salud.
- c. Reforma tributaria.
- d. Tasas de interés positivas determinadas por el mercado.
- e. Tipos de cambio competitivos.
- f. Políticas comerciales liberales.
- g. Mayor apertura a la inversión extranjera.
- h. Privatización de empresas públicas.
- i. Desregulación.

²⁴³ Zafaur, José María. *Op. Cit.*; p. 90.

²⁴⁴ *Cfr.* González Ferreiro, Gema. *Op. Cit.*

j. Protección a la propiedad privada.

En normas de obligado cumplimiento, las normas de la Organización Internacional del Trabajo no entran a considerarse en el juego de la globalización. Y no sólo se impone como imprescindible para mantener la competitividad empresarial la flexibilización del trabajo, sino que se ataca a los sindicatos como culpables de esa falta de competitividad "debido a sus excesivas exigencias."²⁴⁵

Con lo anterior, se justifica la crisis de los paradigmas o sistemas productivos ya que con los factores macro y microeconómicos se provocan de un fuerte proceso de estancamiento económico y de inflación, además de la disminución de la importancia relativa de la industria dentro del sistema productivo nacional, aumento en el proceso de tercerización de la producción y del empleo, y profundos cambios en la localización regional de las empresas. La caída de la parte de los asalariados en la distribución del ingreso, unido a la "moderación salarial" provocó la disminución de la demanda solvente. La caída de la demanda solvente y el proceso de innovación provocan un rápido incremento del desempleo, del subempleo y del trabajo por cuenta propia o no asalariado. Pero al mismo tiempo que la demanda varía de manera incierta, se hace más exigente en cuanto a la gama de variedad y en materia de calidad. Para disminuir los costos, cambian las formas de la competencia en el mercado tendiendo a constituir redes de empresas articuladas entre sí por relaciones de subcontratación y la prestación de servicios mutuos.

Fomentando la organización de la producción empresarial en establecimientos pequeños y medianos, descentralizados, desconcentrados, que establecen relaciones de subcontratación con otras empresas de mayor o igual

²⁴⁵ Cfr. González Ferreiro, Gema. *Loc. Cit.*

tamaño. Que en busca de ser competitivas esas empresas procuran introducir innovaciones tecnológicas y organizacionales para cambiar los procesos productivos, abandonando las tecnologías basadas en máquinas herramientas de propósitos únicos, aumentan la gama de variedades y generan nuevos productos, buscando ahorrar capital y reducir su densidad por trabajador ocupado. La estructura organizativa se hace más horizontal para favorecer las comunicaciones y la cooperación entre los diversos estamentos de la empresa.

La gestión de la fuerza de trabajo parte de la premisa que es cada vez más difícil asegurar a los nuevos trabajadores un empleo estable, a tiempo completo y con contratos de duración indeterminada. En su lugar aparecen contratos de duración determinada, el trabajo a tiempo parcial, múltiples formas particulares de empleo de carácter precario, favoreciendo el trabajo clandestino y la economía no registrada.

El sistema de determinación y ajuste de las remuneraciones de los asalariados cambia, y en lugar de basarse en las clasificaciones estipuladas por el Convenio Colectivo de Trabajo, en la formación profesional inicial de los trabajadores, o en los salarios mínimos legales se adopta el criterio de ajustarse de manera diferenciada teniendo en cuenta el rendimiento medido en términos cuantitativos, productividad, o cualitativos, calidad de cada trabajador, la situación del mercado de trabajo donde las elevadas tasas de desocupación frenan el crecimiento de los salarios, y las competencias profesionales. El movimiento sindical pierde fuerza, representatividad y prestigio, al disminuir el número de sus afiliados como consecuencia de la desocupación, de los costos sociales que implica la afiliación, y del cambio de los valores culturales precedentes.

No obstante, y pese a señalarse de forma concreta la práctica comercial, las empresas se encuentran confrontadas a una complejidad creciente, pues deben reaccionar de manera rápida ante los cambios en el contexto económico interno e internacional, y al mismo tiempo hacer un esfuerzo para anticipar como será el futuro, que se presenta cada vez como más incierto.

Donde la mundialización (globalización de las economías), fomenta el aumento de los flujos comerciales, lo cual se manifiesta en la cada vez mayor importancia de los intercambios de componentes y del comercio intraindustrial²⁴⁶ y el agotamiento de un sistema mediante el desfase entre la forma de producir y las necesidades de producción implica la aparición de cambios y modificaciones que tratan de atajar los problemas y disfunciones que el sistema anterior era incapaz de proporcionar.

Los nuevos ajustes en las estructuras productivas en los diferentes países, permiten que las ventajas comparativas se internacionalicen y aumenten las ganancias en términos de eficiencia y productividad. Las posibilidades de crecimiento para las economías se amplifican. Los flujos monetarios y la virtualización de las economías las hace desligarse de sus vínculos materiales dependiendo en mayor medida de las innovaciones tecnológicas. Propiciando una mayor movilidad del capital y su transnacionalización lo que origina una asignación más eficiente del ahorro mundial y provoca el deterioro de las condiciones de trabajo tanto en los países centrales como en los empobrecidos o "en desarrollo", con la consecuencia añadida ya comentada, el resquebrajamiento del poder sindical.

246 Informe Expediente DELPHI, Pte.1 Contexto General. Gabinete de Estudios Confederal de CGT. Información referida [En línea] www.cgt.es/descargas/MR_30_Auto.pdf, CGT, Materiales de Reflexión, núm. 29, enero 2006; (septiembre, 29, 2007)

Encontrándonos también en un escenario en el que los precios a la baja es la tónica general, en busca de acaparar una porción mayor de los consumidores, los precios bajan, y con ello la rentabilidad del capital en cierta medida, excepto cuando las ventas se desborden, lo cual no suele ocurrir a no ser que los costes de producción se reduzcan. Y sin fronteras de por medio ni límites legislativos en la economía globalizada, la mejor manera de reducir los costes laborales es trasladándose allá donde la mano de obra sea intensiva y barata, la tecnología suficiente, la jornada de 12 a 14 horas y los sindicatos o la fuerza contractual de los/as trabajadores/as, no exista o se encuentre muy debilitada. Práctica común, deslocalizar.

La actividad empresarial multinacional o global, depende en su ubicación de distintos tipos de factores. En primer lugar del bien o mercancía que se trate y al coste que se produzca. En segundo lugar, depende de los costes de transporte y de los costes de las barreras aduaneras. Lo que propicia que las empresas multinacionales se estén volviendo más fuertes que los propios estados nacionales. Por lo general estas corporaciones internacionales resultan inmunes a los controles democráticos lo cual limita las acciones de los gobiernos nacionales, además, la ONU al respecto, señala que más de la mitad del comercio mundial proviene de empresas multinacionales y más de un tercio de este comercio se compone de transferencias de bienes entre distintas ramas de la misma multinacional. Así, dos tercios de las transacciones internacionales en bienes y servicios combinados dependen de las operaciones de empresas multinacionales.

El movimiento de capital, cada vez más libre y con mano de obra cada vez más precarizada y vulnerable, permite a las corporaciones transferir la producción sin tener en cuenta las fronteras nacionales. En un tiempo histórico muy breve, diríamos que en los últimos 15 años, ha variado el sistema organizativo de la Empresa. Anteriormente el sistema de organización

tradicional descansaba sobre tres pilares: el control entero del ciclo de producción de bienes y servicios a través de una integración vertical, la autonomía de cada empresa en sus relaciones con otras y una gestión funcional jerárquica.

Hoy inmersos en la globalización se ha supuesto un gran auge de la actividad comercial, así como el aumento de la competencia entre las empresas y corporaciones a través de la mayor movilidad de bienes y servicios, capital y nuevas tecnologías, lo que permite producir con mayor facilidad y menor coste en muchos países al mismo tiempo. Uno de los aspectos más afectados por la globalización es la unificación creciente del mercado financiero mundial que, con movimientos de tipo especulativo, ha llegado incluso a desestabilizar monedas nacionales. En ese tenor, la globalización se valora habitualmente como una ventaja para los perceptores de rentas del capital.

Por otro lado, la globalización financiera se desarrolla con un incremento espectacular de los flujos y transacciones financieras, con predominio de movimientos altamente especulativos y búsqueda de plusvalías a muy corto plazo y máxima rentabilidad, produciéndose una cierta autonomía de la economía productiva al obtenerse mayores rendimientos de la especulación financiera que de la economía productiva. Para que la actividad empresarial merezca continuar es necesario que el capital colocado en la empresa tenga al menos una rentabilidad superior a la de una inversión financiera sin riesgo. Evidentemente, los planes de despido forman parte de esta adaptación. La reducción de costes se está haciendo, invariablemente, por el lado salarial ya que el factor trabajo es el más controlable para la empresa.²⁴⁷

²⁴⁷ Cfr. González Ferreiro, Gema. *Op. Cit.*

Además la globalización facilita el intercambio y rapidez de difusión de las innovaciones tecnológicas. Así, la globalización supone una ventaja para los trabajadores cualificados, para quienes cuentan con una mayor posibilidad de adaptación a las nuevas tecnologías. La polémica sobre los efectos de la tecnología en el empleo viene al menos desde los inicios de la industrialización. La tesis clásica defiende que la destrucción de empleo se compensa a la larga con la creación de nuevos puestos de trabajo que surgen con las oportunidades de negocio que surgirán como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías o de los cambios en el estilo de vida propiciados por esas creaciones. Incluso cuando la innovación tecnológica produce despidos masivos, ello produciría una reducción del coste de la mano de obra que finalmente se traduciría en mayor ocasión de contratación si es más barato el esfuerzo humano que la tecnología que lo ahorra.²⁴⁸

Con la globalización se ha producido, en consecuencia una profunda transformación tanto en el sistema económico como en el mercado de trabajo: “desempleo masivo, de larga duración y persistente, introducción de múltiples formas de contratación bajo la base de la flexibilidad, heterogeneidad de intereses, descentralización de la negociación colectiva, desregulación, fragmentación del mercado de trabajo, elevada rotación laboral, etc. También la generalización y expansión de la transnacionalización productiva. Las grandes corporaciones con sus fuertes inversiones cruzadas y la concentración resultante de fusiones y adquisiciones controlan de forma creciente tanto el capital como la tecnología que requiere de fuertes inversiones para que su diferencial competitivo sea determinante.”²⁴⁹

En el ámbito productivo, se produce la irrupción progresiva de un nuevo modelo estructuralmente mucho más dinámico: empresas que se fragmentan en redes, que se fusionan normalmente con destrucción de empleo, que

²⁴⁸ *Idem*

²⁴⁹ *Ibidem*

desaparecen. Una nueva realidad que, sin afectar a la concentración de capital, se configura como una descentralización organizativa y productiva crecientes: la empresa red, fábrica difusa, "lean production", etc. Estos conceptos que aparecen para designar el nuevo contexto y que hacen referencia a un sistema de producción fragmentado y descentralizado en el que distintas partes de un producto se fabrican en distintos países que compiten entre sí en la reducción de costes y se ensamblan y comercializan en cualquier otro.²⁵⁰

Se impone progresivamente este modelo de fabricación de componentes del producto a menudo, a la manera "fordista" en fábricas instaladas en países más atractivos para los intereses de lucro empresarial, ya sea por emplear mano de obra barata y poco protegida normativamente los sindicatos o no existen o apenas tienen fuerza, o por contar con una legislación medioambiental menos protectora, un régimen fiscal más favorable o un acceso más conveniente a materias primas.

El creciente éxito del modelo da lugar a los procesos de deslocalización, desindustrialización y reconversiones en los países desarrollados que significan la expulsión de multitud de trabajadores especializados al paro de larga duración o a prejubilaciones. Muchas producciones se han trasladado o han pasado a imitarse a un coste muy inferior a países asiáticos y, más recientemente, a los de Europa del Este, dada la facilidad para desarrollar estas producciones en serie o de "personalización en masa" que exigen un mínimo adiestramiento de los trabajadores en procesos de trabajo repetitivos y simples, por ser extrema la tecnificación y división del trabajo."²⁵¹

Únicamente aquellas producciones tecnológicamente complejas que requieren de unos recursos humanos altamente cualificados o las producciones

²⁵⁰ *Ibidem*

²⁵¹ *Idem*

en las que el coste del transporte o el acceso a las materias primas permiten un margen de rentabilidad incuestionable, han podido mantenerse a salvo del “dumping social” que supone la competencia de países en los que la mano de obra no disfruta de las ventajas del Estado de Bienestar. Lo que explica en buena parte el despegue industrializador del Sudeste asiático.

Se reseña frecuentemente el efecto positivo que este despegue económico supone al evitar la emigración forzada de los habitantes de estas áreas geográficas. Sin embargo, es necesario señalar las durísimas condiciones de trabajo en las que estos trabajadores tienen que ejercer sus tareas. Sin embargo en la opinión de muchos autores, la pérdida de empleo industrial en los países en los que los trabajadores gozan de más derechos laborales, se relaciona necesariamente con la generalización de las importaciones procedentes de países de bajos salarios. Para frenar la pérdida de competitividad de los primeros, frente al crecimiento de los países emergentes, se ha actuado, sobre todo y casi exclusivamente, desregulando y flexibilizando el mercado de trabajo.

Sin embargo, estas objeciones planteadas tampoco pueden hacer olvidar que la terciarización creciente de las economías desarrolladas indica que la mayor parte del empleo se produce dentro del sector servicios, para el que no rige la competencia de los países de salarios bajos.

Otro aspecto que se ve afectado por este nuevo escenario es la contabilidad de costes y demás factores de producción, incluidos los de la relación entre las empresas y el medio, sea físico, económico o social: es necesario contabilizar los servicios que las empresas manufactureras multinacionales desarrollan y necesitan a su alrededor. Por ejemplo, el sector de transportes ha experimentado un gran incremento debido a los traslados de

componentes a lo largo y ancho del planeta, con sus repercusiones sobre extracción y ventas de carburantes, o intensificación del tráfico y polución. Como advierte Juan José Castillo: "cada vez está más documentado que la mejora de costes interna de las empresas, que se suele asociar con la introducción de nuevos modelos productivos, especialmente los que se han denominado "producción ligera" o "modelo japonés", se hace, en muchas ocasiones, exteriorizando costes.²⁵² Además, la innovación tecnológica produce despidos masivos, y ello a su vez una reducción del coste de la mano de obra que finalmente se traduce en mayor ocasión de contratación si es más barato el esfuerzo humano que la tecnología que lo ahorra.²⁵³

La desregulación es la práctica salvadora para muchos. La opción a considerar es la privatización de las empresas y servicios públicos y la merma en la prestación de estos últimos o la reducción de su cobertura. El ingreso de la gran mundialización viene de muchos años atrás, avanza por fuertes y diversas presiones, misma que han y siguen siendo combatidas, pero la batalla es ardua, pues, se trata sin lugar a dudas de un hecho que afecta al mundo, a la calidad humana, y a la condición de vida. Donde lo lamentable es la competencia a nivel internacional, la cual se hace cada vez más dura, incluso para grandes empresas que pocos años atrás parecían fuertemente consolidadas.

Ante el creciente y persistente desempleo y las amenazas de cierre de plantas productivas, gobiernos de diferentes ideologías han ido plegándose a las peticiones de los grandes conglomerados económicos que se han ido formando a través de absorciones, megafusiones. Las grandes transnacionales "negocian" con los diferentes gobiernos tanto una política fiscal favorable como la desregulación del mercado de trabajo o su flexibilización, con la excusa de no frenar la competitividad de las empresas en ese mercado internacional de

²⁵² *Idem*

²⁵³ *Ibidem*

altísimo riesgo. Así, los gobiernos entran a competir por atraer inversiones mediante rebajas de la fiscalidad de las empresas, desregulaciones del marco jurídico del trabajo.

CAPÍTULO IV.- LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA DESLOCALIZACIÓN PRODUCTIVA, ESTRATEGIAS DE LA FLEXIBILIDAD Y SUS CONSECUENCIAS.

En éste capítulo se explica la descentralización productiva y la deslocalización productiva, como estrategias de la flexibilidad y las consecuencias sociolaborales. La función productiva de la empresa se relaciona con el empleo de factores humanos y materiales para la producción de bienes y servicios. Pero siempre bajo una óptica preocupante entre la reducción de costes, sin mermar la productividad, es decir, disminuir los costos pero jamás en deterioro de una productividad eficiente y eficaz.

4.1. LA FLEXIBILIZACIÓN Y SUS ESTRATEGIAS.

El Doctor e Investigador Lastra Lastra define a la flexibilidad como el "elemento complementario de la relación del trabajo conforme al cual trabajadores y patronos aceptan el ajuste económico de una empresa en crisis, con carácter provisorio o temporal, para modificar las condiciones de trabajo establecidas. Y hemos fijado a la flexibilidad a las siguientes cuatro características: el acuerdo libre y voluntario de trabajadores y empleadores; la necesidad de realizar un ajuste económico en relación del trabajo; la temporalidad de las medidas adoptadas, porque, de ser indefinidas constituiría una alteración ilegal a los contratos de trabajo, y su presencia únicamente en situaciones de crisis de una empresa, con la finalidad de coadyuvar a su sobrevivencia.

En cuanto al campo donde opera la flexibilidad, lo hemos reducido a la jornada, al salario, el lugar de trabajo y a ciertas situaciones que admitan suspensión de compromisos y obligaciones.²⁵⁴

El concepto de flexibilidad (polisémico, según lo utilicen empresarios, sindicatos, periodistas o gobernantes), ser la flexibilidad por distanciamiento alude a la mayor distancia que suponen los nuevos contratos en relación a los anteriores: de una situación caracterizada por contratos a tiempo completo con ciertas garantías de estabilidad, se ha pasado a contratos de tipo comercial, como se manifiesta en la fuerte tendencia a la subcontratación.²⁵⁵ O bien, flexibilidad financiera la cual alude a la práctica de retribuir de manera diferente a los empleados, según su cometido, desempeño, actitud, o escasez de cualificación, lo que significa demoler uno de los lemas más esenciales del sindicalismo: a igual trabajo, igual salario. Supone también aumentar la discrecionalidad de la dirección.²⁵⁶

Hay quienes por la práctica afirman que son tres las estrategias ideales de la flexibilidad.²⁵⁷

- La flexibilización a la que debe denominar como <<neoliberal>>, que defiende una desregularización radical del mercado de trabajo mediante la supresión de la legislación estatal que fija condiciones de trabajo de carácter mínimo.

²⁵⁴ Lastra Lastra, José Manuel (Coord.), *Diccionario de Derecho del Trabajo*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Editorial Porrúa, México, 2001, pp. 104, 105.

²⁵⁵ González Ferreiro, Gema, *El Trabajo en el siglo XXI; Mercado de Trabajo y Globalización*. Universidad de Cádiz, Edit. Comares y Comares, Granada, 2005.

²⁵⁶ González Ferreiro, Gema, *Loc. Cit.*

²⁵⁷ Vid Martín Valverde, A., (1985), p. 33 y ss. Citado en: Valdés Dal- Ré, Fernando y Jesús Lahera Corteza, *La precariedad laboral en España. Por un nuevo marco jurídico de la contratación temporal para la convergencia con el ordenamiento comunitario*. Colección crítica del Derecho, Sección derecho vivo, Comares, Granada, Esp.; 2004, p.20.

- La inspirada en el <<liberalismo colectivo>> o <<*laisse- faire* colectivo>>, que como ya se ha hecho notar se diferencia de la anterior por compensar la pérdida de mínimos legales con el refuerzo y potenciación de los instrumentos de representación colectiva de los trabajadores.
- La flexibilización de adaptación o de ajuste a la crisis, caracterizada por la introducción de reformas o correcciones normativas que disminuyen el acervo de la legislación laboral, pero sin alterar de manera sensible, ni sus fundamentos teóricos ni sus estructuras normativas.

Pero en todos los supuestos y estrategias de flexibilidad en el mercado lo que se aspira es recuperar económicamente algunos recursos, eliminar costes innecesarios y adaptarse en todo a las exigencias del mercado. Incluso la flexibilidad en el mercado de trabajo los empresarios, la reconocen como un factor que permite una recuperación económica además de ser un elemento de progreso social e instrumento de solidaridad, en conclusión “una fórmula de adaptabilidad del mercado a los requerimientos cambiantes de la demanda y de la producción”.

Sin embargo, afirman que el grado de flexibilidad no puede fundamentarse en el volumen de las normas que existen sino en los efectos que las normas producen sobre las decisiones estratégicas empresariales como inversión y/ o creación de empleo neto.²⁵⁸

²⁵⁸ Valdés Dal- Ré, Fernando y Jesús Lahera Corteza, *Op. Cit.*, p.17.

Por lo anterior, algunos autores del derecho del trabajo consideran a la flexibilidad como una exigencia moderna que ofrece mayor ocupación en una fase recesiva de la economía, que busca evitar tensiones no tolerables dentro del modelo capitalista para evitar que se mine el tejido productivo y amenace con convertirse en una reducción del empleo.

Pero que, llevada ésta a su último extremo da paso a una desregulación manifiestan también, algunos autores, que con el empleo de la Flexibilidad se obtienen diversos objetivos:²⁵⁹

- La empresa disminuye el efecto de la rotación y el absentismo laboral ya que, al contar los trabajadores con una mayor formación que les permite la realización de tareas más amplias de las habituales en la definición de puestos individual, puede acometer las tareas de los demás compañeros cuando éstos faltan. Es decir: se mejora la utilización de los recursos humanos y técnicos.
- Disminuyen las consecuencias negativas de la división del trabajo, al introducir una mayor variedad y riqueza en las tareas. El trabajador puede sentir la satisfacción de visualizar el resultado de su trabajo en un objeto o en una parte de un objeto con entidad propia. Ello puede dar lugar a la recuperación del instinto de maestría en el oficio y a sentimientos como el de orgullo por el trabajo bien hecho.
- El trabajador no sólo puede aportar ideas (con lo que la empresa aprovecha el enorme potencial de sabiduría y experiencia que se

²⁵⁹ Cfr. González Ferreiro, Gema, *Op. Cit.*

desperdicia en la organización fordista), sino que si éstas redundan en una mejora de la productividad es recompensado por ello. La mejora de la calidad, la reducción del número de piezas defectuosas, la disminución de costes, no se atribuyen exclusivamente a la gestión de los managers, sino también en una parte proporcional a los trabajadores, quienes de esta manera ven mejorados sus ingresos. Además, la empresa puede beneficiarse de la capacidad de creación del grupo: es más fácil que surjan ideas innovadoras con la sinergia del grupo que individualmente²⁶⁰.

- El equipo de trabajo se responsabiliza de la calidad de lo realizado, evitándose las comprobaciones e inspecciones externas, es decir, disminuyendo los puestos intermedios: jefes, capataces, supervisores, etc.
- La supresión de niveles intermedios favorece una mayor comunicación entre los escalones del organigrama, que se vuelve más plano. También aumenta el sentimiento de ayuda mutua y solidaridad con los compañeros del equipo, al sentir la tarea como algo común y no individual.

Las transformaciones internas resultado de la Flexibilidad, corresponden a una de sus caras (la funcional), la cual resulta ser la más compleja, ya que requiere el cambio del diseño organizativo y la re profesionalización de los trabajadores, demandándoles una mayor polivalencia²⁶¹ y por ende una

²⁶⁰ Cfr. SARRIÉS Sanz Luis, Sociología Industrial. Las Relaciones Industriales en la Sociedad Postmoderna. [En línea] <http://es.scribd.com/doc/94600772/11-Sarriez-3-5#scribd> (Mayo 20, 2015)

²⁶¹ La polivalencia laboral es la capacidad técnica de algunos trabajadores, para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad del servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde. La formación del trabajador desempeña una función importante a la hora de demostrar su polivalencia

ampliación de competencias. Consecuentemente se emplean otros medios y técnicas de organización en el trabajo (producción) tales como la desconcentración (la cual no implica un cambio en sí), la descentralización, la deslocalización y la subcontratación (outsourcing) en general. Por lo que, a continuación, se explicarán las diversas estrategias de la flexibilización como organización productiva: desconcentración, deslocalización, descentralización y subcontratación.

A. CONCEPTO DE DESCONCENTRACIÓN.

La desconcentración es el "Traspaso de determinados servicios de la administración central a órganos o funcionarios de las misma con sede en las provincias o regiones."²⁶² Es la forma jurídico-administrativa en que la administración centralizada con organismos o dependencias propios, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país. Su objeto es doble: acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para este, y descongestionar al poder central.²⁶³ La desconcentración no es una alternativa nueva sin embargo, no es, tampoco, un opción que se emplee por las empresas en forma

laboral. La mejora de los conocimientos y especialización del trabajador han de ser una constante, pero ello no ha de suponer el abandono de la formación en los campos adyacentes al suyo. Con estas palabras se presenta el concepto de polivalencia laboral, una idea que bien entendida y delimitada puede conllevar beneficios tanto para el trabajador como la empresa. La polivalencia puede conllevar la demostración por parte de un trabajador de sus aptitudes para desempeñar trabajos diferentes al suyo, lo que puede convertirse en un ascenso dentro de la empresa. El problema de la polivalencia puede darse cuando se asume que el trabajador polivalente es capaz de llevar a cabo cualquier tarea: La polivalencia laboral es una característica destacable del trabajador y no ha de suponer una carga para éste. En ningún caso se ha de concebir la polivalencia del trabajador como una fórmula mágica para ahorrarse uno o más sueldos, saturando la jornada laboral del trabajador. El trabajador polivalente, se adapta a las necesidades de la empresa, y por tanto ha de tener el derecho de percibir el salario del puesto o puestos asumidos, y las tareas asignables al han de estar siempre delimitadas dentro de su profesión. Así pues, para muchos la polivalencia laboral es un gran error, un concepto ideado para reducir costes en las empresas, que puede provocar la desaparición de la especialización y capacitación técnica de los puestos de trabajo y la reducción de contrataciones. En tiempos de precariedad laboral, la polivalencia parece haber sido adoptada con la intención de poder explotar al trabajador con la excusa de que debe estar preparado para enfrentarse a todo tipo de retos, obligándolo a desempeñar el trabajo y las funciones de dos o más trabajadores pero con un solo sueldo.

²⁶² De Pina, Rafael y Rafael de Pina Vara, *Op. Cit.*; p. 244.

²⁶³ *Diccionario Jurídico Mexicano, Op. Cit.*; pp. 1090, 1091.

continua ya que los beneficios no resultan tan favorables e incluso en ocasiones los costos se elevan contrario a la deslocalización.

En el ámbito privado o de empresa, desconcentrar sigue la suerte de la definición en el ámbito de la administración pública, resultando de mayor importancia las consecuencias económicas que se observen al implementarla, es decir, se traslada un área específica de la empresa a un local diverso (externo de la empresa) en busca de allegarse beneficios de carácter económico (mayores ventas por ejemplo), pero siempre bajo la dirección y el control que se tenía asemejando su permanencia física en las antiguas instalaciones. Las consecuencias económicas no siempre recaen en beneficios, ya que, puede darse el caso de no obtenerse más ventas y sí el pago para cubrir la administración (nueva) en la reubicación, resultando pérdidas.

B. CONCEPTO DE DESLOCALIZACIÓN.

La palabra deslocalización no figura en el diccionario de la Real Academia Española. Figura sí "*localización*" o "*localizar*", como efecto de ubicar algo, ponerle límites, "*geografizarlo*", "*deslocalización*" es un neologismo creado en el área de la economía y la sociología. Inclusive en inglés se da un problema similar, porque se habla de *offshoring*, *outsourcing*, etc., también neologismos, que incluyen otras formas de intermediación, subcontratación, movilización, etc." ²⁶⁴

Pero en sentido estricto la deslocalización significa el cierre total o parcial de una empresa y su traslado al extranjero. La transferencia

²⁶⁴ Ermida Uriarte, Oscar. *Op. Cit.*

se realiza con el fin de ampliar el mercado y de importar así como para satisfacer el consumo nacional tanto de bienes como de servicios producidos con anterioridad en la localidad. La primera razón que invocan los empresarios es la de reducción de costes.²⁶⁵ Ahora bien, desde el punto de vista jurídico la definición de deslocalización es más estrecha ya que es todo cierre total o parcial de la empresa seguido o acompañado de la ubicación de todo o parte de la misma en otro lugar y para los españoles la deslocalización es al *traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo, caracterizados éstos últimos por poseer niveles sensiblemente inferiores de renta per cápita, salario, condiciones de trabajo, etc.*

En ese sentido la deslocalización es una estrategia de la actividad productiva que se manifiesta a consecuencia de la globalización. Donde cierta actividad deja de realizarse en un determinado país, porque los mismos productos son adquiridos a través de una empresa ubicada en otro lugar con precios más ventajosos a los costes que supondrían producirlos por cuenta propia.

Dinámica empresarial que se emplea por la exigencia del mercado para flexibilizarlo todo. Consecuentemente el fenómeno de deslocalización productiva es un asunto mundial. La reducción de puestos de trabajo de toda deslocalización conlleva a variaciones sociales distintas según la escala desde la que se le viva. A escala nacional o regional se consideran efectos mínimos comparados con el volumen de una deslocalización total de actividad con los puestos de trabajo que se destruyen. Ejemplos claros son Alemania donde, se ha planteado a los trabajadores la ampliación del tiempo de

²⁶⁵ Zafiaur, José María, *Op. Cit.*; p. 83.

trabajo y otras exigencias que van orientadas a reducir el coste laboral, bajo la amenaza de la deslocalización. En Francia, las empresas más importantes intermitentemente amenazan con deslocalizar su producción si no se revisan las condiciones de trabajo, buscando claro está la desregularización o flexibilización de las leyes laborales. Y en el caso español se experimentan diversas deslocalizaciones, constantes en casi todas las áreas de producción.

Lo curioso es el cambio de actitud de los gobiernos antes las deslocalizaciones, pues, primero para recibir e instalar nuevas empresas, *ipso facto*, ofrecen todo tipo de facilidades y otorgan incentivos, y cuando esas empresas informan su retirada, los mismos gobiernos se hacen los desentendidos y afirman que no pueden intervenir en la toma de decisiones de esas empresas por ser una decisión empresarial y no tener injerencia en ellas.

C. CONCEPCIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA.

Es preciso, no obstante haber revisado la descentralización, en un capítulo anterior, hacer algunas acotaciones sobre este concepto en el apartado que nos ocupa, toda vez que se trata de una estrategia muy común e importante de flexibilidad.

Cuando se habla de descentralización comúnmente se refieren al Estado y su organización administrativa. Es decir, en contra posición, un Estado centralizado es aquel en el cual el poder es atribuido a un gobierno central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes. Así, al transitar de un Estado centralizado a uno descentralizado importa otorgar un mayor poder a los gobiernos locales, que pueden tomar decisiones propias sobre su esfera de competencias. Más precisamente la descentralización

radica en la transferencia del poder y toma de decisión hacia núcleos adyacentes de una organización.

Supone transferir el poder de un gobierno central hacia autoridades que no le están jerárquicamente subordinadas. La descentralización puede ser política o administrativa. La política, hace referencia a la estructura del Estado, en cuanto afecta a la organización de sus poderes o a la integración de su soberanía; la administrativa, hace referencia a la manera de realizar los servicios públicos y a la distribución de los órganos encargados de cumplirlos. La descentralización refuerza el carácter democrático de un Estado y el principio de participación, consagrado en numerosas constituciones de la tradición jurídica hispanoamericana. Desprendiéndose diversas características de la descentralización:

- a. Hay una translación de competencias desde la administración central a nuevas personas morales o jurídicas o físicas.
- b. El estado cede personalidad jurídica al órgano descentralizado.
- c. Se le establece un patrimonio propio y una misión independiente de la que desarrolla la administración central.
- d. El Estado solo ejerce tutela sobre estos.
- e. Se basa en un principio de autarquía²⁶⁶.

²⁶⁶ f. Organización y política económica de un Estado que pretende autoabastecerse con la producción nacional evitando las importaciones: el bloqueo económico les llevó a la autarquía. Es autosuficiencia, capacidad de satisfacer las propias necesidades: la comuna fue incapaz de alcanzar la autarquía.

Por lo tanto, la descentralización representa en todo caso, una rectificación llevada a efecto en un régimen de centralización.”²⁶⁷No obstante, esta forma de organización no es limitativa al gobierno, ya que existe descentralización en prácticamente todos los ámbitos.

En el caso de la organización de una empresa (organización productiva), el argentino Albor Ángel Cantard, define a la descentralización productiva como la forma de organizar el proceso de elaboración de bienes y de prestación de servicios, mediante el recurso de la contratación de ciertos proveedores para ello, o sea la exteriorización de una o varias partes del ciclo productivo que se caracteriza, por la fragmentación o segmentación del ciclo productivo, misma que se fragmenta para externalizarlo, sacarlo fuera de la empresa, exteriorizando ciertas fases, funciones o actividades de dicho ciclo Productivo²⁶⁸.

Por su parte, Jesús Cruz señala que la descentralización productiva consiste en una forma de organización del proceso de elaboración de bienes o de prestación de servicios para el mercado final de consumo, en virtud del cual una empresa decide no realizar directamente a través de sus medios materiales y personales ciertas fases o actividades precisas para alcanzar el bien final de consumo, optando en su lugar por desplazarlas a otras empresas o personas individuales, con quienes establece acuerdos de cooperación de

WordReference.com, Online Language Dictionaries. [En línea] <http://www.wordreference.com/definicion/autarqu%C3%ADa> (Mayo 15, 2015)

²⁶⁷ De Pina, Rafael y Rafel de Pina Vara, *Op. Cit.*; p. 244.

²⁶⁸ *Cfr.* CANTARD, Albor Ángel, Descentralización Productiva. Impactos sobre las Tradicionales formas de contratación y sobre el binomio trabajador autónomo/trabajador dependiente. Escenarios Futuros. [En línea] <http://info.juridicas.unam.mx/inst/evacad/eventos/2004/0902/mesa6/156s.pdf> (Mayo 12, 2015).

muy diverso tipo.²⁶⁹ Además comporta que la externalización se producía sobre la base que las empresas contratistas efectuaban exclusivamente una fase de la producción inicial o intermedia, por lo que estas empresas auxiliares no tienen acceso directo al mercado de consumo.²⁷⁰

Consecuentemente, la descentralización productiva en el ámbito económico es vista como una opción empresarial permitiendo en muchos casos que se ajusten a las exigencias de la competitividad, ya que, este nuevo sistema da prioridad a las demandas que se originan, reduciendo costes para la empresa que implementa esa estrategia, pues es quien tiene acceso al mercado y no así la contratista que solo contribuye indirectamente a mitigar esos gastos.

D. SUBCONTRATACIÓN U OUTSOURCING Y SUS CLASES.

La subcontratación se define en “El Pequeño Diccionario Larousse” como la “operación mediante la cual un empresario, bajo su responsabilidad y control, encarga a otra personal la ejecución total o parcial de trabajos que se encuentran a su cargo.”²⁷¹ Traducida al inglés es *outsourcing*²⁷², en el castellano es tercerización o

²⁶⁹ Cruz Villalón, Jesús. *Op. Cit.*; pp.9, 254.

²⁷⁰ *Idem.* p. 262

²⁷¹ El pequeño Larousse Ilustrado, *Op. Cit.*; p. 944.

²⁷² El término outsourcing (lo relevo en virtud de tratarse esta investigación de un caso mexicano y no inglés o norteamericano) proviene de la experiencia empresarial americana, que comienza a emplearse a principios de esta década, para intentar identificar nuevas formas de organización de la actividad productiva, particularmente potenciadas por la extensión de las nuevas tecnologías. Acorde a su traducción al castellano es el “abastecimiento exterior, suministro desde fuera.” Comprar productos manufacturados en una empresa extranjera para economizar costes. El Outsourcing es visto como “el proceso por el cual una tarea o actividad que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa pasa a ser externalizada hacia un proveedor externo.” Consiste también la gestión externa de servicios o la ejecución de una obra para una empresa, mediante un contrato entre ésta ‘cliente o usuaria’ y una empresa auxiliar. La utilización del término outsourcing designa una parte del fenómeno de la descentralización productiva (la descentralización vertical) pero su uso más frecuente es referido a la exteriorización de los sistemas informativos mediante empresas auxiliares con los que establece un contrato de igual nombre.

externalización, definida como el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

Sin embargo, la subcontratación no es un fenómeno limitativo a una empresa, ya que existe un sinnúmero de éstas según la rama de la empresa que se trate, razón por la cual analizaremos a continuación las diferentes clases de subcontratación, refiriendo las razones que le dan origen de forma breve.

➤ CLASES DE SUBCONTRATACIÓN.

Podemos identificar brevemente dos clases de subcontratación.

1. Según la actividad que realiza la empresa:

a) Subcontratación de actividades propias:

- Subcontratación derivada de la actividad de los proveedores externos de partes y componentes que se incorporan al proceso productivo (por

Existe además una distinción del outsourcing, según la actividad a la que se aplique, así el outsourcing estratégico afecta actividades centrales del proceso productivo de la empresa que procede a externalizar, integrando su núcleo vital de actividad. Y el término asociado offshore outsourcing implica la transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país.

ejemplo, las industrias de componentes del automóvil). Generalmente, son contratistas establecidas en el entorno de las empresas a las que sirven, en forma de red de araña y que en ocasiones, pertenecen a su vez, a grandes grupos con múltiples establecimientos en diversos países (multinacionales). Avanzando hacia la deslocalización a países donde los derechos sociales y laborales de los trabajadores/as están bajo mínimos.

- **Desarrolladas internamente:** Contratación de actividad natural de la empresa, a contratistas y subcontratistas; como puede ser el sector de la construcción, en el que las empresas principales apenas conservan en los tajos un mínimo número de trabajadores. Todos los demás son subcontratistas. Mientras, en la industria se dan casos de actividades enteras del proceso con los que la empresa principal anula su relación. Pongamos como ejemplo, la misma multinacional del automóvil que comienza a eliminar secciones naturales propias de la empresa, dejándolo en mano de las contratistas y estas a su vez en las subcontratistas. Externalizando secciones como pintura, chapa, ejes, u otras, aun cuando estas actividades se siguen desarrollando en el mismo centro de trabajo.

b) **Subcontratación de actividades derivadas de la necesidad de la empresa:**

- La subcontratación derivada de procesos de externalización de actividades que tradicionalmente venía asumiendo la empresa con sus

propios medios (servicios de limpieza, informática...). Y que pasan a ser desarrolladas por empresas especializadas.

- La subcontratación de la llamada industria auxiliar que, de forma permanente o puntual, realiza actividades dentro de grandes complejo industriales (plantas petroquímicas, astilleros.).

2. Al mismo tiempo, conceptual e históricamente es posible identificar al menos tres diferentes clases de subcontratación de acuerdo a la temporalidad en que se contrate:

a) La subcontratación de corto plazo, consiste en la búsqueda de proveedores por parte de una empresa contratista, debido a una sobredemanda y/o una utilización de las capacidades plenas de la empresa contratista para objetivos específicos. En este caso la empresa contratista busca satisfacer la demanda a través de proveedores en el mercado en función de costos, de calidad y de tiempo de entrega de los productos.

b) En la subcontratación vertical se establece una relación de largo plazo entre la empresa contratista y su proveedor. Desde esta perspectiva, el proveedor se convierte en un miembro autónomo de la empresa contratista y ésta considera a sus proveedores en sus planes de expansión o reducción productiva. Así, existe

una semintegración entre las empresas, particularmente desde la perspectiva de la empresa contratista, ya que ésta controla la relación con sus proveedores.

c) La subcontratación sistémica, el tercer caso referido, refleja una relación contratista-proveedor a largo plazo de corte semihorizontal, en donde tanto la empresa contratista como el proveedor participan activa e integralmente en el proceso de diseño y transformación de productos. Ambas empresas participan en los beneficios y costos del proceso de aprendizaje durante la subcontratación a largo plazo, no existe un control o dominio de la empresa contratista sobre su proveedor. Esta forma de subcontratación puede llevar a una compleja red de diferentes formas de subcontratación y de relaciones interfirmas.

A las clases de subcontratación existentes se une la casuística dentro de la lógica capitalista de acaparar más beneficios, con menores costos.

Con lo anterior se puede decir que la subcontratación u outsourcing es, uno más de los elementos de la flexibilidad laboral. Figura como parte de la descentralización productiva, cuando se habla de descentralización productiva vertical, es decir, se contrata a terceros para realiza parte de las actividades que la empresa necesita para funcionar más frecuentemente en la exteriorización de los sistemas informáticos y/ o como parte de una deslocalización (offshore) cuando implica la transferencia de empleos a otro país. Tanto la descentralización como la deslocalización, bajo la concepción en

un outsourcing, pueden originar confusión para definirlo sin embargo, como lo explican los diversos autores outsourcing no es ni descentralización ni deslocalización son sólo parte de este.

Por lo tanto, puede señalarse que los diferentes sistemas de organización productiva han sido un fenómeno del cambio, un modo de adecuación en busca de mejorar la producción e incrementar la productividad, primero basándose en métodos organizativos no tan complejos, luego mediante la incorporación de innovaciones en el diseño a fin de satisfacer las exigencias del consumidor e implementando maquinaria como medio de auxilio y apoyo. No obstante, la dedicación, sus impulsores y constante cambio en busca de adaptarse a las exigencias de la globalización en su ingreso son insostenibles y sus técnicas inaplicables por lo que al perder su vigencia vivió una crisis económica, y analizan opciones, lo que dio origen a un nuevo sistema denominado "Toyotismo".

4.2. ALGUNAS CONSECUENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LAS RELACIONES LABORALES QUE COMPORTE LA DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA COMO FENÓMENO ECONÓMICO.

Las repercusiones más significativas que para las relaciones laborales comporta la descentralización productiva como fenómeno económico nuevo:²⁷³

- a) La descentralización productiva se ha traducido, en primer término, en una proliferación de estatutos jurídicos de relaciones laborales para la aportación de trabajo a las empresas, concentrándose en un

²⁷³ Rivero Lamas, Juan. *Op. Cit.* pp. 31 y 32

núcleo duro, la prestación del trabajo asalariado establece vinculado a la empresa a tiempo completo, al que rodean otros anillos de trabajadores inestables y de trabajadores inestables y de trabajadores vinculados a otras empresas, pero respecto de los cuales su empleadora efectiva es la primera. Esta nueva estrategia de empresa ha producido una reducción del trabajo asalariado y un aumento del trabajo autónomo y parasubordinado, vinculado a la empresa principal por contratos civiles o mercantiles. Con ello, se ha incrementado la zona gris entre el trabajo dependiente y el trabajo autónomo. Sin embargo, lo más relevante es que mediante las formulas de subcontratación los procesos de trabajo se fragmentan en segmentos separados, una parte de los cuales se convierte en puestos de trabajo de personal propio de la empresa y otros son ocupados por terceros o por personal de diferentes empresas.

- b) La reorganización de la empresa a través de la descentralización productiva se traduce también en una segmentación del bloque de facultades que corresponden al empresario den cuanto sujeto acreedor de las relaciones de trabajo. La figura del empresario se hace 'evanescente', lo que hace surgir una dificultad para su configuración como contraparte de la relación laboral, fruto de un proceso de escisión de facultades y poderes entre la dualidad de sujetos empleadores que aparecen con las relaciones triangulares de trabajo. Esta 'desmembración jurídica' de la figura del empleador comporta un conjunto de problemas adicionales en punto al ejercicio de los poderes de organización, dirección y disciplinario, y también en lo relativo a la imputación de responsabilidad es por incumplimiento de las normas laborales y de Seguridad Social.

- c) La descentralización productiva ha supuesto también un aumento del trabajo parasubordinado, del trabajo autónomo y del teletrabajo. En muchos casos estos nuevos trabajadores no llenan a completar la jornada normal de un asalariado a tiempo completo, ni tampoco son pequeños empresarios, ya que aunque tengan dos o tres trabajadores a su servicio, todos juntos no pueden ganar ni la mitad de lo que ganaba cada uno de ellos cuando tenían un empleo fijo en una empresa.

- d) Las nuevas formas de organización del trabajo que propicia la descentralización productiva pueden permitir un efecto positivo respecto de las formas de trabajo no estructurado, clandestino, que se inscriben en el mundo de la economía sumergida.

En tal sentido, el fenómeno descentralizador debe contemplarse como una técnica de gestión específica, pero también como un instrumento de flexibilidad, que permite ajustar el volumen de empleo necesarios según las variaciones de la producción, reducir los costes salariales y hacer frente a unos niveles de incertidumbre muy superiores a los existentes en el pasado. La descentralización productiva permite mediante la diversificación de las fuentes de aportación del volumen de mano de obra que la empresa precisa para su funcionamiento reducir costes.

La fragmentación económica de unidades productivas que aparece a consecuencia de la descentralización se traduce en un entramado de relaciones jurídicas mercantiles y civiles entre empresas y entre la empresa descentralizada y los trabajadores autónomos o en situación de parasubordinación, modificación en la relación con trabajadores Juan Rivero²⁷⁴

²⁷⁴ Cfr. Rivero Lamas, Juan. *Loc. Cit.*

afirma que la descentralización productiva origina problemas serios en las relaciones laborales mismas que pueden manifestarse en varios supuestos:

- Cuanto se seden los trabajos a una empresa filial quien desarrollará las funciones que antes la matriz ejecutaba, aquí se observara sin lugar a dudas una sustitución patronal en la que se tendrá que respetar condiciones laborales ya pactadas [respecto al CCT], en donde no se ve tampoco una modificación real, en los supuestos de disminuir costes laborales.
- Otro es cuando se concluye la relación de trabajo por rescisión, renuncia o despido-liquidación y sin que implique un conflicto laboral de carácter individual, son recontratados por la filial a cargo de realizar las tareas necesarias, en este caso, cambian radicalmente las condiciones, estableciéndose unas nuevas, al cien por cien, pudiendo en todo caso abaratar los costes.
- Existe incidencia directa, plantea una "evanescencia" de la persona del empleador, quien constituye una de las partes esenciales de dicha relación y, por consiguiente, sujeto de los derechos y obligaciones de la relación jurídico laboral. En la dimensión de las relaciones colectivas, la consecuencia de la descentralización productiva de los sistemas comparados no ha tenido igual relevancia, porque normalmente el marco de la relación colectiva supera el ámbito de la empresa; aunque sí ha tenido concretos efectos en aquellos supuestos de coincidencia con dicho ámbito empresarial.

- Además, al proyectarse la descentralización productiva sobre la estructura constituida por el grupo de empresas fundamentalmente en tres vertientes: la celebración de contratos de ejecución de obra o prestación de servicios entre sociedades pertenecientes al grupo, estrategias en la organización del trabajo y de la producción entre las empresas del grupo, que permiten conseguir una división del trabajo y proyectarse con mayor eficacia en el mercado bajo una dirección común. Esta función se liga a la formulación de grupo a través de la filialización constituida por vía de agregación y a la estrategia del grupo en materia de política de personal, atendiendo a tal fin al ciclo productivo de cada empresa, al grado de especialización y formación de los trabajadores, a la ubicación geográfica de las empresas, a la mayor o menor independencia en su funcionamiento.²⁷⁵
- Por lo que en las relaciones colectivas de trabajo se generan dificultades para la afiliación sindical de los trabajadores, para la organización de los sindicatos y para la articulación de los intereses profesionales dentro y fuera de los sectores como consecuencia de la descentralización productiva. Las reducidas dimensiones de las empresas que subcontratan las actividades descentralizadas por la empresa principal, no propician la representación y organización de los sindicatos en los centros de trabajo pertenecientes.²⁷⁶
- No obstante, se aconseja mantener como el objetivo principal negociar colectivamente para evitar perder derechos por la descentralización productiva cuando se desempeñen empleados

²⁷⁵ Rivero Lamas, Juan. *Op. Cit.*, p. 58.

²⁷⁶ *Idem.* p. 41.

de otras empresas, en trabajos o servicios que anteriormente se atendían por la empresa principal, así como organizar las condiciones de trabajo en el marco de estas redes empresariales. Las dificultades para este tipo de negociaciones pueden proceder de la carencia de estructuras de representación y de negociación colectiva adecuadas, pero también de la resistencia de las empresas y de los trabajadores de la empresa situada en el centro de la red a admitir una unidad de negociación que pretende alcanzar un alto grado de homogeneidad en las condiciones de trabajo aplicables a todos los trabajadores a costa de distribuir ventajas reconocidas a los trabajadores de la primera.²⁷⁷

- También la descentralización productiva origina nuevas formas de trabajo en las cuales el trabajador dispone de un amplio margen de libertad para organizar su prestación, teniendo la facultad de poner de manifiesto esta tendencia a reconocer una mayor autonomía al trabajador. Originándose además una nueva forma de relacionarse entre el trabajador subordinado y el empresario. Por otro lado, el fenómeno descentralizador, la introducción masiva de las tecnologías informáticas, la nueva forma de empresa – red, los procesos de *re – engineering* y la expansión de los nuevos trabajadores intelectuales, a los que pertenecen los que desempeñan los cualificados “servicios simbólico–analítico”, que pueden llegar a trascender las fronteras nacionales, fenómeno que ha analizado morosamente.²⁷⁸

Resumiendo, la descentralización productiva se caracteriza por dos rasgos, que constituyen sus notas de identidad:

²⁷⁷ *Ibidem.* pp. 42, 43.

²⁷⁸ *Idem.* p. 69.

1. La fragmentación o segmentación del ciclo productivo y
2. La externalización o exteriorización de ciertas fases, funciones o actividades de dicho ciclo.

Misma que lleva aparejada dos consecuencias esenciales:

PRIMERA.- De carácter económico, consistente en la introducción de un principio de división del trabajo entre las organizaciones empresariales.²⁷⁹ “El viejo principio intraempresarial, estructurado en torno a la diversificación de las prestaciones de trabajo y a la estratificación jerárquica de los trabajadores en categorías monovalentes, da paso a una nueva versión en la que la especialización alcanza a la propia organización.

SEGUNDA.- consecuencia, ya de impronta jurídica, reside en el tipo de relaciones ínter empresariales que la descentralización productiva pide, sustentadas en vínculos de cooperación de coordinación o de dependencia.”²⁸⁰

Coincidiendo con el Doctor Valdés Dal-Re debe considerarse a “la descentralización productiva es la “partera” que ha ayudado a alumbrar ese nuevo paradigma de empresa en que radica la empresa – red.” Que en la actualidad es un fenómeno “multidireccional” masivamente utilizado en la producción de toda suerte de bienes y en la prestación de todo tipo de servicios, habiendo barrido las fronteras en las que se encontraba tradicionalmente recluida: la geográfica, pues se limitaba a países

²⁷⁹ Vid Francisco Blat Gimeno, *El marco socioeconómico de la descentralización productiva* en AA.VV., *Descentralización productiva y protección del trabajo en contratas. Estudios en recuerdo de Francisco Blat Gimeno*, Valencia (Tirant lo Blanch), pp27 y ss. Valdés Dal – Re, Fernando. *Op. Cit.*

²⁸⁰ Cfr. Valdés Dal – Re, Fernando, *Op. Cit.*

desarrollados, y la funcional ya que operaba preferentemente en actividades económicas de ciclo productivo no constante (por ejemplo, construcción civil o naval).²⁸¹ Sin que ello implique un cambio radical, ya que, el trabajador sigue productivamente ligado a la empresa, digamos ahora al proceso productivo, pero desde unidades autónomas diferenciadas funcional y jurídicamente, lo que implica, de hecho, una nueva organización del trabajo en la empresa, un nuevo estatuto profesional y un vínculo contractual diverso.²⁸²

“La estrategia descentralizadora ha diversificado y multiplicado los cauces de instrumentación mediante una doble vía: utilización de categorías contractuales viejas, a las que ha enriquecido con nuevos pactos y estipulaciones y la segunda vía de diversificación jurídica de la descentralización productiva está teniendo lugar mediante la creación de nuevos contratos tales como contratos de franquicia, de *factoring*, de *merchandising*, de *facilities management*, de logística o de mantenimiento o suministro de informática conformas un pequeño elenco de este nuevo escenario contractual que encauza, en el ámbito civil o mercantil, las pulsiones de la descentralización productiva. La combinatoria de algunos de estos contratos da lugar a la figura de la “empresa hueca” o “empresa sin trabajadores”; esto es, empresas especializadas en la intermediación entre la financiación, la producción y la comercialización, organizadas a partir de una marca o de una imagen comercial de prestigio.”²⁸³

Para otros la descentralización productiva es sinónima de degradación y deterioro de las condiciones del empleo, enjuiciadas no solo en términos salariales sino, en términos de calidad del trabajo y de protección social. La descentralización productiva, también ha sólido ir acompañada de una redimensionamiento de la empresa impactando mas visiblemente en la mediana

²⁸¹ Cfr. Valdés Dal – Re, Fernando, *Op. Cit.*

²⁸² Cfr. López, Diego F. *Op. Cit.*

²⁸³ Vid. Castells, *op. cit.*, pp 192 y ss. Valdés Dal – Re, Fernando, *Op. Cit.*

y gran empresa. El cual si bien es cierto ha representado grandes pérdidas de empleo no lo ha sido a nivel tal como se ha manifestado por razones técnicas o económicas, habiéndose producido un fenómeno de sustitución a través de una doble vía: la subcontratación y la conversión de los antiguos asalariados en autónomos. La reducción de efectivos en las más importantes compañías españolas mediante formulas de baja incentiva y, sobre todo, de prejubilaciones por razón de edad.²⁸⁴

Quizá la razón por la que los autores, que desde las Ciencias Sociales han abordado el tema de la descentralización productiva, señalan que la descentralización productiva es un fenómeno surgido como reacción a la crisis estructural en la producción provocada por múltiples y variados factores, que requiere transformaciones profundas en la organización empresarial. Se trata pues de un fenómeno conocido, descrito y analizado desde diversas ópticas, lo que parece nunca ser suficiente dada la novedad y consecuencias fundamentales que presenta: la descentralización de funciones a través de la delegación o transferencia de una función o actividad que tradicionalmente se ha desarrollado en una empresa principal hacia una fuente externa, lo que implica el traslado de las prestaciones de trabajo desde el ámbito tradicional donde se efectuaban: la empresa que registra los beneficios del trabajo otorgado.

No obstante, este fenómeno es una práctica común de las empresas en la actualidad, lo que implica una modificación en toda la organización productiva al ser otra empresa o un trabajador (es) independiente quien realiza la actividad que antes era propia de la empresa que subcontrata. Pero como lo hemos referido desde capítulos anteriores, no es el único fenómeno que

²⁸⁴ Básicamente, en los sectores del automóvil, telefonía y energético. Vid., los datos, para el periodo 1994-1998, y una contundente crítica a estas prácticas, en Pedro Get Castrillo, *La edad del trabajador como factor extintivo del contrato de trabajo*, Valencia (Tirant lo Blanch), 2001, pp. 45 y ss. Valdés Dal – Re, Fernando; *Op. Cit.*

modifica las condiciones en la organización productiva, también lo es la deslocalización, la cual se explica en el siguiente inciso.

4.3. LA DESLOCALIZACIÓN PRODUCTIVA Y SUS CONSECUENCIAS.

La deslocalización debe ser entendida en un marco de creciente competencia internacional, que mueve a las empresas a adquirir nuevas ventajas competitivas de costes u otra índole y al estar presentes en mercados de rápida expansión. El proceso de deslocalización amenaza de forma radical el tejido productivo y el empleo de los países más avanzados por ello las empresas de capital extranjero son más proclives a deslocalizarse.

El carácter novedoso de la deslocalización es más aparente que real. Es un fenómeno relativamente frecuente en el proceso de internacionalización de muchas grandes empresas. No obstante, las prácticas de deslocalización se han hecho mucho más frecuentes en los últimos quince años, en el marco de una mayor apertura al comercio exterior y de una creciente inserción internacional de las economías nacionales. En el análisis de este "nuevo-viejo" fenómeno de la migración del capital, tenemos que partir de la paradoja central de la producción-distribución en el capitalismo. Por un lado, la urgencia del capital hacia incrementos añadidos de productividad, da lugar al nacimiento de un aparato de una sofisticación tecnológica considerable que vuelve la producción de riqueza material esencialmente independiente del gasto de trabajo humano directo. Y por otro lado, existen diferentes dimensiones en que suele presentar deslocalizaciones y despidos colectivos, dificultades o insolvencias de las empresas, cambios en la composición del accionariado y en la titularidad de las empresas, cambios en la actividad y en la organización de las mismas.

Sin embargo, las deslocalizaciones tienen consecuencias negativas, pero también positivas. Tanto para los países pobres, receptores de las mismas, como para los países más desarrollados, emisores de tales transferencias de producción. Los expertos y las autoridades públicas consideran, en general, que las deslocalizaciones son un mal necesario para las economías desarrolladas ya que permiten, en algunos casos, la supervivencia de las empresas y mantener un núcleo de trabajadores en el país de origen. Las empresas deslocalizadas siguen adquiriendo componentes de sus suministradores habituales, con lo que favorecen la balanza comercial de sus países originarios; contribuyen a reducir los precios que ofrecen las empresas y aumentan la productividad de las mismas.

De hecho el fenómeno de deslocalización, como estrategia de la organización productiva, es relativamente lento y poco intenso, se centra fundamentalmente en fases y actividades intensivas en mano de obra barata y poco cualificada. Pero, a partir de la década pasada las nuevas formas de organización productiva, la reducción de los costes de transporte y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación abrieron paso a la posibilidad de ampliar los procesos de producción a nuevas actividades y a diferentes fases del proceso productivo.

Por tanto en el escenario actual se genera un círculo vicioso entre deslocalización y recesión, profundizando la crisis e impidiendo una rápida salida de la misma. Ni siquiera los propios beneficiarios de este proceso ven a este como un fenómeno positivo a largo plazo, ya que sobre ellos planea la amenaza del surgimiento de nuevos rivales o competidores que, al ofrecer mejores condiciones productivas, léase menores salarios, convierta en temporales e inestables las inversiones recibidas en el pasado, obligando a entrar en una carrera para captar nuevas Inversiones extranjeras y mantener la

recibida, ofreciendo mayores y costosos incentivos de todo tipo (lo que reduce los beneficios netos de la misma) o frenando los incrementos salariales. Así, la deslocalización se ha venido usando de forma creciente en los medios de comunicación y en el debate político y sindical, relacionándolo con la clausura de la actividad productiva de conocidas empresas multinacionales con el propósito de trasladarla a otros países de menor nivel de desarrollo, para beneficiarse de los menores costes de la mano de obra en ellos.

Empero la globalización de las deslocalizaciones se ha desarrollado en un periodo de tiempo muy breve, de ahí su intensidad. La deslocalización ha contribuido en algunos casos a exacerbar los efectos negativos de la crisis económica, algo que no sucedió, por ejemplo, en los cincuenta y sesenta, donde el elevado crecimiento económico reducía la consecuencia negativa sobre el empleo de las deslocalizaciones, y para los años '70 se sostenía en la bibliografía mexicana, norteamericana e inglesa, que las empresas multinacionales eran responsables de "la industrialización competitiva de los países subdesarrollados". Pero en nuestros días, en el informe sobre comercio mundial de 2005 de la Organización Mundial del Comercio, se dice que la deslocalización que tanto preocupa en algunos países, no es sino una forma más de comercio con ventajas comparativas.²⁸⁵

Afirmando en tal sentido, algunos autores, que existe la certeza que en Latinoamérica Brasil, México o ciertos Estados centroamericanos o del Caribe, en el Sureste Asiático países como China o los países de la Europa central y oriental, existe mano de obra abundante y barata y de relativa cualificación, aparecen como destinos preferentes de las inversiones buscadoras de eficiencia, es decir, de bajos costes salariales, generando un intenso proceso de deslocalización hacia estos países de actividades completas o de ciertas fases del proceso productivo anteriormente realizadas en economías desarrolladas o

²⁸⁵ Cfr. Ermida Uriarte, Oscar. *Op. Cit.*

en otros países en desarrollo, dando lugar en estos países a la reducción (sino desaparición) de sectores y de empleo.

Siguiendo esa línea, la llegada de multinacionales a los países menos desarrollados puede comportar, igualmente, efectos negativos: pérdida de control político sobre los sectores económicos estratégicos, desestabilización del tejido productivo local, con las consiguientes reestructuraciones profundas, a veces salvajes, y socialmente costosas como abandono, de un día para otro, del territorio para instalarse en otro más rentable. El provecho que las deslocalizaciones y las inversiones extranjeras pueden reportar a los países emergentes, para desencadenar un auténtico desarrollo, depende en gran medida de la calidad de sus políticas públicas: Formación, implicación de los actores sociales, desarrollo de capacidades emprendedoras, regulación exigente, marco de relaciones laborales cooperativo, vinculación de los centros de investigación a las actividades productivas, etc.²⁸⁶

Pero, no se puede negar que el fenómeno de la deslocalización es inherente a la propia existencia y actividad de la Empresa Multinacional (EMN), vista esta como una estrategia propia de dicha empresa, que basa su existencia en el traslado de producción desde el país de origen hacia otras economías. Dicho traslado no se consideraba negativo ya que sólo mediante la producción en el exterior se podía abastecer esos mercados. Sin embargo, en las inversiones buscadoras de eficiencia la producción interior y exterior de las EMN resultaban ser actividades no complementarias sino sustitutivas, y, por lo tanto, estas inversiones, al menos a corto plazo, perjudicaban a la actividad económica y al empleo del país origen de la inversión.

²⁸⁶ Zafiaur, José María. *Op. Cit.* p. 90.

Advirtiéndose de lo anterior que existen diversas clases de deslocalización tales como:

- Traslado de actividad desde las economías más desarrolladas hacia los países en desarrollo, en el cual participan tanto las empresas multinacionales radicadas en la economía nacional como las propias empresas nacionales.
- Y traslado de actividades desde los propios países en desarrollo hacia otros países en desarrollo.

Siendo para los dos casos el mismo resultado, atraer la inversión extranjera, convirtiéndose en un fenómeno global.

Así tenemos que, "la deslocalización puede ser total o parcial, puede ser interna o externa a la empresa, se puede producir dentro de una misma empresa multinacional o entre empresas diferentes, puede ser nacional o internacional (...)"²⁸⁷. En ese sentido puede darse el traslado de una empresa a un tercer país, o bien darse la apertura de otro establecimiento en otro país, como el caso de las filiales o empresas multinacionales. O bien mediante la externalización o subcontratación de tareas productivas, constitución de Grupo de empresa de dimensión supranacional, es decir, la creación de nuevas empresas independientes en otros países o reorganización de tareas dentro del grupo.

Pero no ha importado el ámbito doctrinal tanto la clase de deslocalización que se emplee sino los motivos que la originan. Por lo que muchos estudios han referido que es una política arancelaria o aduanera que beneficie a los

²⁸⁷ Cfr. Ermida Uriarte, Oscar. *Op. Cit.*

inversionistas, una política estatal más o menos propicias a la inversión extranjera, diversas ayudas fiscales, para la compra de suelo industrial, subvenciones al empleo creado e infraestructuras de comunicaciones y transportes, los motivadores e las deslocalizaciones. Además de las exigencias en la competitividad de las empresas, buscan razón para menores costes fiscales y salariales, elusión de normativa sobre protección de medio ambiente, la Búsqueda de nuevos mercados con promesas de desarrollo realizando una inversión estratégica, han sido elementos importantes para la deslocalización productiva.

Un motivo más, lo es la falta de maduración de la cultura colectiva en defensa de los intereses de los trabajadores y la menor cultura reivindicativa sindical y menor fuerza en general del movimiento colectivo. Y más aún, actualmente la liberalización parcial y controlada de los flujos de mercancías y capitales, en este mundo tan globalizado o mundializado que reduce margen de maniobra de los Estados, internacionaliza los mercados financieros y privatiza el sector público, son motivadores de la deslocalización y confortadores del fortalecimiento ideológico del "libre mercado".

Cuando el traslado de la organización productiva es a país de mayor nivel de protección social las motivaciones suelen ser: por reducir costes de transporte, costes de materia prima, cercanía a mercados interesantes por cuestiones geográficas, acuerdos económicos entre países. Igualmente, "Uno de los elementos que hacen las deslocalizaciones más atractivas es la disminución de los precios del transporte por que no se tienen en cuenta suficientemente de los costes medioambientales, especialmente en el caso del transporte por carretera y aéreo; y, por otra, a la desregulación del sector, por ejemplo en el sector marítimo. Pero un factor decisivo es el idioma, la calidad de las infraestructuras y los servicios públicos, cualificación de los trabajadores, normas laborales y medio ambientales así como la presión fiscal. También, las

empresas pueden invertir en el extranjero bien para ampliar sus actividades en mercados emergentes, bien para deslocalizar su producción con la finalidad de abastecer con menor coste su mercado de origen. Práctica que de entrada dificulta el saber si se trata o no de una deslocalización.²⁸⁸

Propician en todos los supuestos, diversos efectos que en muchos casos pueden medirse. Así, la dimensión económica de las deslocalizaciones suele medirse a través de dos tipos de indicadores: la evolución de las importaciones de bienes y servicios, por una parte, y las inversiones directas en el extranjero (capitales que son exportados, no con fines especulativos, sino para comprar o para construir empresas en el extranjero), por otra.²⁸⁹ Que denota la cara positiva de las deslocalizaciones/ inversiones hacia el exterior es la contribución que cada compra de productos manufacturados nacionales se obtiene y con las inversiones en el exterior también pueden ayudar a fijar las poblaciones en el territorio.²⁹⁰

Ahora, el lado negativo se observa en las deslocalizaciones productivas cuando se desencadenan diversos problemas para las empresas locales proveedoras (desempleo indirecto), de competitividad de las empresas del sector a que permanece la empresa del país receptor, presión sobre los niveles de protección social alcanzado con grandes esfuerzos en el país ante la amenaza del desplazamiento de la actividad productiva y presión sobre el sistema de Seguridad Social, en su caso.

Para el caso específico del país de acogida los efectos son: Sí se trata de países de menor desarrollo, en un principio creación de empleo, pero en la mayoría de los casos precarios, dificultades competitivas de la industria local,

²⁸⁸ Zafaur, José María, *Op. Cit.* p. 84.

²⁸⁹ *Idem.* p. 85.

²⁹⁰ *Ibidem.* p. 86.

creación de situaciones de dependencia económica en los estados anfitriones, contratación de trabajadores para ser desplazados al extranjero o contrato para trabajo itinerante, movilidad de los trabajadores entre diferentes establecimientos de la misma empresa de dimensión internacional, en los grupos de empresas supranacionales, por contratación y subcontratación supranacional, por traslado de la empresa a un tercer país, o bien despido por cierre parcial o total y en el ámbito social la implicación es quebrantamiento del mercado de trabajo, con una mayor afectación a personal de baja cualificación.

Por ende, "La dimensión transnacional que tienen los procesos de reestructuración y deslocalización son innegables"²⁹¹. En consecuencia, el evitar o paliar la competencia que actualmente se produce entre los modelos nacionales de competitividad y reestructuración productiva, implica desarrollar un marco transnacional de regulación social y laboral, comenzando por el europeo comunitario. Que hoy es claramente insuficiente."²⁹²

Y no se trata de prohibir las deslocalizaciones, pues, ello no sería posible y tampoco deseable. Sí resulta imprescindible, en cambio, exigir de las empresas que pretendan deslocalizarse el que cumplan una serie de condiciones y requisitos: como establecer mecanismos de anticipación para prever los cambios, aplicar el principio de responsabilidad social con todos los

²⁹¹ Por Ejemplo, España sufrió una ola de deslocalizaciones de cierta intensidad al comienzo de la década de 1990, de la que, en una medida algo menor, participaron algunos otros países europeos. Para economías de desarrollo medio-alto, como la española, las amenazas de deslocalización no vienen sólo de los países más atrasados, sino también de los más avanzados, con mano de obra más cualificada y mayores economías de aglomeración. Asimismo, constituye una amenaza de primer orden la especial combinación de bajos salarios, elevada cualificación de la mano de obra y cercanía al centro europeo que ofrecen una buena parte de los Países de la Europa Central y del Este Europeo. Cfr. MTRO, RAFAEL Y FERNANDEZ-OTHEO CARLOS MANUEL. La deslocalización empresarial, una práctica nada nueva que atemoriza a nuestra economía. Universidad Complutense de Madrid; diciembre 2004. Publicación del Partido Comunista de España; número 159. [En Línea] de www.pced.es/mundoobrero (Octubre, 4, 2007) Otro más, "la deslocalización de Samsung en Cataluña, éste es uno de los factores con los que las grandes compañías pueden más fácilmente realizar transacciones internas (con cobertura legal) entre sus filiales a fin de conseguir rentabilizar mejor sus inversiones". Cfr. GONZÁLEZ FERREIRO, GEMA, El Trabajo en el siglo XXI; Mercado de Trabajo y Globalización. Universidad de Cadiz, Edit. Comares y Comares, Granada, 2005.

²⁹² Zafiaur, José María, *Op. Cit.* p.102

interesados, incluidas las subcontratas, realizar un esfuerzo real de formación para garantizar la empleabilidad y recualificación de los trabajadores, establecer medidas de apoyo a la reindustrialización del territorio, obligar a las empresas la devolución de las ayudas recibidas en caso de incumplimiento de las condiciones, además naturalmente, del cumplimiento de la normativa existente en cada país además de tratar de asegurar que las deslocalizaciones sean enmarcadas en normas, procedimientos y sistemas de negociación y de tratamiento, es necesario evitar competencia desleal entre territorios y países. Para ellos es imprescindible reforzar las normas laborales internacionales.”²⁹³

Por tanto, toda deslocalización tiene inmersas diversas consecuencias, quien las propicia (gobierno, empresarios) como de quien se emplea en ellas (trabajadores) las cuales son negativas y/o positivas. En sentido estricto no se puede afirmar una afectación directa por la práctica de este fenómeno pero si puede afirmarse que la motivación primordial es similar a la del fenómeno de descentralización y de la implementación de los diferentes sistemas de organización y sus prácticas, que es reducir costes, sin importar la rama de la empresa que se trate. Sin embargo, para efectos de esta investigación explicaremos primordialmente la descentralización y la deslocalización productiva como práctica en la organización productiva automovilística.

4.4. LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y EL MERCADO EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN (AUTOMOVILÍSTICO).

Entre todas las actividades que componen la cadena de producción automovilística la fabricación de las partes de los vehículos y el ensamblaje final son las que han alcanzado mayor grado de segmentación y mundialización, a

²⁹³ *Ibidem*, p. 99

partir de estrategias de reducción de costes, diferenciación productiva y acercamiento a nuevos mercados. Territorialmente, son las unidades de montaje las que presentan mayor diversidad locacional y de tipos de recursos humanos y cualificaciones empleadas.

Y de forma general, la cadena de valor automovilística²⁹⁴ se compone, básicamente, por tres grandes bloques de actividades con vinculaciones territoriales diferentes:

- a) Fabricación de los materiales elementales con los cuales se producirán las piezas y componentes de los vehículos;
- b) Fabricación de los componentes, paneles de control, equipos eléctricos y electrónicos, neumáticos, entre otras partes que serán suministradas a las unidades montadoras;
- c) Ensamblaje de los vehículos propiamente dicho, donde se reúnen todos los elementos producidos en las etapas anteriores.

Adicionalmente, la cadena de valor se complementa con dos conjuntos de actividades, que se refieren, por un lado, a las tareas de coordinación y administración central de la producción y, por otro, a la investigación y desarrollo y a la concepción y diseño de los nuevos modelos. Los factores de localización en estos casos difieren de aquellos de las unidades de montaje. La segmentación productiva no es un proceso exclusivamente asociado a la etapa de fabricación y montaje final de los vehículos, sino que puede extenderse también a las etapas previas de fabricación de piezas y componentes. De hecho, en las últimas décadas, las empresas líderes en el sector, han alcanzado un grado considerable de separación y de transnacionalización de su cadena

²⁹⁴ [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (Septiembre, 19, 2007)

productiva. La forma y la intensidad de estos movimientos varían de un fabricante a otro y de un momento a otro, dependiendo de las orientaciones estratégicas de cada empresa.

No obstante, cada etapa de la cadena de valor automovilística exige recursos humanos de diferentes tipos - tanto directa como indirectamente relacionados a la producción - con niveles de cualificación y especialización distintos. De un lado, están las actividades de control y gestión estratégica de las empresas, así como las etapas de la cadena indirectamente relacionadas con la producción, tales como la investigación y el desarrollo, o la concepción y el diseño de los nuevos modelos, que pueden demandar localizaciones donde puedan acceder a recursos humanos altamente cualificados y a un medio que potencie las innovaciones. De otro lado, están las unidades directamente asociadas a la fabricación y al montaje, más sensibles, en términos de localización, a cuestiones asociadas a los costes de producción y al acceso a cualificaciones medias o bajas.

El caso de la empresa General Motors (GM) la mayor productora de vehículos del mundo, ilustra de forma muy útil los usos diferenciales de los territorios a partir de las distintas dotaciones de cualificación de los recursos humanos. Las etapas de la cadena productiva que necesitan incorporar recursos humanos cualificados, un factor escaso y muy localizado espacialmente, se encuentran ubicadas en países con mayor nivel de desarrollo socioeconómico y tecnológico. Tales etapas están localizadas en solamente 6 de los 34 países donde la empresa tiene operaciones. Son actividades que requieren entornos innovadores, tanto en términos materiales como humanos, hecho que induce a un modelo territorial concentrado en pocas ubicaciones (en los Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Alemania, Japón y Australia).

Así, los países con grado intermedio de desarrollo (Brasil, México o África del Sur) son localizaciones que encajan en la cadena productiva en las fases de fabricación y montaje final de los vehículos, no contando, por lo general, con actividades de concepción y desarrollo de nuevos modelos, ni tampoco con la gestión y coordinación de alto nivel, por su parte los territorios con bajos índices de desarrollo económico y social, como pueden ser los casos de Filipinas, Irán o Kenya, suelen albergar solamente unidades de montaje final, generalmente, a partir de componentes y piezas fabricadas en otras regiones del mundo.

De lo que resulta un proceso selectivo de elección de las localizaciones de las distintas unidades de la cadena productiva, de acuerdo a criterios de diferenciación - en base a innovaciones y recursos humanos cualificados - y/o de reducción en los costes de producción - contando con trabajadores menos cualificados y con salarios más bajos.

Se trata de un comportamiento estratégico que busca aprovechar las heterogeneidades de los territorios y que es adoptado, con intensidades variables, por todas las empresas del sector. Este es un proceso que puede ser clasificado como una reacción oligopolística, es decir, un movimiento de imitación recíproca de las acciones estratégicas de los competidores, como forma de mantener una posición ventajosa en el mercado. A manera de ejemplo, dos países con niveles de cualificación de los recursos humanos significativamente distintos, como son los casos de los Estados Unidos y España, permiten la comprensión de ese proceso en el sector automovilístico²⁹⁵.

²⁹⁵ ENTRIALGO, Montserrat. Implicaciones Estratégicas de la diversidad cognoscitiva de los directivos. [En línea] file:///C:/Users/marisol.maya/Downloads/Dialnet-ImplicacionesEstrategicasDeLaDiversidadCognocitiva-565036.pdf (Abril 22, 2015)

La producción de los modelos Escort y, posteriormente, del Fiesta, por la empresa Ford, constituyen dos ejemplos, también, de esa lógica de diferenciación territorial de la producción. La fabricación del modelo Escort, fue concebida, desde su inicio, sobre bases totalmente mundializadas. Las unidades fueron localizadas de acuerdo a las necesidades específicas de reducción de costes y diferenciación productiva. En ese sistema, alrededor de un 45% del valor final del vehículo es producido en unidades de la propia Ford, localizadas en 12 países diferentes. Algunos componentes son suministrados desde una localización central única, con el objetivo de aprovechar las economías de escala derivadas de mayores volúmenes de producción: como es el caso de los carburadores, suministrados exclusivamente por la unidad de Belfast o del sistema de transmisión, producido solamente en Bourdeaux, Francia. Las partes fabricadas en las distintas regiones se reúnen en tres centros de montaje ubicados en Daghenham, Saarlaouis y Valencia. El resultado, tanto en los casos del Ford Escort y del Fiesta, como en otros modelos de otras empresas, es la progresiva extensión de un sistema productivo territorialmente disperso y organizado en base a una red mundial interconectada, estructurada a partir de un complejo sistema de relaciones entre suministradores de piezas y componentes hacia las unidades de montaje y acabado final²⁹⁶.

En casi cuatro décadas, entre 1960 y 1997, la producción mundial de automóviles pasó de 13 millones de unidades a más de 40 millones. A lo largo de ese tiempo, muchas transformaciones se produjeron en el perfil locacional de la industria... la producción automovilística mundial sigue estando fuertemente concentrada en las economías más desarrolladas, especialmente, en Europa Occidental, Estados Unidos y Japón. En 1997, un 79% de la producción mundial de vehículos continuaba siendo fabricada en estas tres regiones, a las que se suman Corea del Sur y Brasil. Esta verdadera

²⁹⁶ Cfr. CORTEGIANO Junior, Geraldo. Recursos Humanos y Localización de la Producción en la Industria Automovilística Mundial. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona [ISSN 1138-9788]. Nº 72, 15 de septiembre de 2000. [En línea] <http://www.ub.edu/geocrit/sn-72.htm> (Mayo 18, 2015)

redistribución de la producción a escala mundial coincide también con importantes inversiones, por parte de las empresas japonesas, en la apertura de nuevas unidades de producción y centros de investigación y desarrollo en los Estados Unidos y Europa, como una estrategia de consolidación de su posición competitiva en estos mercados. Otro cambio muy significativo fue la pérdida de importancia relativa de la producción británica de vehículos. Este país pasó de una participación de un 9,5% de la producción mundial, a mediados de los años 1960, a un 4,1% en 1997²⁹⁷.

En el conjunto de los países de la Unión Europea, el liderazgo se divide actualmente entre Alemania y Francia; y el más expresivo crecimiento ha ocurrido en el caso de España que, en 1960, producía solamente 229.000 unidades, superando, en 1997, la cantidad de 2,5 millones.²⁹⁸

Por el contrario, fuera de las regiones centrales, Japón, Estados Unidos y Europa Occidental, existen solamente otras tres regiones realmente importantes en la producción automovilística en el mundo: Rusia y las antiguas repúblicas de la Europa Oriental - notablemente, la República Checa, Polonia y Alemania Oriental; Brasil, México, Argentina y la región asiática. En Corea del Sur, particularmente, ha conquistado una posición destacada. En 1980, este país producía tan solo 120.000 unidades, mientras que en 1997 alcanzó la cifra de 2,9 millones, situándose entre los mayores productores mundiales. Lo interesante de este caso es que Corea del Sur ha emprendido una política de desarrollo de una industria automovilística autónoma que incluye, además de la fabricación propiamente dicha, todas las otras etapas de la cadena de producción, desde la concepción y el diseño de nuevos modelos. A pesar del relativo crecimiento de la producción en estos últimos países, los capitales, la

²⁹⁷ Cfr. GARCÍA Ruiz, José Luis. La Evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada. Universidad Complutense de Madrid. pp. 133 - 154 [En línea] <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/63486/85025> (Marzo 15, 2015)

²⁹⁸ [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (septiembre, 19, 2007)

propiedad de las marcas más importantes así como la gestión central de los negocios, siguen estando concentradas en manos de pocas empresas, originarias de los países tradicionales en la industria y localizadas en los centros económicos más importantes del mundo. Un proceso radicalmente diferente de lo que ocurrió con las fases relacionadas directamente la producción, que han pasado por un profundo movimiento de desconcentración respecto a los antiguos centros productores y de posterior reconcentración en entornos menos desarrollados²⁹⁹.

Los cambios comentados en la producción automovilística a lo largo de las últimas décadas, apuntan hacia una tendencia de mayor distribución geográfica de la industria, guiada especialmente por las inversiones internacionales de las mayores empresas del sector. Actualmente, después de múltiples movimientos de adquisiciones, fusiones y de participaciones cruzadas, el escenario del mercado mundial de vehículos se encuentra dividido entre pocas y grandes corporaciones, que producen cantidades importantes de automóviles, comercializados en mercados mundializados. La producción de los vehículos globales - world cars - es un ejemplo concreto del segundo tipo de estrategia de distribución espacial, tanto de las montadoras de vehículos, como de las de empresas fabricantes de piezas y componentes. Los productores japoneses, por ejemplo, han aumentado su producción directa en América del Norte, entre 1987 y 1997, mientras que las exportaciones de aquellos productores a los Estados Unidos se han reducido en un 61%, en el mismo periodo. Las estrategias competitivas de las empresas en el sector automovilístico, que pasan de una política de exportación masiva, a una nueva forma de acción, ligada a la consolidación de posiciones competitivas, en los más importantes mercados mundiales, a través de la localización directa de sus cadenas de producción en todo el mundo.

²⁹⁹ *Cfr.* GARCÍA Ruiz, José Luis. La Evolución de la industria automovilística española, 1946-1999: una perspectiva comparada. Universidad Complutense de Madrid. pp. 133 - 154 [En línea] <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/63486/85025> (Marzo 15, 2015)

Incluso, existe realmente una tendencia creciente en la industria automovilística mundial en localizar las etapas finales de la cadena de valor - fabricación y montaje final de los vehículos - en entornos con menor grado de desarrollo, tanto en términos de las infraestructuras materiales como de recursos humanos, pero que cuenten con algunas características de mercado y suministro de materias primas y de servicios, que viabilicen la instalación de las unidades en su territorio, y donde se pueda garantizar niveles aceptables de calidad³⁰⁰.

No obstante, la industria automovilística es imparable, continuamente existen cambios. Así, la dinámica actual de difusión de la producción automovilística mundial, es una respuesta a la evolución del sector hacia la internacionalización, desde una perspectiva histórica, donde se encuentran tres etapas clásicas³⁰¹:

LA PRIMERA: Que corresponde a las estrategias de exportación, que van desde los años 1920 hasta los años 1970.

LA SEGUNDA: Correspondiente a la creación de los conjuntos multidomésticos, como los de GM y Ford en Alemania y Gran Bretaña, respectivamente.

LA TERCERA: A finales de los años 1970, que corresponde a una etapa fundamental en la transnacionalización de la industria automovilística, especialmente, por la decisión de Ford

³⁰⁰ Cfr. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión, Unidad de Estudios de Finanzas Públicas. UEFP/012/2000. Evaluación Sectorial del Tratado de Libre Comercio de América del Norte a cinco años de operación. (Versión preliminar para discusión interna). Palacio Legislativo de San Lázaro, abril de 2000. [En línea] <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0122000.pdf> (Febrero 22, 2015).

³⁰¹ [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (septiembre, 19, 2007)

en integrar su producción en una red mundial, extendiéndose hacia España y administrando sus actividades en el continente europeo como un único conjunto, lo que GM imitaría 20 años más tarde.

En el caso particular de las industrias japonesas, el elevado crecimiento de su participación en el mercado mundial, se inicia a partir de políticas de incentivo a las exportaciones. La fuerte integración de las redes de subcontratación en Japón, una de las piezas clave en el éxito japonés en el sector, no la anima a instalar nuevas unidades en el extranjero. De forma generalizada sin embargo, las amenazas proteccionistas por parte de los gobiernos de Estados Unidos y de algunos países europeos, llevaron a la progresiva instalación de nuevas unidades trasplantadas hacia estas dos regiones, especialmente, a partir de los años 1980. La empresa Nissan ha sido particularmente activa en este tipo de estrategia, siendo seguida por todas las otras montadoras de vehículos japonesas. Y al igual que los norteamericanos en Europa, los fabricantes japoneses que se instalaron fuera de su país parecen comprometidos en la formación de conjuntos regionales fuertemente integrados, especialmente, en América del Norte - Estados Unidos, México y Canadá. En cierta medida, su estrategia expansiva ha permitido pasar de la condición de simple exportador de vehículos completos a una cadena de valor verdaderamente transnacionalizada, a través de la consecución de operaciones regionalizadas.

Dentro de esa lógica, las unidades japonesas trasplantadas a los Estados Unidos - a excepción de la planta NUMMI en California - han definido sus localizaciones en un radio no superior a los 50 kilómetros en el medio-oeste norteamericano y canadiense. Honda Toyota, Nissan y Mitsubishi, todas ellas, han establecido operaciones de ingeniería de productos y de procesos en América del Norte. Honda, en particular, ha buscado desarrollar una estrategia

de producción, todo en un sólo lugar. Ha localizado su centro de ingeniería en el complejo de Marysville, Ohio, mientras que las demás empresas se localizaron en el área de Detroit. Los motivos apuntados por la empresa para la adopción de este modelo de territorialización son la necesidad de estar próximo a las sedes de sus suministradores norteamericanos y la facilidad de reclutar ingenieros y mano de obra cualificada en la región de Detroit³⁰².

Dando lugar lo anterior, a dos modelos básicos de organización territorial en el sector automovilístico: primero, las empresas se organizan según una estrategia global, y segundo, las empresas se organizan en bases multiregionales. Donde, en el primer caso, las empresas transplantan determinadas unidades de forma selectiva, concentrando algunas etapas de la cadena productiva en entornos especialmente favorables, sea por cuestiones de ampliación de la cuota de mercado o bien por tratarse de un medio que dispone de recursos diferenciales, que permiten la generación de ventajas competitivas frente a otros productores.

Y a su vez, la estrategia integrada y multirregional posibilita, además de una posición competitiva favorable derivada de la proximidad del mercado consumidor propicia otras ventajas tales como:

- a) La superación de las barreras nacionales restrictivas a las importaciones.
- b) Una mayor variedad de productos, ajustados en cierta medida a los gustos y preferencias nacionales.

³⁰² *Cfr.* Mónica Blanco, Sergio Guerra, Paula Villalpando & Jorge Castillo. La evolución de la industria del sector automotriz en Japón, crecimiento de las empresas automotrices japonesas y su impacto en la economía de Japón (The evolution of the automobile industry in Japan, growth of the Japanese automobile enterprises and their impact in the Japanese economy). *Innovaciones de Negocios* 7(1): 001-024, 2010 UANL, Impreso en México pp. 1-23. [En línea] http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/7.1/A1.pdf (Febrero 16, 2015).

- c) Elevación del grado de cualificación de la gerencia, resultante de la exposición a diferentes ambientes.
- d) Protección contra el carácter cíclico de los mercados regionales de vehículos. La presencia en diversos mercados mundiales permite un cierto grado de compensación respecto a las fluctuaciones de los niveles de consumo nacionales.
- e) Impide que los competidores disfruten de posiciones de monopolio en algunos mercados regionales.

En una escala corporativa, por el contrario, el cambio de un tipo de jerarquía multinacional a una red integrada mundial muestra, en la práctica, una gran variedad en sus estructuras y formas de organización, dependiendo de la empresa y del área geográfica a que se refieran. Empero, es indudable que la mundialización de la cadena de valor automovilística es un hecho, derivado de la creciente integración estratégica y de las alianzas y fusiones entre las empresas del sector. Como resultado, es difícil hablar de industria norteamericana, británica, francesa o japonesa de vehículos; las fronteras corporativas son menos evidentes y las relaciones interempresariales están cada vez menos condicionadas por los límites nacionales o por los orígenes de los capitales.

En este contexto, el desarrollo de unidades económicas supranacionales sirve como mecanismo de internacionalización de las ventajas específicas de cada localización, aprovechando las capacidades de cada entorno y transformándoles en factores de competitividad. Esta lógica induce un modelo territorial que busca aprovechar tales diferencias segmentadamente, y que es aplicable tanto en las fases de la producción que demandan un mayor grado de cualificación como en aquellas que no. Así pues, podemos resumir cuentas y destacar los puntos importantes sobre la territorialización de la cadena de valor

automovilística, donde se ha hecho evidente el papel fundamental de las estrategias de uso diferencial de los recursos humanos, y de las heterogeneidades inter-territoriales en general, como factores clave en las decisiones de localización, relocalización o deslocalización de las cadenas productivas de las grandes empresas transnacionales en la actualidad³⁰³:

- a. La industria automovilística se mueve actualmente sobre bases totalmente mundializadas, donde la intensificación de la competencia juega un papel central en la segmentación y multilocalización de la producción, así como en la determinación de las necesidades asociadas de cualificación de los recursos humanos.
- b. La producción mundial sigue estando muy concentrada en manos de unos pocos países productores y, en medio de éstos, Japón y Estados Unidos son los más importantes, a pesar de la tendencia a la descentralización concentrada de algunas partes de la cadena productiva.
- c. En las últimas décadas, el crecimiento más espectacular en la industria se ha registrado en la participación de Japón, especialmente, a través de un profundo proceso de internacionalización de su producción, con la instalación de plantas de montaje y de centros de Investigación y Desarrollo (I+D)³⁰⁴, en

³⁰³ Cfr. Jean-Yves Le Drian (FR/PSE) Presidente del Consejo Regional de Bretaña. DOCUMENTO DE DEBATE de la Comisión de Política Económica y Social sobre el tema "Medidas concertadas y sostenibles para responder a los retos del sector automovilístico europeo y reforzar su implantación territorial" 20ª reunión de la Comisión 14 de septiembre de 2009. Unión Europea, Comité de las Regiones.

³⁰⁴ La expresión Investigación y Desarrollo (ó I+D, en abreviatura) tiene una relevancia comercial especial aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico. En el contexto de comercio, "investigación y desarrollo" se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro en tecnología o ciencia copiando la investigación científica que no se vincula tanto a la búsqueda

las regiones más desarrolladas, principalmente en América del Norte.

- d. Vinculado al punto anterior; las exportaciones mundiales de vehículos tienden a dejar espacio a la producción cada vez más internacionalizada, especialmente, a través de la localización de las unidades cerca de los mayores y más importantes mercados mundiales, evitando las barreras a la importación y teniendo acceso a medios de producción, especialmente fuerza de trabajo, en la cantidad y calidad necesarias.
- e. La capacidad de inversión y de establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas es un elemento determinante en el éxito competitivo. Actualmente, las 12 mayores empresas mundiales.

de beneficios. Las estadísticas sobre el número y entidad de las organizaciones que se dedican a "I+D" pueden revelar el estado de la industria en un país, el grado de competencia o el progreso científico. Algunas mediciones habituales son: presupuestos dedicados a I+D, número de patentes presentadas o publicaciones científicas. Las tasas publicadas por los bancos constituyen una de las mejores estadísticas porque son públicas, periódicas y reflejan el grado de riesgo asumido por la comunidad. En EE.UU., la proporción de investigación sobre desarrollo para una compañía industrial se encuentra al 3.5% de la facturación. Una compañía de tecnología como un fabricante de ordenadores puede llegar a gastar un 7%. Algunas organizaciones muy agresivas gastan hasta el 40%, y destacan por su alta tecnología. Entre las compañías de esta categoría se encuentran las farmacéuticas como Merck & Co. o Novartis, y las de ingeniería como Hewlett-Packard, IBM, Pratt & Whitney, o Boeing. Estas compañías también son famosas por su falta de capacidad de obtener créditos en los bancos debido a que sus gastos son tan altos que los propios bancos interpretan que son demasiado arriesgadas. Dichas firmas prosperan tan solo en mercados en que los consumidores tienen necesidades como medicina, instrumentos científicos, mecanismos de seguridad críticos (aviación) o armamento de alta tecnología militar. Las necesidades extremas justifican elevados márgenes del 60% al 90% sobre los ingresos. Ello significa que los beneficios brutos alcanzarán el 90% de los costes de venta, con un coste de fabricación de tan solo el 10% del precio del producto. La mayoría de las compañías industriales obtienen tan solo 40% de los ingresos. Los elevados márgenes compensan altamente a las organizaciones con mayor gasto en I+D. Las compañías de mayor tecnología no sólo tienen el personal más cualificado sino que consiguen extraer el máximo valor de los mismos. En un nivel técnico, las organizaciones intentan utilizar cualquier truco para replantear y aplicar las tecnologías avanzadas a diversos propósitos y productos. A menudo reutilizan procesos de fabricación, caras certificaciones de seguridad, software especializado, software de ayuda al diseño, diseños electrónicos y subsistemas mecánicos. [En línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_y_desarrollo, (Diciembre, 19, 2007).

- f. Las localizaciones que, a largo plazo, tienen mayores posibilidades de albergar nuevas inversiones de los segmentos más dinámicos de la industria automovilística, son aquellas capaces de ofrecer, además de incentivos fiscales y subsidios, un paquete competitivo de características tanto de cualificación como de coste de sus recursos humanos.

- g. Específicamente respecto al caso presentado de la relocalización de la industria en Brasil, se puede afirmar que se desarrolla según la misma lógica estratégica que ha guiado, en décadas anteriores, la localización de las unidades montadoras hacia fuera de los países centrales. La necesidad de acceso a una mano de obra menos costosa y menos organizada sindicalmente - y, en algunos casos, con mayores niveles de productividad - ha impulsado la transferencia de una parte de las unidades de producción - brownfield plants - en Brasil, hacia nuevas regiones productoras, además de la apertura de plantas totalmente nuevas - greenfield plants - en regiones hasta entonces no tradicionales en el sector.

- h. Adicionalmente, en relación a la localización de las unidades de I+D en los Estados Unidos, podemos afirmar que sigue la lógica, comentada anteriormente, de instalarse cerca de los centros tradicionales de producción del sector - básicamente en el Estado de Michigan debido a la facilidad de acceso a recursos humanos experimentados - y en ubicaciones con elevada capacidad de innovación.

Empero todo lo explicado con antelación es en un ámbito mundial por lo que a continuación y a fin de resaltar algunos aspectos de los sistemas de

organización productiva en la Industria automovilística, explicaremos la dinámica automovilística en: España, Brasil, E.U.A. y Japón.

A. **España**³⁰⁵.

La importancia de este sector en la economía se basa en su contribución al PIB y a la ocupación, la cual se estima entorno al 5, 8% (Anfac) y se lo referimos al sector de los componentes de automóvil el cual se estima en torno al 3,6%. Ahora bien, si el análisis lo concentramos en la industria, automovilística en España, el lugar que ocupa este sector es el segundo en toda la estructura de producción industrial, con una aportación de Valor Añadido Bruto (VAB) del 11,3%. Medido en términos de consumo, el peso del sector de vehículos ha experimentado un crecimiento del 7,9% en 1989 al 9,9% en 1999. Observándose en la última década tiene dos períodos diferenciados. Tasas negativas y descenso en el período inicial y ascendente a partir de 1995. En el período 1989-1999 el crecimiento es de un 8,7%, lo cual es posible gracias al subsector de componentes. Y específicamente los resultados de este sector tan dinámico y competitivo, obedece a tres factores. En primer lugar la importancia del comercio exterior lo cual contribuye a equilibrar la balanza comercial y en especial el subsector de automóviles de turismo, debido a la alta competitividad de los fabricantes españoles. En la exportación destacan los países de la UE (en el 99 suponía el 89% de este mercado. La alta competitividad de este subsector del automóvil (turístico) frente al otro tipo de vehículos (industriales), se basa en que los turísticos son fabricados en plantas de gran escala, intensivas en capital, mediante procesos repetitivos que han incorporado las técnicas de *producción justo a tiempo y fabricación flexible y ágil*. Dando paso incluso, a un punto de inflexión en el sector, pues si desde 1986 a 1996 la industria española fue capaz de fabricar 312.000 turismos y derivados más, con un valor real

³⁰⁵ Informe Expediente DELPHI, Pte.1 Contexto General. Gabinete de Estudios Confederal de CGT. [En línea] www.cgt.es/descargas/MR_30_Auto.pdf, CGT, Materiales de Reflexión, núm. 29, enero 2006; [Septiembre, 29, 2007]

incrementado en un 33% y con 18.400 trabajadores menos, desde 1996 hasta el 2000 se fabricaron 500.000 vehículos más con una creación neta de 6.000 puestos de trabajo directos. Por lo que se puede observar que la productividad de los trabajadores no deja de crecer, tanto si se mide en valores reales como en vehículos fabricados, donde las dos fases que hemos señalado antes, se aprecian claramente. La primera hasta 1996 donde la productividad es producto de la mayor producción y la disminución de plantillas y, una segunda hasta 1999, *donde el aumento de plantillas netas directas (6.000) no incide negativamente en los niveles de productividad*. A finales de 1999 se totalizaban 63.000 trabajadores en el sector, produciéndose un descenso en la primera fase y un crecimiento a partir de 1996. Este importante volumen de empleo es simultáneo a incrementos constantes en la capacidad productiva. Que desde el 2001, permite apreciarse un considerable aumento de destrucción de empleo en el sector del automóvil y en el subsector de los componentes, siendo los Expedientes de Regulación del Empleo, las nuevas formas de organización del trabajo –flexibilidad, sistemas de producción justo a tiempo, descentralización productiva- y las deslocalizaciones, los elementos racionalizadores de este sector, los que influyen directamente en las mayores cuotas de productividad.

Así pues, “la excelente competitividad de la industria española de automoción: tercer productor europeo y quinto mundial de vehículos. Segundo sector más importante de la industria española. Segundo puesto exportador, a tan sólo 0,7 décimas por debajo del primero y principal sector contribuyente neto positivo tras el sector de turismo. Incrementos netos de producción: 2,8 millones de vehículos y 3,8 billones de pesetas en el 2000. Siendo posible mediante ajustes de plantilla en la fase inicial, las cuales descienden en -25% hasta 1996. Todos ello, incrementos medios del valor real de la producción en un 82% y de productividad de hasta el 117% en valor real y de 72% en vehículos por trabajador. También se han producido mejoras en términos de costes energéticos por vehículo en -36% en valor real.

Pero, hoy en día puede decir que hay una nueva etapa en el sector de automoción, como lo es Unión Europea y su competitividad. En el sector de la automoción, la integración en la Unión Europea, de los últimos diez países, ha tenido como resultado un aumento de la competitividad, al incrementarse la presión para recortar costes. Además de que en este sector, la tendencia dominante es hacia la mundialización —más que la «europeización»—, la integración europea está haciendo que la competitividad sea más intensa, lo que aumenta la presión por reducir los costes. Alentando a la implementación de tendencias flexibles lo que impactó los procesos y con ello las relaciones laborales, claro, las cuales varían de unos sectores a otros. En la fabricación de automóviles por ejemplo, las comparaciones entre países en cuanto a los costes y las condiciones son ya una consideración de importancia en las negociaciones que tienen lugar entre la dirección y los sindicatos, así como en las decisiones en materia de inversión. Además, cuanto más “anima” la dirección de estas grandes compañías a los empleados a que compitan por la inversión en el mercado interior de la empresa (planes industriales por la competitividad, aceptación de nuevos métodos de trabajo y producción, etc.), más centrarán su atención los representantes de los empleados en las condiciones del empleo en otros países, siendo el ejemplo más evidente de ello la jornada de trabajo semanal, los costes de producción y las oportunidades de inversión.³⁰⁶

No obstante, lo anterior, cuando se analizan las perspectivas de futuro a la luz de los resultados, da la impresión que los procesos gemelos de descentralización y centralización dentro de los sistemas nacionales de relaciones laborales están abocados a continuar. En el primer caso, es probable

³⁰⁶ El Anexo III del XI Convenio Colectivo de la OPEL es una buena muestra de lo que decimos. Se pacta un Plan Industrial 2002 denominado “Acuerdo por la competitividad y el empleo”, donde se condicionan las inversiones al cumplimiento del Plan Estratégico que la dirección del grupo OPEL ha establecido para la Opel España en la planta de producción de Figueruelas. Este Plan estratégico contempla medida organizativas sobre el trabajo que afectan al tiempo de trabajo y a las plantillas (flexibilidad en su utilización) y su cumplimiento se hace necesario si no se quiere condicionar o poner en una situación difícil la permanencia de la actual Opel en Zaragoza. La Empresa en su Memoria explicativa de las causas que determinan la necesidad del Expediente que ahora se plantea, considera que la dirección y los representantes de los trabajadores adoptaron todo un paquete de medidas sin las cuales Opel no hubiera podido “volver al camino” de los beneficios.

que la unión económica y monetaria impulse más fusiones y adquisiciones, y que además ponga en marcha un proceso de reestructuración interna a medida que las direcciones reciben presiones desde Bruselas (Comisión Europea) para hacer que sus planes de trabajo sean más competitivos. No cabe duda que esto ya ha ocurrido en el caso de algunas de las empresas de los sector automovilístico (SEAT, Nissan, VW Navarra, etc.) y aquellas otras que sus mercados dependen de él, por ejemplo componentes para la automoción. “También cabe esperar, en especial en los países en los que hay una larga tradición de ello (Alemania especialmente), que haya más avances en materia de «macro concertaciones».”³⁰⁷ Pues, como señalamos, la industria automovilística se caracteriza por estar en constante cambio, es decir, ser una industria dinámica y el caso español no es la excepción.

B. Brasil.³⁰⁸

Es sabido que la “localización de las nuevas plantas automovilísticas en Brasil, confirman la lógica dual, apuntando hacia un modelo territorial volcado especialmente a la reducción en los costes, en particular los laborales. Por ejemplo, de los 22 proyectos de construcción de nuevas plantas de automóviles y de componentes en Brasil, ejecutados o anunciados para ejecución de 1996 hasta 2000, solamente uno – el de vehículos comerciales ligeros de Land Rover – está ubicado en la región del ABC paulista³⁰⁹, tradicional localización de la

³⁰⁷ IGC Metal, siguiendo el ejemplo de Siemens, discute en estos momentos con los Comités de Empresa de Opel, la necesidad de una concertación global, por la cual los trabajadores afectados (12.000) acepten rebajar los salarios y aumentar sus jornadas laborales, a cambio de la permanencia de la actividad.

³⁰⁸ [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (Septiembre, 19, 2007)

³⁰⁹ La Región del ABC paulista incluye a 7 prefecturas municipales de las 33 que conforman al área metropolitana del gran Sao Paulo. Con sus 2.3 millones de habitantes y un producto estimado de 18 mil millones de dólares, el ABC ha sido durante 45 años el polo micro regional de mayor dinamismo del Brasil aportando el 14% del producto del Estado, equivalente al 2.5% del país. Las políticas del Gobierno Federal y otros gobiernos estatales han estimulado la diseminación de industrias del parque industrial de Sao Paulo. Parte de la industria automotriz ha trasladado sus plantas a otras regiones atraídas por diversos incentivos fiscales. Esto, adicionado a la crisis económica, ha impactado negativamente la economía del

industria en Brasil. Otro, el de FIAT, deberá estar ubicado en la región de Betim³¹⁰, Estado de Minas Gerais, una zona que desde 1977 alberga inversiones del sector. El medio tradicional de desarrollo de la industria automovilística brasileña había sido, desde los años 1950 y 1960, la región denominada de la Detroit brasileña, localizada en el interior del Estado de São Paulo, en un radio no superior a los 100 Km de la capital. A partir de finales de los años 1970, más precisamente, en 1977, FIAT rompe con este modelo locacional, ubicando su primera planta en Brasil en la ciudad de Betim, cerca de la capital del Estado de Minas Gerais, en el sudeste de Brasil. Siendo el factor más importante para tal elección, además de las ventajas fiscales ofertadas por el gobierno local, se relacionaron con los más bajos costes salariales en este Estado, respecto a las localizaciones tradicionales en el Estado de São Paulo. Siguiendo el ejemplo de este movimiento pionero, la localización de las unidades de producción actualmente sigue estando básicamente motivada por la reducción en los costes laborales. Adicionalmente, el bajo índice de sindicalización en regiones fuera del ABC paulista es un factor que ha ganado importancia en la creación de nuevos núcleos de producción dispersos en Brasil. La región del ABC paulista por su parte, cuenta con elevados índices de participación sindical, y ha registrado, desde los años 1970, un intenso movimiento huelguista liderado por trabajadores de las grandes montadoras allí instaladas. A pesar de eso, parece ser que la motivación principal para la transferencia de parte de la producción hacia nuevas regiones de Brasil, sigue siendo los elevados costes asociados a la mano de obra en esta región.

En ese tenor, se señala que, el territorio brasileño, es un país donde los grandes productores automovilísticos mundiales practican políticas de cierre de

ABC que ha perdido empleos. A comienzos de los noventa los actores locales -liderados por los gobiernos municipales- han mostrado capacidad para concertarse y diseñar políticas que reduzcan la pérdida de capacidad productiva e incrementen y hagan sustentable el proceso de desarrollo. Llama la atención la concertación permanente entre los gobiernos estadual y municipal, las grandes empresas y los sindicatos. A estos actores se han sumado otros como las universidades y las ONG. Consultado en Experiencias Internacionales, Redacción y Edición: Mario Rosales, IULA/SACDEL, el día 19 de diciembre del 2007.

³¹⁰ Municipio de Brasil perteneciente al estado de Minas Gerais como parte de la Región Metropolitana de Belo Horizonte.

plantas antiguas antes que de remodelación de las instalaciones ya existentes, y de apertura de nuevas unidades - *greenfield plants* - en localizaciones con menores costes laborales. Resultando, como consecuencia de esas prácticas, las regiones en Brasil las que reciben los mayores volúmenes de inversiones en el sector, son los Estados de Minas Gerais y las regiones del Estado de São Paulo más alejadas de la capital. La ciudad de Betim, en Minas Gerais, por ejemplo, cuenta con un coste laboral en el sector de producción de vehículos de Us \$7,30 por trabajador/hora, contra los Us \$14,00 en la planta de Ford en la región del AB. Al mismo tiempo, la planta de FIAT instalada en Betim, cuenta con una productividad media de 25,4 vehículos por trabajador/año, prácticamente la misma que la planta de Ford en el ABC y la mitad de la productividad en la misma empresa en Italia, donde el coste es de unos Us \$19,57 por trabajador/hora, casi 3 veces mayor que en Betim. Aclarando además, que de las empresas instaladas en la región del ABC, solamente Ford ha iniciado un proceso de reinversión con el objetivo de elevar la productividad de su planta de São Paulo. Volkswagen, por ejemplo, ha optado por construir una nueva unidad en Taubaté, Norte del Estado de São Paulo, donde produce 37,3 vehículos por trabajador/año, dos veces y media la productividad de su propia planta localizada en la región del ABC - 14,5 vehículos por trabajador/año.

Consecuentemente, las nuevas plantas están localizadas o bien en la parte Norte del mismo Estado de São Paulo - GM, Ford, Volkswagen o Mercedes-Benz -, o bien fuera del Estado - Volvo, en Curitiba-. Teniendo como principal práctica, un movimiento inicial de descentralización de la producción hacia zonas más alejadas de la ciudad de São Paulo - verbigracia región Norte del Estado -, pero aún en su área de influencia, podría ser considerado todavía como una extensión de las economías de localización relacionadas con la existencia de un complejo productivo industrial ya consolidado en el inmediato entorno de la ciudad. Sin embargo, en años recientes, la descentralización se ha profundizado aún más, superando los límites geográficos del propio Estado y

extendiéndose hacia otras regiones del país. La distribución espacial de la industria sigue, por tanto, la tendencia a una mayor dispersión, dirigiéndose a regiones con niveles de productividad aceptables, pero con más bajos costes laborales y con reducidos índices de sindicalización.

Por todo ello, se ha reducido en seis puntos los factores que promueven la localización de las unidades de producción en la industria automovilística brasileña:

1. Diferenciales de coste de la mano de obra.
2. Bajos índices de productividad de las plantas instaladas en la región del ABC.
3. Elevada penetración de los sindicatos en la masa de trabajadores en el ABC.
4. Enorme congestión urbana en la ciudad de São Paulo y en las ciudades cercanas.
5. Falta de una infraestructura de transporte y comunicación adecuadas a las dimensiones de la región.
6. Guerra de incentivos fiscales para atraer nuevas plantas, especialmente industriales, entre las diversas regiones de Brasil.

Como se puede constatar, tres entre los seis factores señalados como los más importantes en las decisiones de localización de las unidades automovilísticas en Brasil se refieren al factor recursos humanos, en este caso, tanto respecto a los costes laborales como al grado de eficacia productiva y al nivel organizativo de los trabajadores. Las empresas Mercedes-Benz y VW - las dos con plantas en la región del ABC paulista - han localizado sus nuevas unidades en Estados brasileños donde prevalece el binomio bajos costes

laborales/subsidios. Este proceso de formación de nuevos centros de producción en Brasil, no se restringe a las grandes firmas multinacionales ni exclusivamente a las plantas de montaje, sino que se extiende también a firmas nacionales y al sector de piezas y componentes. Incluso algunas de las grandes empresas de ese sector, son de capital nacional y han empezado a modificar su modelo de localización, a través de la apertura de nuevas unidades en regiones con más bajos costes salariales, mientras que en la ciudad de São Paulo suelen seguir ubicadas las oficinas centrales de gestión y coordinación general de las actividades en Brasil, reproduciendo, a nivel nacional, el modelo de localización de la cadena de valor de la industria a nivel mundial.

Además de las transformaciones en la localización de las nuevas unidades en Brasil, tienen lugar paralelamente cambios en el proceso de trabajo en el interior de las plantas. En el caso de su unidad en el ABC, Ford viene realizando importantes inversiones en la intensificación de la automatización de los métodos productivos, en un esfuerzo de reducción aún mayor en los costes directos de la mano de obra, que son vistos por la empresa como el más importante factor de reducción de la competitividad en sus unidades instaladas en Brasil por ejemplo. Pero los resultados, a pesar de significativos, todavía no son comparables, en términos de productividad, a las nuevas plantas construidas en otras regiones de Brasil.

C. Estados Unidos de América³¹¹.

La industria y el mercado automovilístico estadounidense, durante años ha sido el más grande del mundo. Sin embargo, con el ingreso a la globalización y la apertura del mercado (como consecuencia de ésta) se ha visto afectada de tal suerte que después de ser "poderosa" y estar bien

³¹¹ [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (Septiembre, 19, 2007)

cimentada, hoy está siendo desbancada por el mercado automovilístico japonés. De hecho, de las estadísticas mencionan que de las ventas totales, en 1997, en los Estados Unidos, de 8.272 unidades, unos 6,9 millones producto de las empresas localizadas en ese país, un 83% del total, alrededor de un 26% corresponden a empresas japonesas y no de la producción de industrias automovilísticas propias (E. U.). Y aún más, en la actualidad las industrias japonesas cuentan con 9 subsidiarias de I+D instaladas en los Estados Unidos, las cuales son responsables de 29 centros independientes de investigación, empleando de forma directa más de 3.500 trabajadores cualificados. En el continente europeo, la política de localización de etapas de la cadena de valor asociadas a actividades de concepción e investigación y desarrollo, por parte de las empresas japonesas, sigue en una línea similar a lo que ocurre en Norteamérica, especialmente, respecto a la formación de centros locales de diseño, tanto de vehículos como de componentes y autopiezas.”

Lo que ha debilitado su crecimiento a tal grado que varios inversionistas de ésta rama industrial abandonen el mercado en busca de nuevos horizontes como es el caso de GM, refiere Edurme Dalmau, “Kirk Kerkorian, el multimillonario que durante meses ha luchado por hacerse con el control de General Motors, ha tirado la toalla y vendido la totalidad de sus acciones, lo que da fe de la inestabilidad del sector en Norteamérica.”³¹² Lo que resulta preocupante.

³¹² Dalmau, Edurne, “La crisis automovilística: Estados Unidos vs. Japón”, [En línea] <http://www.deia.com/es/especiales/2006/anuario/323842.php?showLat=3> (Septiembre, 19, 2007)

D. Japón.

Hasta el año 2.010 se prevé un estancamiento de los mercados de Japón³¹³ como consecuencia, afirman algunos autores, de su mercado cerrado, donde la cuota de mercado de coches de importación no alcanza el 8 % del total del mercado. No obstante, La producción de vehículos de motor de los Estados Unidos en el año de 1955 se sumaba a la del Canadá y se acumulaba alrededor del 72% de la producción mundial. En 1992 esa suma no llegó a representar el 25%. Pero es que, además, el día de año nuevo de 1955 fue el día en que Eiji Toyoda Kiichiro, de "frac y sonriente", salió de la línea de montaje de Toyota conduciendo el primer Corona, el primer coche de pasajeros de la Toyota Motor Company.

Y para 1995 ya había más de cincuenta millones de vehículos Toyota circulando por el mundo. Algunos cambios pueden ser constatados respecto a la localización de la producción. El más importante, ha ocurrido en base a la verdadera revolución en la participación de Japón en el mercado mundial. En 1965, la producción de este país no llegó a 2 millones de vehículos, un 10% del volumen total de coches producidos entonces en el mundo. En 1997, este mismo país pudo alcanzar una producción del orden de 11,2 millones de unidades, un 24% del total de los 12 mayores países productores. En 1980, la producción de Japón superó a la norteamericana, convirtiéndose en el mayor productor mundial, cuando un coche entre cuatro fabricados en el mundo era japonés.

Obteniendo lo anterior al implementar los métodos *just-in-time* utilizados, y los niveles de calidad exigidos en las empresas japonesas,

313 Jornadas sobre la deslocalización productiva. Madrid, Junio 2004. [En línea] www.uso.es/Neg.colectiva/Documentación/pdf/Concluisones.Jornadas.Deslocalizacion.pdf, (Septiembre, 19, 2007)

requieren un suministro continuado y exacto en el tiempo de componentes de alta calidad, haciendo de la coordinación entre la línea de montaje y las empresas suministradoras, una condición esencial para la competitividad. Otro ejemplo de aprovechamiento de las capacidades locales en términos de cualificación como un factor de localización de unidades de alto contenido tecnológico, es la creación del Japanese-European Cooperation Agreement, en 1996, con el objetivo principal de compartir los conocimientos a través de programas de entrenamiento conjuntos de los recursos humanos en las dos industrias. Esta iniciativa tiene como objetivo la formación, a lo largo de dos años, de parte del cuerpo técnico en métodos de Calidad Total y suministro *Just-in-Time* de componentes, de acuerdo con las necesidades de las montadoras japonesas.

Sin embargo, los cambios y modificación en este tipo de industria, deben seguir dinámicamente su rumbo, para poder cumplir con las exigencias propias de la industria automotriz y automovilística. Por tanto este sector incorpora día a día nuevos sistemas de organización. De hecho puede afirmarse que algunas de las ideas que actualmente se han impulsado inciden en tres niveles diferenciados, aunque complementarios, de la empresa: la organización de la producción, la organización del trabajo y las relaciones laborales al:

- 1. Producir o comprar lo necesario, en la cantidad justa y en el momento oportuno. Con lo cual se utiliza el "pull system" y la producción en función de la demanda real.*
- 2. Se mejora la competitividad mediante la diversidad y la flexibilidad. Así pues, el precio de venta no se fija estrictamente en función de los costes, se producen pequeños lotes de cada producto y se establecen centros de trabajo polivalentes.*

- 3. Se eliminan todos los costes innecesarios. Este sistema considera que los stocks no son necesarios, se propone la preparación de la producción instantánea, la mejora constante de la calidad, la minimización de los transportes internos, la minimización de fallos e incidencias en el funcionamiento de los equipos y la reducción de los tiempos de mano de obra.*
- 4. Se busca la máxima eficiencia, flexibilidad, calidad y productividad del proceso productivo.*
- 5. La simplificación de los sistemas de información.*
- 6. Aumentar la relevancia de la incidencia del elemento humano en el funcionamiento del proceso productivo. Así, se procede a formar y motivar al personal, se utiliza personal calificado y polivalente y se definen las tareas de forma que el trabajo se convierta en "enriquecedor" para el operario.*

Propiciando a su vez una nueva situación y Perspectivas de la Industria Mundial del Automóvil³¹⁴ ya que solo la mitad de los fabricantes de automóviles planea un crecimiento de su producción. El desarrollo demográfico a medio y largo plazo de los mercados tradicionales, lleva a una reducción de las matriculaciones. La producción en los principales mercados tradicionales supera las ventas, por lo que no se esperan aumentos de capacidad. Y solo se espera crecimiento de los mercados en China, Asia, Países del Este y Sudamérica.

Además al concentrar el proceso de fabricantes de automóviles y componentes (en general de la industria del automóvil) ha resuelto La concentración de constructores ha aumentado de forma importante en los últimos años, de más de 50 constructores que había en el mundo en 1970, se

³¹⁴ Jornadas sobre la deslocalización productiva. Madrid, Junio 2004. Información disponible en: www.uso.es/Neg.colectiva/Documentación/pdf/Concluisones.Jornadas.Deslocalizacion.pdf .

espera que queden 10 ó 12 para el 2010. Y la concentración de proveedores ha aumentado asimismo en los últimos años. Se ha pasado de proveedores independientes a grandes grupos concentrados en las diferentes tecnologías. Así, para el sector de guarnecidos e interiores, se ha pasado de más de 30 empresas repartidas en las diferentes zonas geográficas a 5 grandes grupos presentes en todas las zonas. Por tanto las tendencias de la industria del automóvil en el ámbito mundial las podríamos resumir en:

- Los fabricantes aceleran su reorganización global y la obtención de sinergias³¹⁵.
- Los fabricantes deben ser más ligeros y ágiles frente a los cambios en el mercado
- Los fabricantes seguirán luchando por la cuota de mercado, sin que se vea el final.
- Los constructores continúan implantando iniciativas de reducción de costes internas/externas.
- Los fabricantes continúan traspasando responsabilidad y riesgo a sus proveedores.
- La complejidad, velocidad y alcance de la innovación complican el posicionamiento tecnológico de los fabricantes.
- La gestión estratégica de la marca se convierte en la prioridad de los fabricantes para proteger su cuota de mercado y sus márgenes.
- Las regulaciones y normativas transforman el mercado y dinamizan la tecnología.
- Desarrollo de un "sistema productivo" propio que aporte valor a los constructores y a sus proveedores de 1er y 2º nivel.

³¹⁵ Asociación de varios órganos para realizar una función. Consultado en el Diccionario Larousse, Diccionario Básico de la Lengua Española, por Ramón García – Pelayo y Gross, México, 1984. p. 539.

- Extender las raíces del sistema en su entorno, mejorando las infraestructuras, aumentando la formación y cultura del automóvil.
- Sábados complementarios de producción. La diferencia entre la jornada
 - máxima legal (1826,45 horas año) y la jornada convenio (1.707) puede ser trabajada en sábados voluntarios compensados económicamente.
- Todas las reducciones de jornada pactadas pueden ser individuales, colectivas o interanuales según las necesidades de producción.
- Horas extraordinarias obligatorias en zonas cuello de botella.
- Sábados obligatorios de trabajo: RENAULT, SEAT, NISSAN.
- Posibilidad de establecer jornadas ordinarias de Trabajo de más de 8 horas día:
 - Concesión de días de permiso individual, en función Del absentismo personal del año precedente: NISSAN.
 - Reducción de jornada con reducción proporcional de salario realizado en VOLKSWAGEN previsto en convenio Seat si es necesario.
 - "Aceptación" de un porcentaje permanente de contratación temporal: RENAULT Y NISSAN.
 - Establecimiento de categorías / salarios de entrada: SEAT, NISSAN.
 - Eliminación, reducción de pausas incremento tiempo efectivo de trabajo: NISSAN Y GENERAL MOTORS.

De las que se desprende, principalmente, modificaciones en las condiciones de trabajo bajo el pretexto de disminuir costes y mejorar la

productividad y la producción en general. Dichas modificaciones benefician más a la empresa. Por tanto al existir cambios es importante explicar la organización productiva (de la empresa) a través de la descentralización y deslocalización productiva cuestión que se analiza en el punto que sigue.

CAPÍTULO V.- TOYOTA EN MÉXICO, LA FLEXIBILIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA COMO BASE DE SU ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y SUS CONSECUENCIAS SOCIOLABORALES.

Una consecuencia importante en las organizaciones productivas es el cambio en la forma de producir del nuevo patrón productivo al reemplazar los viejos diseños, al reducir y sustituir significativamente el trabajo humano, al reorganizar y redefinir las funciones de cada uno de los miembros, es decir, introducir la flexibilización del trabajo. Toyota es un claro y vivo ejemplo de ello, por eso en este capítulo revisaremos su origen, analizaremos sus características empresariales y estudiaremos las consecuencias que nacen con la nueva forma de organización productiva: "toyotismo".

5.1. TOYOTA EN MÉXICO.

TOYOTA llega a México en 2002, después de realizar un minucioso análisis de grupos automotrices, eligieron a los mejores para permitir que se comercializaran los vehículos de la marca, dicha elección se basó en gran medida, en la experiencia en el ramo, profesionalismo, honestidad y los resultados que presentaron los grupos automotrices de su trayectoria en el mercado. El arranque fue modesto, con sólo dos modelos de la marca y seis agencias distribuidoras en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey. Iniciando formalmente sus ventas el primer semestre del 2002 con dos modelos: "El Cambry" y el "Corolla" y una pequeña red de seis distribuidoras. Corría el año 2002 y la armadora japonesa Toyota era prácticamente la última

firma en incorporarse al mercado automotriz mexicano, donde compiten una treintena de marcas y más de 300 modelos de autos y camionetas.³¹⁶

Sin embargo, “desde el día uno de operación, contaremos con planes de financiamiento para nuestras unidades a través de Toyota Service y en segundo lugar que entraremos a este mercado con la garantía más extensa para todas nuestras unidades de 3 años o 60,00 kilómetros defensa a defensa” dijo Ing. José Luis Sánchez Andión, Director General de Toyota Motor Sales de México, en entrevista para autocosmo.com.³¹⁷ Siendo la primer venta el primer semestre y determinando que la misión de Toyota en México es “contribuir al desarrollo de la marca, ofreciendo servicios y productos de calidad a través del compromiso de su gente, y ser la mejor opción para nuestros clientes”. Y la visión es el “ser reconocidos como la mejor agencia en el mercado automotriz a nivel nacional, proporcionando servicios de eficiencia y calidad que nos permita tener clientes totalmente satisfechos.”³¹⁸ Señalar como valores a resguardar³¹⁹:

La actitud de servicio, la innovación y creatividad, el respeto, la honestidad e integridad, y el trabajo en equipo. Mismos que después de cinco años le permitió a Toyota hacer gala de su músculo corporativo y colocarse en el sexto lugar en ventas nacionales con un portafolio compuesto mayoritariamente por modelos importados, detrás de las cinco grandes armadoras con plantas de producción en México (GM, Ford, Chrysler, Nissan y Volkswagen). Con poco más de 60,000 unidades vendidas en 2006, Toyota conquistó una participación de 5% del mercado doméstico de automóviles y rebasó ya a rivales como la japonesa Honda, que cuenta con una planta en Jalisco y el año pasado vendió 47,471 unidades. Toyota dejó también atrás a

³¹⁶ Toyota avanza en el mercado mexicano. CNNEXPANSIÓN.com. 31 de julio de 2007. [En línea] <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/7/31/toyota-afianza-produccion-en-mexico/print>. (Diciembre, 19, 2007)

³¹⁷ [En línea] <http://www.ve.autocosmos.com/noticias/expand.asp?id=3180>. (Diciembre, 19, 2007)

³¹⁸ Cfr. [En línea] www.toyota.com.mx/acerca/index.aspx. (Octubre, 5, 2007).

³¹⁹ [En línea] www.toyota.com.mx/acerca/index.aspx. (Octubre, 5, 2007).

firmas europeas como Renault, Peugeot y Seat. Llegando a una venta tal, que, para ese tiempo circulaban en México unos 150,000 vehículos aproximadamente de la marca japonesa y tres de sus modelos habían desbancado a sus competidores en algunos segmentos como sedanes, SUV y minivans familiares. No obstante, sus ejecutivos no estaban satisfechos y querían tener un crecimiento mayor. “Quiero llegar a las 75,000 unidades, que representan algo más de 6% del mercado nacional”, explica Adolfo Hegewisch, director general de Toyota de México.³²⁰

“Además de las exitosas ventas domésticas, Toyota cuenta con una planta en Tijuana³²¹ donde fabrican cajas para camioneta y la pickup Tacoma, cuya producción se exporta mayoritariamente a EU. Sorprendidos tanto analistas, como observadores del sector por el impacto de Toyota, que además, no ofrecía planes agresivos de crédito y cuyo aparato de mercadotecnia se centraba en campañas discretas de publicidad y el patrocinio de eventos deportivos. Hay quienes señalan que, el éxito de Toyota era una combinación de varios factores: la calidad de los autos, una red de distribuidores bien administrada, el servicio al cliente, la oportunidad con que salieron al mercado y la selección de productos de acuerdo con públicos segmentados. Afirmando al respecto, Enrique Ochoa, analista de Pricewaterhouse, que “Toyota no llegó tarde pues, todos los mercados tienen su momento y hay que llegar cuando el consumidor está maduro. No hubiera sido oportuno instalarse antes, cuando el mercado no estaba listo para apreciar los atributos de sus coches”³²²

³²⁰ *Cfr.* Toyota avanza en el mercado mexicano. *Op. Cit.*

³²¹ “Hegewisch aseguró que con la construcción de la primera planta en Baja California y la buena aceptación de sus productos en el mercado, así como el desarrollo de la marca en México, no sería descabellado pensar en otra planta ensambladora antes de 2010”. *Cfr.* Tendencias y estrategias de la Industria Automotriz en México. En el foro organizado por la consultora Pricewaterhouse Coopers sobre el porvenir del mundo automotor, Autocosmos. Por: Rubén Hoyo. México D.F. 01 Junio de 2006. [En línea] <http://www.ve.autocosmos.com/noticias/expand.asp?id=12905>, (Diciembre, 19, 2007).

³²² Toyota avanza en el mercado mexicano. *Op. Cit.*

En ese sentido se busca una explicación desde su filosofía, ya que, de acuerdo con su filosofía corporativa, se privilegia la calidad sobre la cantidad y el largo plazo sobre el corto plazo. Además, sus métodos que son estrategias de la flexibilización de la organización productiva, segmentación del mercado, y la fabricación de vehículos dirigidos a un público bien definido: "las líneas caras y medias para familias y clientes conservadores, y las menos informales se enfocan en los clientes juveniles."³²³ Dan frutos haciendo que Toyota alcanzara el liderazgo en ventas en varios segmentos. En la gama de precios de 250,000 a 320,000 pesos, el Camry desbancó a su competidor Altima, de Nissan, y dejó atrás a los Malibú y Vectra, de GM." En el segmento de vehículos deportivos utilitarios (SUV), rango de 262,000 a 332,000 pesos de precio, la RAV4 de Toyota superó a su rival Honda CRV y, de paso, a las Jeep Liberty, Ford Escape y Chevrolet Equinox. En los segmentos de lujo, su orgullo es la minivan Sienna, que se vende como pan caliente. Esta Van rebasó ya a la Quest, de Nissan, la Uplander, de General Motors, y a la Honda Odyssey. En los segmentos económicos, donde se pelean grandes volúmenes y la competencia por el precio es más agresiva, los resultados de Toyota han sido menos espectaculares. El compacto familiar Corolla ha hecho un papel decoroso en su rango, de 170,000 a 235,000 pesos, aunque no ha podido desplazar al Honda Civic, al Astra, de GM, al Sentra y al Jetta. Falta ver el papel que jugarán los juveniles Yaris y Matrix." Al respecto dice Hegewish, cada auto y segmento tienen su propio ADN: hay autos que se venden en grandes volúmenes con márgenes pequeños, mientras otros son muy rentables. Otro, aspectos que le ha permitido a Toyota llegar a donde está en la red de distribuidores de Toyota que es una parte clave de su estrategia pues, mientras otras marcas desarrollaron extensas redes de 150 o 200 distribuidores, Toyota otorgó sólo 54³²⁴ agencias y no permite que un inversionista opere más de dos. Hasta la fecha, la idea es que siendo menos, las agencias no compiten ferozmente entre sí, pueden alcanzar mejores márgenes y se concentran en dar un mejor servicio al cliente; éste, a su vez, queda satisfecho y prefiere la marca. El paradigma es

³²³ Toyota avanza en el mercado mexicano. *Loc. Cit.*

³²⁴ Actualmente según la lista proporcionada por la Agencia Automotriz Toyota ubicada en Av. Universidad, son 55 agencias en toda la República Mexicana, misma que enlista con posterioridad.

“para tener un cliente feliz hace falta un distribuidor feliz”. Lo que está logrando, porque sus distribuidores son los que más venden en México: 1,405 unidades por año, en promedio. Además, el año pasado Toyota obtuvo el primer lugar en el mercado nacional en el índice de satisfacción del consumidor (CSI), con un nivel de 95%³²⁵, por ejemplo. En este tenor, además, “Somos muy cuidadosos para no tener una sobre representación (...) si alcanzan un alto volumen de ventas tendrán un mayor retorno sobre la inversión”, dice Pedro Albarrán, director de Desarrollos de Mercados de Toyota México.”³²⁶

Por otro lado, “Toyota certifica también sus talleres de servicio, a través del programa Toyota Customer Service Marketing (TSM) y aplica el kaizen, modelo de mejora continua japonés, explica Luis Manuel Pérez, director de Servicio y Refacciones.”³²⁷ Por último, la firma trata de no contribuir a la depreciación de sus autos y se preocupa por mantener un buen nivel en su precio de reventa. Por ello, Toyota no otorga descuentos ni promociones, ni desarrolla planes agresivos de financiamiento, a pesar de contar con una financiera propia. De hecho, al respecto, “Adolfo Hegewisch, Director General de Toyota Motor Sales de México se enfocó en el éxito de la firma nipona en México y cuáles son sus pilares, donde destacó que lo más importante es tener una red de distribución sumamente rentable, un nivel de servicio elevado y ofrecer al comprador una extraordinaria experiencia en todos los ámbitos, desde la compra y el servicio, hasta la venta para así garantizar un cliente satisfecho. Su principal problema como importador la capacidad instalada y es que Toyota al ritmo de ventas que ha presentado durante los primeros cinco meses del año que cursa (2006), podría comercializar más de 70,000 unidades, cuando las plantas armadoras solo podrán fabricar para México 55,000 unidades. Así como y en el tenor de la llegada de nuevos productos, tales como Lexus, no tiene sentido por el momento traer una marca nueva cuando la ya existente no se ha terminado de consolidar y ello significaría ceder espacio en

³²⁵ Toyota avanza en el mercado mexicano. *Loc. Cit.*

³²⁶ *Idem.*

³²⁷ *Ibidem*

los cupos de importación a nuevos productos, sobre la gama ya existente, lo que al final la debilitaría.”³²⁸

Consecuentemente, en la actualidad, en toda la República Mexicana existen 55 agencias automotrices de acuerdo al listado que proporciona TOYOTA MOTORS SALES, S. DE R.L. DE C.V. y su Red de Distribuidores, de las cuales solo cinco están ubicados en el Distrito Federal.³²⁹

1. Dalton Toyota López Mateos (Guadalajara)
2. Dalton Toyota Patria (Guadalajara)
3. Dalton Toyota San Luis
4. Toyota Aguascalientes
5. Toyota Angelópolis
6. Toyota California (Tijuana)
7. Toyota Campeche
8. Toyota Cancún
9. Toyota Celaya
10. Toyota Coapa
11. Toyota Coatzacoalcos

³²⁸ Tendencias y estrategias de la Industria Automotriz en México. En el foro organizado por la consultora Price Water House Coopers sobre el porvenir del mundo automotor, Autocosmos. Por: Rubén Hoyo. México D.F. 01 Junio de 2006. [En línea] <http://www.ve.autocosmos.com/noticias/expand.asp?id=12905>, (Diciembre, 19, 2007).

³²⁹ Las cuales se encuentran situadas, respectivamente en: Blvd. Adolfo Ruiz Cortines # 4000 Bis. Col. Jardines del Pedregal. Delegación Alvaro Obregón. CP 01900, (55) 54 81 19 00. <http://www.toyotaperisur.com>; Av. Universidad #1112. Col. Xoco, Delegación Benito Juárez. CP 03330, (55) 30 00 33 00. <http://www.toyotauni.com.mx>; Juan Salvador Agraz # 20 Juan Salvador Agraz # 20 Juan Salvador Agraz # 20 Col. Santa Fé, Del. Cuajimalpa. CP 05109, (55) 91 77 73 60. <http://www.toyotasantafe.com.mx>; Calzada Vallejo # 724- A. Col. Coltongo, Delegación Azcapotzalco. CP 02630, (55) 53 85 30 00. <http://www.toyotavallejo.com.mx>; Av. Canal de Miramontes 3279. Col. Residencial Acoxa Del. Tlalpan. CP 14300, (55) 55 99 09 09. <http://www.toyotacoapa.com.mx>.

12. Toyota Colima
13. Toyota Córdoba
14. Toyota Cuernavaca
15. Toyota Culiacán
16. Toyota Chiapas
17. Toyota Chihuahua
18. Toyota Del Bajío
19. Toyota Durango
20. Toyota Fame Valladolid
21. Toyota Guadalajara Acueducto
22. Toyota Guerrero
23. Toyota Hermosillo
24. Toyota Innova Floteros (Monterrey)
25. Toyota Innova Reynosa
26. Toyota Innova Sendero (Monterrey)
27. Toyota Interlomas
28. Toyota Irapuato
29. Toyota Juárez
30. Toyota Laguna
31. Toyota Lindavista (Monterrey)
32. Toyota Lomas Verdes
33. Toyota Mazatlán

34. Toyota Mérida
35. Toyota Mochis
36. Toyota Monterrey
37. Toyota Nogales
38. Toyota Oaxaca
39. Toyota Pachuca
40. Toyota Perisur
41. Toyota Poza Rica
42. Toyota Querétaro
43. Toyota Salina Cruz
44. Toyota Saltillo
45. Toyota Santa Fe
46. Toyota Satélite
47. Toyota Tabasco
48. Toyota Tampico
49. Toyota Toluca
50. Toyota Universidad
51. Toyota Vallejo
52. Toyota Veracruz
53. Toyota Country (Guadalajara)
54. Toyota Polanco
55. Toyota Puerto Vallarta.

Como se pudo observar el sistema Toyotista, al tener como base, desde su nacimiento, la flexibilidad y sus estrategias, principalmente, la descentralización origina modificaciones a la organización productiva y organización laboral, lo que implica una transformación en las clases de trabajo, fomentando el trabajo independiente o autónomo. Razón por la que a continuación explicamos algunos aspectos laborales en Toyota México.

5.2. ALGUNOS ELEMENTOS NORMATIVOS DE TOYOTA EN MÉXICO.

En éste capítulo se explican algunos elementos normativos de Toyota en México, señalando las posibles razones por las que no existe regulación y las implicaciones que de ello derivan.

Después de una búsqueda exhaustiva en las distintas áreas, competentes para su regulación y protección, de Toyota en México, se encontró, como **únicos elementos normativos**, un Reglamento Interior de Trabajo y dos Contratos Colectivos de Trabajo, signados, respectivamente, entre:

- ❖ “TOYOTA SERVICES DE MEXICO, S. A. DE C. V.” y SINDICATO PROGRESISTA “JUSTO SIERRA” DE TRABAJADORES DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA

- ❖ “TOYOTA MOTOR MANUFACTURING DE BAJA CALIFORNIA, S. DE R.L. DE C.V. y SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA Y DEL ACERO, SIMILARES Y CONEXOS LIC. BENITO PABLO JUÁREZ GARCÍA. (Con su última revisión integral, y este con su respectivo Reglamento Interior de Trabajo).

Registrado y depositado, el primero de ellos, tanto en la Junta Federal como en la Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal y el segundo, únicamente, en la Junta Federal (los cuales agrego como anexos, a fin que sirvan de respaldo a esta investigación. De los cuales, no se desprende ninguna regulación, relativamente, extraordinaria, por el contrario, contempla cuestiones que la Ley Federal del Trabajo obliga. Además de ser un hecho conocido por la gran mayoría, el caso de la aplicabilidad de los Contratos Colectivos de Trabajo, es un asunto que siempre se toma en "tela de juicio".

No obstante, el Contrato Colectivo que perteneciente a la armadora, surte sus efectos (no se puede afirmar que al cien por ciento ni que cumpla con su cometido) y es conocido por sus empleados, caso contrario el firmado con la empresa "TOYOTA SERVICES DE MEXICO, S. A. DE C. V.", conclusión que se obtiene de preguntar por la existencia de éste a sus empleados, quienes manifiestan desconocer si existe sindicato y por ende si tienen contrato colectivo que les proteja.

De lo anterior, también es de detonarse, *por qué razón sólo existen bajo la denominación de Toyota tres instrumentos normativos*, pues, como se señaló, Toyota es una empresa, en México, bien cimentada, además de integrarse por un considerable número de áreas en las que desarrolla su trabajo (una planta armadora ubicada en Tijuana, Baja California, 55 agencias y 54 distribuidoras). Las razones son la implementación de determinadas estrategias empresariales.

Toyota es una empresa que respalda su organización productiva y laboral a través de su propio sistema, "Toyotismo", el cual a su vez lo conforman dos modelos de organización productiva denominados: Lean

Production y Just in Time, los cuales tienen como base fundamental la flexibilización. Por tanto, la práctica de sus estrategias es el modo de operar de ésta, es decir, con el auxilio de la descentralización, ejecutan y cumplen sus metas de producción. Lo que significa que, formalmente no tiene tantos trabajadores a su cargo, pero sí de hecho. Al subcontratar a empresas (externas a ésta) y a trabajadores autónomos y/o independientes, ellos son quien realizan las tareas encomendadas por Toyota, pero sin asumir un contrato de carácter laboral, sino uno de carácter civil o mercantil. Se justifica el porqué Toyota no tiene tantos, ni los suficientes, Contratos Colectivos de Trabajo y/o Reglamentos Interiores de Trabajo, pues, en todo caso, quienes tienen la obligación de firmarlos son las empresas externas, cuestión que no fue ni investigada ni consultada, en virtud, de estar fuera de este tema de estudio.

Esto podría denotar, *como implicaciones por la ausencia formal de elementos normativos en Toyota en México*, que existe un estado de indefensión absoluto hacia los trabajadores, sin embargo, como lo señala el Doctor Lastra: en materia laboral existen principios profundamente arraigados en la doctrina tanto nacional como internacional, "cuya cimentación imprime fuerza y vigor a las instituciones sobre las cuales proyecta su figura inconfundible del derecho del trabajo, para impactar su silueta en el rostro del dolor humano."³³⁰ Por tal motivo, no obstante la inexistencia directa para regular la relación que se desprende de la ejecución del trabajo por parte de los trabajadores, sin importar la actividad, como la del patrón al ver satisfecha la tarea encomendada, el sistema normativo mexicano, aún, prevé ciertos principios, que en determinado momento pueden subsanar los inconvenientes por la falta de regulación expresa.

³³⁰ Lastra Lastra, José Manuel. *Principios para una nueva cultura: ¿En el viejo mundo del trabajo?*, revista laboral, núm 54, 1997, p. 9. citado en: Lóyzaga de la Cueva, Octavio, *Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales*, Universidad Nacional Autónoma de México- Azcapotzalco, Editorial Porrúa, México, 2002, p. 60.

³³⁰ Lóyzaga de la Cueva, Octavio, *Op. Cit.*, p. 63.

Así, “el principio de la irrenunciabilidad -al ser- una de las cualidades fundamentales del derecho laboral que lo distingue sustancialmente del derecho privado, siendo éste un derecho esencialmente flexible, en el que las partes, con base en la autonomía de la voluntad, puede subsistir fácilmente los términos pactados.”³³¹ Es decir, los derechos que por tener el carácter de trabajador se obtengan, no pueden renunciarse, ni con la manifestación expresa o tácita de la voluntad del trabajador, debiendo cubrirse. Asimismo, al ser el derecho del trabajo por su naturaleza y su finalidad rígido, se debe acatar de manera irrestricta los derechos establecidos en la Constitución Política mexicana, precisamente en el artículo 123 (materia laboral) y, su ley reglamentaria, Ley Federal del Trabajo, bajo es cumplimiento de uno más de los principios propios de este Derecho, su inoperatividad. Por lo que, Cabe señalar que el artículo 56 de la ley señalada prescribe que “las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas por la ley”. Por otro lado, en el caso específico de la subcontratación de empresas externas, el cumplimiento de las normas señaladas en los ordenamientos citados, corresponde, su cumplimiento y observancia, a la empresa externa que contrata a su vez trabajadores.

Empero lo referido, es innegable que al reorganizarse el trabajo, es decir, al emplear nuevas formas de organización productiva y laboral, se genera una transformación, que no siempre resulta en buenos términos. En ese sentido, se observa con la flexibilidad y sus estrategias, un desequilibrio en las relaciones de trabajo, que si bien es cierto ha sido constante, ahora con la práctica de nuevas formas de contratación, en muchos casos, poco conocidas, donde se sustituyen los elementos inherentes a dicha relación, transformando una relación que durante muchos siglos fue laboral, a un simple contrato civil o mercantil, según el caso, se agudiza. Originando, en el caso mexicano, gran incertidumbre. Ahora bien, ello también, trae aparejada la necesidad de transformar y adecuar a las necesidades el Derecho del Trabajo, lo que implica a

³³¹ Lóyzaga de la Cueva, Octavio. *Loc. Cit.*

su vez, serios debates, que como hemos visto, durante largo tiempo, no han llegado a concretar nada, tal vez por el desconocimiento de la materia, del área, o posiblemente, por desidia.

No obstante, es necesario reflexionar y buscar diversas salidas, a fin de salir bien librados. Pues, la Globalización de la economía, es una realidad. Y el trabajo es quizá el único medio para satisfacer necesidades propias al ser humano, es el conducto para allegarnos de satisfactores de toda índole, en ese sentido, es menester protegerlo y salvaguardar derechos y obligaciones que de éste se deriven. Por tanto, no basta con ser evasivos al cumplimiento de la norma laboral, debemos asumirse el compromiso de respeto y deber, ya que, con el uso de las estrategias de la flexibilidad, llámese deslocalización, llámese descentralización, subcontratación u outsourcing, se ha fomentado el "fraude laboral", lo que implica, un constante engaño con el afán único de obtener reducción de costes y con ello una mejor ganancia por parte de los dueños de empresas, atenuando las ya existentes desigualdades entre los seres humanos. Parecía rebasada la etapa de esclavitud y/o feudalismo. Sin embargo y atendiendo a la "mala" práctica de dichas estrategias, el maestro Luis Recaséns Siches, en una de sus obras, señala:

"(...) Nunca se hallara la posibilidad de una conciliación (...), no se puede en absoluto conciliar a Dios con el Diablo (...) entre humanismo y totalitarismo no significa de ninguna manera que haya un antagonismo entre los valores propios del individuo y los valores propios de la sociedad. Puede y debe haber una armonía entre ambas clases de valores, pero, bien entendido, dentro de una concepción humanista que situé cada uno de esos dos tipos de valores en su respectivo lugar.... Armonía... armonía a distinto nivel... el individuo puede cumplir sus valores solo sobre la base que se hayan realizado los valores sociales... los valores individuales para poder ser cumplidos, precisan la realización de los valores sociales. El individuo, que necesariamente es superior

a la sociedad, porque el individuo es persona y la sociedad no lo es ni puede serlo nunca de modo real, necesita, sin embargo, de la sociedad, para afirmarse a sí propio, y para realizar su programa personal de vida. La sociedad consiste solamente en la convivencia y reciproca articulación entre los individuos y los grupos, resulta que los valores de la colectividad serán tales valores solo en la medida en que sean utilizables como condiciones y medios al servicio de los individuos.³³²

Lo que significa, es que siempre existe la oportunidad de conciliar, de tomar acuerdo. Pero aún más, es difícil, afirmar que una reforma laboral nos llevaría a solucionar de "tajo", la problemática que se presenta con la globalización. Los sistemas de organización productiva son otros, las necesidades y las exigencias del mercado (la competitividad) cambian día a día, generando un proceso de cambio imparable. Además, una reforma, ¿en qué sentido? El caso mexicano, que empieza a incursionar en algo, cuando las circunstancias se han transformado ya. Es duro reconocer, que estamos inmersos en un país "en desarrollo o vías de desarrollo", aunque tengamos un reconocimiento superior por el Banco Mundial o la ONU, y no refiero exclusivamente al ámbito económico-financiero, pues, tal vez el que tenga más injerencia en una transformación tan necesaria para México, es la cultural. De tal suerte, que el nuevo sistema de organización, objeto de este estudio, "Sistema Toyotista", es un sistema funcional, que satisface en gran medida las exigencias actuales, que adecua los medios a su alcance, para cumplir sus metas y fomentar un crecimiento. El problema, en tal sentido, no es el sistema, es el abuso y la exageración que de él se puede generar. El éxito que ha tenido la empresa Toyota, prueba su eficiencia actual y su vigencia. Además, un aspecto que también limita a manifestar una propuesta, lo es su relativa incorporación al mundo. De hecho, este sistema es muy poco conocido y explorado, sobre todo en el caso mexicano.

³³² Recasens Siches, Luis. *Op. Cit.*

Por lo tanto, podemos decir, que falta mucho que hacer, pero más por conocer de éste sistema, para poder concretar una propuesta de reforma en cualquier ámbito y afirmar si tiene o no implicaciones negativas de carácter sociolaboral, en el caso mexicano.

5.3. LAS RELACIONES LABORALES EN TOYOTA.

Muto Ichiyo explicó que "el elemento central del proceso de automatización de la clase obrera es la formación de lo que se llamó el "mundo de la empresa", fenómeno crucial para la comprensión del capitalismo japonés de posguerra. El "mundo de la empresa" es una fórmula que sirvió para trasladar la competencia interempresa a la competencia-rivalidad entre los obreros. Por esta razón los obreros están forzados a compartir la suerte de la empresa. Para romper con las visiones occidentales, que atribuyen a la lealtad de los trabajadores japoneses para con su patronal a una especie de sumisión tradicional, no es otra cosa que el resultado de esta competencia-rivalidad, altamente individualista. Tiene sus fundamentos en estímulos económicos que nada tienen que ver con contradicciones culturales. Todo esto hizo que el colectivismo obrero se derrumbe, pero no hay que dejar de decir que fue necesaria la violenta represión para que esto suceda." ³³³ Además existe una ruptura con las ideas del Sindicato de industria por lo que, quedan únicamente como sindicatos de empresa, que funciona según reglas y procedimientos nuevos, decretados por la patronal.

También se da un sindicalismo integrado: en el sentido que la burocracia sindical de la empresa está constituida según las líneas jerárquicas de la

³³³ Albarello, María Florencia. *Rebelión, Lucha Antiglobalización*. Observatorio de Conflictos. Argentina, 7 de febrero de 2003. [En Línea] <http://www.rebelion.org/sociales/albarello070203.htm>, (Diciembre, 19, 2007)

empresa. Podemos considerar que la actividad sindical se convirtió en uno de los pasos que aseguraba la promoción de dirigentes dentro de la casa Toyota. Se da una especie de sindicalismo cooperativo, en el sentido que las reivindicaciones que formula el sindicato integran en gran medida las presiones de rendimientos y rentabilidad que la dirección de la empresa ha impuesto. No hay que perder de vista que si se dio este sindicalismo cooperativo es porque, de algún modo, se vio capaz de garantizar mejoras continuas y sustanciales en las condiciones de vida de los asalariados. En este período es cuando se establece de manera más clara el famoso sistema de "empleo de por vida" y "salario a la antigüedad".³³⁴ Entendido el "empleo de por vida": por la situación particular de posguerra antes mencionada, con una gran carencia de mano de obra especializada y un bajo índice de desempleo. En condiciones de pleno empleo, donde se trató de retener al trabajador por medio de la antigüedad, una prima al jubilarse y un posible acceso a la vivienda propia. Al respecto Muto Ichiyo nos dice que el "empleo de por vida" fue un compromiso que firmó la patronal con los trabajadores de la Toyota a cambio que éstos aceptaran el despido de 1600 trabajadores. La patronal se comprometía a no despedir hasta su jubilación si el trabajador aceptaba los nuevos métodos de organización del trabajo que se desarrollan a partir del "Círculo de Calidad Total". Este método se extendió a toda la industria y abarca al 30% de los trabajadores japoneses. De todas maneras este empleo de por vida no impide que alguien sea despedido si la empresa así lo cree conveniente (por cuestiones de lucha de clase o tecnología).

El empleo de por vida nunca significó empleo de por vida, sino más bien un retiro obligatorio a los 55 años. En relación al salario por antigüedad, tampoco se dio como se prometió, pues, es un salario en que gran parte de los incrementos se dan por la antigüedad activa. Los trabajadores debían integrarse en los Círculos de Calidad, realizar cursos, obtener calificaciones por su mérito, y entonces la antigüedad significaba un mayor salario relativo. La

³³⁴ Albarello, María Florencia. *Loc. Cit.*

patronal de esta forma ataba al obrero a su empresa, ya que si cambiaba de compañía perdía la antigüedad, que le reportaba los mayores ingresos. Los salarios se tornaron cada vez más individualizados, estaban más sometidos a la capacidad del obrero y a su calificación por la gerencia de personal. Cada empresa tenía su propia "grilla" salarial y no había escala de salarios común a toda la industria. Cuando hablábamos de un posible acceso a la vivienda nos referíamos a un préstamo otorgado por una gran firma para adquirir una pequeña casa, con la condición que el trabajador lo devuelva con su indemnización de retiro, cuando logra la edad de jubilación a los 55 años.

Como podemos deducir, este contrato esta ligando la suerte del obrero a la de la compañía, si él llegara a renunciar, su indemnización sería mucho menor que la deuda contraída con la empresa. Se flexibilizan los horarios y las licencias para acomodar a la producción. Las innovaciones tecnológicas y la flexibilización³³⁵ del sistema de trabajo llevaron a desintegrar la solidaridad obrera.

"Así, mediante la nueva organización industrial se intensifica el ritmo de trabajo y aumenta la productividad. Se reduce el stock de piezas y de partes en espera a ser ensambladas, ya que ahora se fabrica "justo a tiempo", es decir la empresa compra lo justo y produce lo que se le demanda. Se eliminan las interrupciones y se controla la calidad, evitando desperdicios."³³⁶

"El sistema de producción Toyota, es el innovador e introductor del Trabajador Polivalente, el cual se vislumbra revolucionará el ámbito laboral y

³³⁵ Entendida la flexibilización, como la obligación del obrero a realizar la tarea de dos o más.

³³⁶ Cfr. Albarello, María Florencia. *Loc. Cit.*

educacional. (Trabajo polivalente se aplica a toda clase de trabajo aún en lo administrativo y no sólo la base de trabajadores)."³³⁷

Por otro lado y en razón del objetivo de esta investigación limitada a México en el siguiente punto se explica desde la llegada a México de Toyota algunos rasgos característicos de esta empresa para continuar con una explicación breve de algunos aspectos laborales que contempla Toyota.

5.4. ASPECTOS LABORALES EN TOYOTA EN MÉXICO.

La Producción multimodal es un concepto que se implanta en todas las plantas Toyota a nivel mundial, en consecuencia en México. La cual consiste en agrupar a los asociados Toyota en equipos de producción. En cada equipo se entrena a los asociados en las labores de los otros equipos lo que bajo su perspectiva propicia 3 ventajas: Los asociados conocen su trabajo a detalle y fortalecen así su carrera, no trabajan muchas horas al año haciendo lo mismo en el mismo puesto, y todos son profesionales tienen un conocimiento amplio de la tecnología, sabiendo correctamente lo que les toca hacer. Propician un entrenamiento múltiple, lo que permite que un empleado desarrolle otra clase de trabajo. De tal suerte que al concentrarse con versatilidad de la fuerza de trabajo, es decir, un trabajador entrenado para múltiples tareas puede reemplazar a cualquier compañero cuando sea necesario. Su base es la flexibilidad, la cual, bajo sus argumentos, hace posible el método de obtención de piezas "*kanban*" o "JIT". Lo que significa es que cada pieza que se fabrica, es consecuencia a la demanda de producción existente. Ya que si la demanda baja y se sigue el mismo ritmo de producción las piezas se acumulan y no se

³³⁷ *Ibidem*

cumple con “*kanban*”. Con lo que, cada pieza, cada proceso, se efectúa cuando se necesita, con la rapidez que se necesita: “justo a tiempo.”³³⁸

Respecto al tipo de entrenamiento señala, Toyota que es necesario cultivar el desarrollo de la camaradería, entendida esta como la ayuda mutua entre los trabajadores, influyendo siempre en un compromiso a la empresa, donde a través de la cooperación “todos ganan”, argumentando que si todos contribuyen a las tareas (trabajos) es más fácil y rápido. Por tanto los asociados de Toyota son individuos dentro de un equipo que se ayudan los unos a los otros para lograr el éxito. Es decir, los asociados Toyota son individuos dentro de un equipo que se ayudan los unos a los otros para lograr el éxito.

Un aspecto relevante que debemos señalar en las relaciones laborales de Toyota en México, es el empleo de trabajadores contratados por una empresa externa a ésta, es decir, de una outsourcing. No resulta sorprendente el apoyo de este tipo de contratación, ya que, como se desprende desde sus orígenes, Toyota se basa en el concepto de flexibilidad y descentralización, por tanto Toyota en México, no tienen tantos trabajadores como se pudiera pensar, pues al allegarse de personal externo para el desarrollo de determinadas funciones, formalmente no son sus trabajadores.

Para ejemplificar lo antepuesto, en México Laboral. Espacio de Infomail sobre relaciones laborales y recursos humanos, el 12 de julio de 2006, se publicó que: “...Toyota, entre otras, apuesta por el uso del outsourcing para reducir costes y eficientar procesos en áreas de manejo de personal, logística, sistemas, producción, comedor y aseo.”³³⁹

³³⁸ “La empresa compra lo justo y produce lo que se le demanda”.

³³⁹ Cfr.[En línea] http://www.boletin-infomail.com/2006/07/defienden_uso_d_1.html (Diciembre, 19, 2007)

El modelo de competitividad basado en una mano de obra abundante y con mucha movilidad, salarios y prestaciones sociales bajas, la flexibilización de la contratación, de la negociación colectiva y del despido, el aumento del poder discrecional del empresario, políticas comerciales y de tipos de cambio facultativas e importantes ayudas financieras y fiscales para la creación, funcionamiento y ubicación de las empresas, se ha agotado.³⁴⁰

Con lo anterior podemos referir que la implementación de ese sistema sobre todo en México, nos ha llevado a nuevas relaciones laborales, las cuales no siempre son benéficas para el trabajador sin embargo, y toda vez que la base de este sistema es la flexibilización, antes de expresar algún parecer explicaremos, en el punto que sigue la flexibilización y la descentralización productiva en Toyota en México y las consecuencias sociolaborales que de estas se derivan.

En síntesis el éxito de Toyota en México y mundialmente, ha sido implementar una **organización productiva** de una manera distinta, **basada en la flexibilidad y la descentralización productiva**, misma que se justifica, según varios estudiosos, mediante tres aspectos que:

a. El cultural en donde se observaban rasgos de carácter histórico, es decir, algunos valores que les propiciaban sentimientos de responsabilidad paternalistas.

b. De las relaciones humanas en el que proponían una dirección integral mediante el uso mismo de la calidad humana, aprovechar al máximo las capacidades intelectuales de los obreros en el proceso de producción. Su base aquí era la constitución de departamentos descentralizados en donde todos intervenían para el desarrollo de las tareas en el trabajo.

c. Del control de producción: El nivel de control de la producción, según Knuth se basa en la responsabilidad y ejecución flexible del trabajo, lo

³⁴⁰ Zafiaur, José María, *Op. Cit.*; pp. 91, 92.

que no significa que los japoneses hayan eliminado las tareas repetitivas y estandarizadas en el proceso de trabajo. En el fondo se trata de eliminar el trabajo innecesario por medio de la especialización y de un sistema específico de relaciones industriales.

El sistema de organización productiva en Toyota denominada por muchos autores como el Toyotismo o Trabajo Flexible es un sistema de producción basado en la práctica de principios del sistema Taylorista-Fordista, pero en condiciones distintas, **impactando tanto de forma social como laboral**, primero, al otorgar prerrogativas y reconocimientos gerenciales, en su ejercicio, a los trabajadores comunes. Después, al darles cierta relevancia a "la participación" de los trabajadores, pero siempre sometida a un control y ligado al compromiso de cumplir determinadas metas articuladas por la empresa. Tomando la demanda de participación como una reserva productiva. Los salarios, siempre, son individualizados y son en proporción a las cualidades y características de cada obrero, es decir, se sometían a evaluaciones para determinar la capacidad del obrero otorgándole una calificación por la gerencia de personal. Al interior cada empresa tenía su propio sistema ya que no existía una escala de salarios común a toda la industria. Se condicionaban las prestaciones como la de vivienda, mediante préstamo de adquisición. La condición para ser acreedor era que el trabajador lo devolviera con su indemnización de retiro, cuando logra la edad de jubilación a los 55 años. Lo que ligaba comprometiendo al trabajador y correr la suerte de la empresa, ya que si él llegaba a renunciar, su indemnización sería mucho menor que la deuda contraída, imposibilitando al trabajador a elegir de forma autónoma a continuar o marcharse de ese trabajo. Del mismo modo, los empresarios deliberadamente fijaban los horarios y las licencias a las que estaban obligados los trabajadores. Implementando la flexibilidad para controlar los flujos de producción, en todo momento. Por tanto, la nueva organización productiva intensifica el ritmo de trabajo y aumenta la productividad. Sin importar, la condición de ningún trabajador. En ese sentido todos los trabajadores se tenían

que ajustas al modelo que llamaron "justo a tiempo", es decir la empresa compra lo justo y produce lo que se le demanda. Eliminando las interrupciones y controlando la calidad sin incurrir en desperdicios.

También, se le reconoce a Toyota, un carácter innovador al introducir al trabajador polivalente, entendido este como aquel que teniendo conocimientos sobre la rama de producción, calificado, desarrolla cualesquier tarea que se le encomiende dentro de este ámbito. Dicha clase de trabajador revolucionó radicalmente el área laboral y educacional. Además, Toyota preocupada siempre por dejar contento al cliente, limita su red de distribuidores, ya que bajo su visión la competencia es buena pero no dentro de su propio corporativo como tal, pues, al competir entre sí eliminarían principios y condiciones con tal de avasallar al contrario. Fijando como su paradigma es "para tener un cliente feliz hace falta un distribuidor feliz". Así, en cada una de las plantas de todo el mundo, se establece la técnica de "Producción multimodal", en consecuencia a México. La cual consiste en agrupar a los asociados Toyota en equipos de producción. En cada equipo se entrena a los asociados en las labores de los otros equipos bajo el esquema que cada uno sepa perfectamente desarrollar su labor además de alentarlos a tomarlo como un fortalecimiento de su carrera, se le asignan pocas horas de trabajo según el puesto a desarrollar y se busca que todos sean profesionales, contando con conocimientos relacionados con la tecnología.

Del mismo modo señala Toyota que se cuenta con versatilidad de la fuerza de trabajo, es decir, un trabajador entrenado para múltiples tareas puede reemplazar a cualquier compañero cuando sea necesario. Su base es la flexibilidad, la cual, bajo sus argumentos, hace posible el método de obtención de piezas "kanban". Lo que significa es que cada pieza que se fabrica, es consecuencia a la demanda de producción existente. Ya que si la demanda baja y se sigue el mismo ritmo de producción las piezas se acumulan y no se cumple

con "kanban". Propician un entrenamiento múltiple, lo que permite que un empleado desarrolle otra clase de trabajo. Así, cada pieza, cada proceso, se efectúa cuando se necesita, con la rapidez que se necesita: "justo a tiempo".

Sin embargo, un aspecto relevante que debemos señalar en las relaciones laborales de Toyota en México, es el empleo de trabajadores contratados por una empresa externa a ésta, es decir, de una outsourcing (mal llamado), pues, lo correcto es referirse a subcontratación, no resulta sorprendente el apoyo de este tipo de contratación, ya que, como se desprende desde sus orígenes, Toyota se basa en el concepto de flexibilidad y descentralización, por tanto Toyota en México, no tienen tantos trabajadores como se pudiera pensar, pues al allegarse de personal externo para el desarrollo de determinadas funciones, formalmente no son sus trabajadores.

Por lo tanto, Toyota en México, mediante la implementación del Sistema que debe su nombre "Toyotismo" y modelos que a su vez integra: Lean Production (PM) y Just in Time (JIT), bajo la base de la producción "multimodal", la flexibilización y sus estrategias, le otorgan un carácter polivalente al trabajador, fomentándole, también, un compromiso severo con la empresa, al grado tal que éste corre la suerte de la empresa. Hecho que beneficia a la empresa y, en consecuencia, al patrón, permitiéndole exigir más, incluso por menos. Por otro lado les obliga a permanecer en la empresa bajo el "chantaje" de otorgarles un "empleo de por vida", haciéndoles acreedores de derechos de antigüedad y vivienda. Sin explicarles a fondo, los mecanismos para obtener esos derechos, los cuales son: préstamo para vivienda, que deberá ser pagado al momento de cumplir con el tiempo requerido para su jubilación (55 años), lo que significa, "si quieres casa, trabaja de por vida para mi empresa", pues, si opta por marcharse antes del tiempo, el pago que reciba, no será suficiente para liquidar la deuda y por demás tendrá con los ingresos percibidos, lo suficiente ahorrado para liquidarlo.

Además, al emplear como base fundamental de organización productiva, a la descentralización productiva, estrategia de la flexibilidad y, la flexibilidad en sí, transforma la relación individual laboral a un trato de carácter civil o mercantil, desvirtuando la obligaciones y derechos inherentes a trabajadores y patronos. Aspecto que repercute a nivel empleo y sociedad. Traslada las obligaciones de carácter social al Estado, quien debe asumirlas con presupuesto que obtiene y le pertenece a la sociedad. Beneficio, por tanto, unilateral para la empresa.

Por otro lado, transforma la conciencia sindical, a un sindicalismo corporativo, lo que representa una regresión, es decir, si nos remontamos a los orígenes del sindicalismo, veremos que éste surgió como la idea de cooperar, de contribuir con sus compañeros en desgracia, como una mutualista, al grado que las necesidades propias de la industria requiriendo, exigir al patrón, contribuyera, pues, al final de cuentas, la desgracias era propiciada por el trabajo o en ejercicio o función de éste. En tal sentido, puede afirmarse que el sistema toyotista, por lo que hace al fomento laboral tanto de carácter individual como sindical, no sólo, no lo fomenta sino lo desalienta, en un afán de extinguirlo.

Por lo que hace al mercado y a mejoramiento empresaria, no puede negarse su avance y sus aportaciones. El uso y práctica de este sistema con su debida atención a los modelos que lo integran ha llevado a la empresa al éxito. De hecho, al enfrentarse al mercado estadounidense, considerado el más grande y poderoso por muchos años, ha propiciado una incipiente crisis causándole considerables pérdidas, además de hacerlo virar a otros horizontes. Cuestión que respalda la afirmación de otorgarle a la organización productiva y por ende a la laboral un empuje dentro del marco de la competitividad. Lo que implica más beneficios para la parte empresarial.

PRINCIPALES RESULTADOS.

Los principales resultados son:

1. Las teorías y los modelos como Centro-Periferia, Teoría de la Dependencia, el Keynesianismo y "Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero", el Marxismo y el Capitalismo, dejan al descubierto las desigualdades que por la distribución geográfica surgen. Los países que forman el centro son los que dominan y sacan provecho, en tanto que la periferia es la subordinada, la que debe obediencia. Los países centrales tienen garantizada la apropiación de los beneficios del sistema global al poseer el control de lo que se denomina los "*cinco monopolios*" (el sistema financiero global, la tecnología, el acceso a los recursos, la comunicación y los *mass-media*, y las armas o sistemas de destrucción de masas) las zonas tercermundistas sufren la enorme presión política y económica de los países más poderosos, que llegan muchas veces a la injerencia en asuntos internos.

2. América Latina, estuvo muy influenciada por la Teoría de la Dependencia, el Keynesianismo y la "Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero". El proteccionismo, el menosprecio al mercado y la economía cerrada jugaban el papel primordial, convirtiendo a la "seguridad nacional" en la justificación irrefutable para que los gobiernos se hicieran cargo de los "sectores estratégicos" de la economía, argumentando que es menester satisfacer las necesidades del país y no las de los inversionistas extranjeros. Sin embargo, pasado el tiempo, el keynesianismo perdió su atracción en los círculos políticos y de los teóricos económicos. Comenzó a creerse que el manejo la demanda en el keynesiano era complejo y que acarrearía sutiles daños en la economía, deteriorando los beneficios de un presupuesto público equilibrado, favoreciendo la inflación.

3. Las teorías y modelos económicos nos permiten explicar que todo cambio normalmente es consecuencia de una crisis, de un implemento y adecuación a ciertas exigencias del mercado, además de ser diversas según el Estado que se trate, ya que las estructuras dependen necesariamente de la construcción de la sociedad produciendo y reproduciendo mecanismos que les permitan en algún sentido mejorar o controlar sus organizaciones.

4. Existen tres sistemas de producción precedentes al Toyotismo: el Taylorismo, el Fordismo y el Postfordismo. El Sistema Taylorista es el primer intento por organizar los procesos de producción apoyándose de un método organizativo fundamentado en el estudio científico y el control del trabajador observándose a la organización como un conjunto de procesos de pensamiento racional. El Sistema Fordista permitía controlar el conjunto del proceso de trabajo y la ejecución concreta por cada uno de los asalariados que participaban en el mismo. Y el Postfordismo buscó a toda costa complacer las exigencias que el ingreso al mundo globalizado le requería, cambió hasta donde pudo sus mecanismos, implementó bruscamente maquinaria acorde a la tecnología entrante. Pero, no resistió a tales pedimentos bruscos, ya que la base de este sistema (desde el Fordismo) era su rigidez. Pero los tres se plantearon con el fin de reducir constes en la producción.

5. La globalización ha venido transformado los sistemas de organización productiva. La llegada de innovadora tecnología, que trae en sí conocimiento y acortamiento de distancias, acelera estos cambios. La influencia más directa es, en la implementación de nuevos sistemas, modelos y estrategias en el área de producción en busca de eficientar y obtener mayor y mejor productividad y así llegar a ser competitivos.

6. La flexibilidad laboral se convierte en práctica común de las empresas. Las estrategias que se derivan de esta, descentralización,

deslocalización, subcontratación [outsourcing, externalización, etc.], se convierten en una alternativa más para organizar la producción y el trabajo.

7. La descentralización productiva es uno de los pilares de la organización productiva, que permite ajustar el volumen de empleo de acuerdo a las necesidades, según la demanda, también permite reducir costes salariales. Los efectos que ésta provoca son variados uno de ellos es el efecto centrífugo que lleva al adelgazamiento de la empresa mediante la subcontratación y a la aparición de otras empresas y de trabajo autónomo. También se ve un efecto centrípeto que puede traducirse en la aparición de grandes empresas que se articulan a partir de una sociedad matriz coordinándose en unidades productivas separadas.

8. La descentralización puede observarse, igualmente, en un plano vertical a través de la exteriorización de la producción mediante el establecimiento de contratos con terceros, quienes se obligan a realizar alguna de las actividades que la empresa realizaba permitiéndole con ella funcionar de forma normal ante el exterior y situarla en el mercado según se trate de bienes o servicios. En uno horizontal, donde lo primordial es la existencia de redes empresariales, ubicadas en una misma localidad o región que les permita entablar relaciones de cooperación bajo una posición de relativa igualdad, limitándose a la prestación de servicios comunes.

9. La descentralización productiva, además de ser una estrategia de la flexibilidad es una técnica común que se emplea para eficiencia y racionalizar el funcionamiento y ser más competitivo. Sin embargo, la realidad es que, al proliferar las empresas descentralizadas, se ha producido una reducción del trabajo asalariado y un aumento del trabajo autónomo y para subordinado, vinculado a la empresa principal por contratos civiles o mercantiles. Con ello, se ha incrementado la zona gris entre el trabajo dependiente y el trabajo autónomo resultando aún más relevante que, mediante las fórmulas de

subcontratación, los procesos de trabajo se fragmentan en segmentos separados, una parte de los cuales se convierte en puestos de trabajo de personal propio de la empresa y otros son ocupados por terceros o por personal de diferentes empresas.

10. La reorganización de la empresa a través de la descentralización productiva se traduce en una segmentación del bloque de facultades que corresponden al empresario, en cuanto sujeto acreedor de las relaciones de trabajo. También, la figura del empresario se hace 'evanescente', lo que hace surgir una dificultad para su configuración como contraparte de la relación laboral, fruto de un proceso de escisión de facultades y poderes entre la dualidad de sujetos empleadores que aparecen con las relaciones triangulares de trabajo. Esta 'desmembración jurídica' de la figura del empleador, comporta un conjunto de problemas adicionales como, determinar quién asume el ejercicio de los poderes de organización, dirección y disciplinario, y en lo relativo a la imputación de responsabilidad no hay quien responda por el incumplimiento de las normas laborales y de Seguridad Social.

11. La descentralización afecta el ámbito colectivo, ya que las relaciones colectivas de trabajo se debilitan, la afiliación sindical de los trabajadores se dificulta, la organización de los sindicatos y la articulación de los intereses profesionales dentro y fuera de los sectores también se complica, pues, el número de trabajadores directos de la empresa matriz son los menores, además, al fraccionar a los trabajadores en tantas empresas subcontratistas elimina la posibilidad de además de no existir un fomento de las empresas que subcontratan. Por tanto, la descentralización siempre tiene implicaciones en las relaciones laborales.

12. La descentralización productiva tiene, entonces, incidencia directa, en la crisis estructural del empleo, pues, la creciente desregulación del mercado de trabajo está acarreado consecuencias para la cohesión de las clases

trabajadoras industriales, dado que intensifica su segmentación y coadyuva a la dualización del mundo laboral.

13. Las deslocalizaciones empresariales, son también, un fenómeno inherente a la globalización, a las exigencias del mercado y primordialmente práctica y estrategia de flexibilización de las Empresas Multinacionales o Transnacionales hacia otras economías. El proceso comúnmente es lento y poco intenso y se centra fundamentalmente en fases y actividades intensivas en mano de obra barata y poco cualificada.

14. El fenómeno de deslocalización no es nuevo, anteriormente se emplea a fin de allegar a otras zonas productos que anteriormente no tenían acceso en determinadas áreas geográficas siendo el único medio de producción para abastecer esos mercados.

15. Actualmente, las inversiones (empresas Multinacionales) son el impulso para trasladarse a otras áreas en busca de obtener mejores ganancias. Lo que implica movilidad de una o más empresas en forma total o parcial, es decir, procede tanto del traslado de actividad desde las economías más desarrolladas hacia los países en desarrollo, en el cual participan tanto las empresas multinacionales radicadas en la economía nacional como las propias empresas nacionales, como del traslado de actividades desde los propios países en desarrollo hacia estos nuevos destinos.

16. La deslocalización y la competencia por mantener y atraer la inversión extranjera directa y la actividad y presencia de las empresas multinacionales se convierte en un fenómeno global. Pero siempre motivados por: buscar mejorar la competitividad mediante la diversidad y la flexibilidad, buscar eliminar todos los costes innecesarios, buscar maximizar, eficientar, flexibilizar, otorgar calidad y productividad en el proceso productivo, buscar

simplificar los sistemas de información y buscar aumentar la relevancia de la incidencia del elemento humano en el funcionamiento del proceso productivo.

17. Las deslocalizaciones son un mal necesario para las economías desarrolladas, ya que permiten, en algunos casos, la supervivencia de las empresas y mantener un núcleo de trabajadores en el país de origen, las empresas deslocalizadas siguen adquiriendo componentes de sus suministradores habituales, con lo que favorecen la balanza comercial de sus países originarios, contribuyen a reducir los precios que ofrecen las empresas y aumentan la productividad de las mismas. Además, cuando se trata de inversiones hacia el exterior estas contribuyen a la compra de productos manufacturados nacionales dando acceso de ciertas mercancías a un grupo que antes no tenía.

18. Las desventajas de la deslocalización son: el incremento de despidos colectivos, dificultades o insolvencias de las empresas, cambios en la composición de las empresas, a través de los cambios en la actividad y en la organización de las mismas. Además, desencadenan diversos problemas para las empresas locales proveedoras (desempleo indirecto), de competitividad de las empresas del sector a que permanece la empresa del país receptor, presión sobre los niveles de protección social alcanzado con grandes esfuerzos en el país ante la amenaza del desplazamiento de la actividad productiva y presión sobre el sistema de Seguridad Social, en su caso.

19. Para el caso específico del país de acogida los efectos son: Sí se trata de países de menor desarrollo, en un principio creación de empleo, pero en la mayoría de los casos precarios, dificultades competitivas de la industria local, creación de situaciones de dependencia económica en los estados anfitriones, contratación de trabajadores para ser desplazados al extranjero o contrato para trabajo itinerante, movilidad de los trabajadores entre diferentes establecimientos de la misma empresa de dimensión internacional, en los

grupos de empresas supranacionales, por contratación y subcontratación supranacional, por traslado de la empresa a un tercer país, o bien despido por cierre parcial o total y en el ámbito social la implicación es quebrantamiento del mercado de trabajo, con una mayor afectación a personal de baja cualificación.

20. Las afectaciones son graves, pero ello no implica que se deban prohibir ni la descentralización productiva ni la deslocalización productiva pues ello, además, de no ser posible tampoco es deseable en razón de lo expuesto. Lo que en todo caso resulta imprescindible es exigir que las empresas que pretendan, por ejemplo, deslocalizarse cumplan una serie de condiciones y requisitos: establecer mecanismos de anticipación para prever los cambios; aplicar el principio de responsabilidad social con todos los interesados, incluidas las subcontratas; realizar un esfuerzo real de formación para garantizar la empleabilidad y recualificación de los trabajadores; establecer medidas de apoyo a la reindustrialización del territorio; obligar a las empresas la devolución de las ayudas recibidas en caso de incumplimiento de las condiciones, además naturalmente, del cumplimiento de la normativa existente en cada país, también, asegurar que las deslocalizaciones sean enmarcadas en normas, procedimientos y sistemas de negociación y de tratamiento, evitando competencia desleal entre territorios y países. Además de propiciar la emisión de normas internacionales.

21. La cadena productiva es un proceso que puede ser clasificado como una reacción oligopolística, es decir, un movimiento de imitación recíproca de las acciones estratégicas de los competidores, como forma de mantener una posición ventajosa en el mercado.

22. Toyota es una empresa que respalda su organización productiva y laboral a través de su propio sistema, "Toyotismo", el cual a su vez lo conforman dos modelos de organización productiva denominados: Lean Production (PM) y Just in Time (JIT), los cuales tienen como base fundamental

la flexibilización y la producción "multimodal". Siendo su lema fundamental: "Ser lo más eficientemente posible".

23. El sistema Toyotista es desestructurador para con la clase, como consecuencia de la crisis asiática que generó una economía dual en la que se produce una fuerte estratificación dentro de la clase trabajadora.

24. El éxito de Toyota en México y mundialmente ha sido implementar una organización de una manera distinta, misma que se justifica, según varios estudiosos, mediante tres aspectos que: a) el cultural en donde se observaban rasgos de carácter histórico, es decir, algunos valores que les propiciaban sentimientos de responsabilidad paternalistas, b) de las relaciones humanas en el que proponían una dirección integral mediante el uso mismo de la calidad humana, aprovechar al máximo las capacidades intelectuales de los obreros en el proceso de producción. Su base aquí era la constitución de departamentos descentralizados en donde todos intervenían para el desarrollo de las tareas en el trabajo. Y c) del control de producción: El nivel de control de la producción, según Knuth se basa en la responsabilidad y ejecución flexible del trabajo, lo que no significa que los japoneses hayan eliminado las tareas repetitivas y estandarizadas en el proceso de trabajo. En el fondo se trata de eliminar el trabajo innecesario por medio de la especialización y de un sistema específico de relaciones industriales.

25. El sistema de organización productiva en Toyota denominada por muchos autores como el Toyotismo o Trabajo Flexible es un sistema de producción basado en la práctica de principios del sistema Taylorista-Fordista, pero en condiciones en que las prerrogativas y reconocimientos gerenciales son extendidas en su ejercicio a los trabajadores comunes. Dándole cierta relevancia a "la participación" de los trabajadores pero siempre sometida a un control y ligado al compromiso de cumplir determinadas metas articuladas por la empresa. Por lo que la demanda de participación es tomada como una

reserva productiva. Los salarios siempre son individualizados y son en proporción a las cualidades y características de cada obrero, es decir, se sometían a evaluaciones para determinar la capacidad del obrero otorgándole una calificación por la gerencia de personal. Al interior cada empresa tenía su propio sistema ya que no existía una escala de salarios común a toda la industria. Se condicionaban las prestaciones como la de vivienda, mediante préstamo de adquisición. La condición para ser acreedor era que el trabajador lo devolviera con su indemnización de retiro, cuando logra la edad de jubilación a los 55 años.

26. Lo que ligaba comprometiendo al trabajador y correr la suerte de la empresa, ya que si él llegaba a renunciar, su indemnización sería mucho menor que la deuda contraída, imposibilitando al trabajador a elegir de forma autónoma a continuar o marcharse de ese trabajo. También los empresarios deliberadamente fijaban los horarios y las licencias a las que estaban obligados los trabajadores. Implementando la flexibilidad para controlar los flujos de producción, en todo momento.

27. En la nueva organización productiva se intensifica el ritmo de trabajo y aumenta la productividad. Sin importar la condición de ningún trabajador. En ese sentido todos los trabajadores se tenían que ajustar al modelo que llamaron "justo a tiempo", es decir la empresa compra lo justo y produce lo que se le demanda. Eliminando las interrupciones y controlando la calidad sin incurrir en desperdicios.

28. El sistema de producción Toyota, es el innovador e introductor del Trabajador Polivalente, entendido este como aquel que teniendo conocimientos sobre la rama de producción, calificado, desarrolla cualesquier tarea que se le encomiende dentro de este ámbito. Dicha clase de trabajador revolucionó radicalmente el área laboral y educacional. Además, Toyota preocupada siempre por dejar contento al cliente, limita su red de distribuidores, ya que

bajo su visión la competencia es bueno pero no dentro de su propio corporativo como tal, pues, al competir entre sí eliminarían principios y condiciones con tal de avasallar al contrario. Fijando como su paradigma es "para tener un cliente feliz hace falta un distribuidor feliz". Así, en cada una de las plantas de todo el mundo, se establece la técnica de "Producción multimodal", en consecuencia a México. La cual consiste en agrupar a los asociados Toyota en equipos de producción.

29. En cada equipo se entrena a los asociados en las labores de los otros equipos bajo el esquema que cada uno sepa perfectamente desarrollar su labor además de alentarlos a tomarlo como un fortalecimiento de su carrera, se le asignan pocas horas de trabajo según el puesto a desarrollar y se busca que todos sean profesionales, contando con conocimientos relacionados con la tecnología. También señala Toyota que se cuenta con versatilidad de la fuerza de trabajo, es decir, un trabajador entrenado para múltiples tareas puede reemplazar a cualquier compañero cuando sea necesario. Su base es la flexibilidad, la cual, bajo sus argumentos, hace posible el método de obtención de piezas "kanban". Lo que significa es que cada pieza que se fabrica, es consecuencia a la demanda de producción existente. Ya que si la demanda baja y se sigue el mismo ritmo de producción las piezas se acumulan y no se cumple con "kanban". Propician un entrenamiento múltiple, lo que permite que un empleado desarrolle otra clase de trabajo. Así, cada pieza, cada proceso, se efectúa cuando se necesita, con la rapidez que se necesita: "justo a tiempo".

30. Toyota se basa en el concepto de flexibilidad y descentralización, por tanto Toyota en México, no tienen tantos trabajadores como se pudiera pensar, pues al allegarse de personal externo para el desarrollo de determinadas funciones, formalmente no son sus trabajadores.

31. El relativamente, nuevo sistema de organización, objeto de este estudio, "Sistema Toyotista", es un sistema funcional, que satisface en gran

medida las exigencias actuales, que adecua los medios a su alcance, para cumplir sus metas y fomentar un crecimiento, el problema, en tal sentido, no es el sistema, es el abuso y la exageración que de él se puede generar. El éxito que ha tenido la empresa Toyota, prueba su eficiencia actual y su vigencia. No obstante, la relativa incorporación al mundo de este sistema, y la escasa información práctica, hace imposible proponer alguna reforma y/o manifestarse en contra de éste. Por tanto, a manera de conclusión, podemos decir, que falta mucho que hacer, pero más por conocer de éste sistema, para poder concretar una propuesta de reforma en cualquier ámbito y afirmar si tiene o no implicaciones negativas de carácter sociolaboral, en el caso mexicano.

32. Al emplear como base fundamental de organización productiva, a la descentralización productiva, estrategia de la flexibilidad y, la flexibilidad en sí, transforma, Toyota, la relación individual laboral a un trato de carácter civil o mercantil, desvirtuando la obligaciones y derechos inherentes a trabajadores y patrones. Aspecto que repercute a nivel empleo y sociedad. Traslada las obligaciones de carácter social al Estado, quien debe asumirlas con presupuesto que obtiene y le pertenece a la sociedad. Beneficio, por tanto, unilateral para la empresa.

33. Toyota transforma la conciencia sindical, a un sindicalismo corporativo, lo que representa una regresión, es decir, si nos remontamos a los orígenes del sindicalismo, veremos que éste surgió como la idea de cooperar, de contribuir con sus compañeros en desgracia, como una mutualista, al grado que las necesidades propias de la industria requiriendo, exigir al patrón, contribuyera, pues, al final de cuentas, la desgracias era propiciada por el trabajo o en ejercicio o función de éste. En tal sentido, puede afirmarse que el sistema toyotista, por lo que hace al fomento laboral tanto de carácter individual como sindical, no sólo, no lo fomenta sino lo desalienta, en un afán de extinguirlo.

34. El uso y práctica del sistema toyotista, con su debida atención a los modelos que lo integran ha llevado a la empresa al éxito. De hecho, al enfrentarse al mercado estadounidense, considerado el más grande y poderoso por muchos años, ha propiciado una incipiente crisis causándole considerables pérdidas, además de hacerlo virar a otros horizontes. Cuestión que respalda la afirmación de otorgarle a la organización productiva y por ende a la laboral un empuje dentro del marco de la competitividad. Lo que implica más beneficios para la parte empresarial.

35. La práctica de sus estrategias de la flexibilidad, en Toyota, es el modo de operar de ésta, es decir, con el auxilio de la descentralización, ejecutan y cumplen sus metas de producción. Lo que significa que, formalmente no tiene tantos trabajadores a su cargo, pero sí de hecho. Al subcontratar a empresas (externas a ésta) y a trabajadores autónomos y/o independientes, ellos son quien realizan las tareas encomendadas por Toyota, pero sin asumir un contrato de carácter laboral, sino uno de carácter civil o mercantil.

36. Se justifica el por qué Toyota no tiene tantos, ni los suficientes, Contratos Colectivos de Trabajo y/o Reglamentos Interiores de Trabajo, pues, en todo caso, quienes tienen la obligación de firmarlos son las empresas externas, cuestión que no fue ni investigada ni consultada, en virtud, de estar fuera del tema de investigación que se estudia.

37. Es innegable que al reorganizarse el trabajo, es decir, al emplear nuevas formas de organización productiva y laboral, se genera una transformación, que no siempre resulta en buenos términos.

CONCLUSIONES.

1. El trabajo es el único medio (humano), para satisfacer necesidades y allegarse de satisfactores. Por lo que, resulta indispensable salvaguardar las condiciones y clases que de éste deriven.
2. El trabajo siempre ha sido un elemento importante en el mundo. No obstante, hoy día las relaciones laborales se modifican. Relegando el trabajo y a los trabajadores a un papel de piezas dependientes de la lógica de la competitividad empresarial.
3. El entorno laboral se ha venido modificando en México. Anteriormente la gran mayoría de los trabajadores eran jóvenes, más calificados y mejor entrenados para realizar una gama muy amplia de tareas los que componían la fuerza de trabajo de las plantas existentes del sector automotriz. Para posteriormente ser sustituidos por las promociones y asignaciones especiales basándose en el desempeño individual y las aptitudes de los trabajadores, en lugar de sólo tomar en cuenta la antigüedad de los mismos en las empresas manteniendo unos salarios y prestaciones, que no eran iguales a los de las otras plantas, pero se mantenían por arriba del promedio de lo que se pagaba en el sector manufacturero.
4. El verdadero origen de la regulación del contrato de trabajo, como tipo contractual específico, deviene de una sensibilidad hacia los problemas derivados de la falta de libertad que tiene un sujeto para ejercer la defensa de sus intereses profesionales frente a aquél que le ofrece una oportunidad de trabajo que no puede permitirse rechazar. No pudiendo existir contrato diferente al contacto de trabajo que tenga como

prestación principal de quien presta los servicios el trabajo desempeñado en régimen de subordinación y dependencia.

5. Se ha afirmado en muchos supuestos que uso de la flexibilidad y sus estrategias, se profundiza más el desequilibrio en las relaciones de trabajo. En las nuevas formas de contratación, en muchos casos, poco conocidas, se sustituyen los elementos inherentes a dicha relación, transformando una relación que durante muchos siglos fue laboral, a un simple contrato civil o mercantil.

6. En el sector automotriz en México, en su organización jurídica del trabajo, se emplea a todas las clases de trabajadores normados en la legislación laboral (trabajadores de base o sindicalizados, trabajadores de confianza, trabajadores a domicilio y la contratación a través de la intermediación), además del reiterado auxilio de contratos civiles y mercantiles (comisionistas). Bajo el respeto de la libertad y autonomía contractual los empresarios (patrones) pueden arbitrariamente elegir a quien y bajo qué régimen contratar. No obstante, se observa el empleo "fraudulento" de diversas figuras a fin de no generar derechos y obligaciones laborales. Así, se utilizan mucho los contratos de comisión, mismos que permiten contratar civil o mercantilmente, aunque en la práctica se demuestra, en la mayoría de estos supuestos, que son trabajadores comunes. Que deberían estar bajo la protección normativa laboral. Sobre todo porque resulta claro que, sin importar como se denomine un contrato, bajo la existencia de la "presunción", si se realiza bajo las condiciones de subordinación (dependencia y control: salario y jornada) es un contrato de trabajo sin más. Igualmente se auxilian, para su funcionamiento, de forma más reiterada, de la contratación externa, descentralizando las actividades del sector no solo como una alternativa usual sino "normal".

7. En México, se desconocen, conceptualmente hablando, diversos términos, aunque de hecho se empleen a diario. Es decir, de hecho pero no de derecho, se utiliza la contrata y la subcontrata, los trabajadores autónomos, económicamente dependiente o no, a través de trabajadores con determinada cualificación o no que realizan tareas específicas y talleres externos, respectivamente. En tal sentido, se observa una normatividad carente, precaria. Pues, la cotidianidad presente nuevo fenómenos, que han sido, hasta ahora, soslayados en la norma. Destacándose únicamente la presencia de diversos razonamientos jurisprudenciales, manifestadores en diversos y aislados sentidos, por lo que tampoco se observan jurisprudencias, sino tesis jurisprudenciales, las cuales no tiene un carácter obligatorio, en cuando a su observancia y cumplimiento tan verás como la propia jurisprudencia.
8. En el contexto de la descentralización productiva, el realce que cobra la autonomía de la voluntad para decidir por parte de los trabajadores individuales la forma de prestación del trabajo y como fuente reguladora del contrato de trabajo, potencializa una tendencia que propicia la individualización.
9. Las nuevas formas de organización del trabajo que propicia la descentralización productiva pueden permitir un efecto positivo respecto de las formas de trabajo no estructurado, clandestino, que se inscriben en el mundo de la economía sumergida.
10. La exaltación de la autonomía privado como génesis de los contratos atípicos no debe interpretarse en términos absolutos. Todo contrato cuyo contenido sea el establecimiento de unas determinadas relaciones jurídicas, un conjunto particular de obligaciones, se configura sobre una

estructura o esquema de actividades debidas cuyo alcance tiene que adaptarse a unos presupuestos normativamente predeterminados para que sea susceptible de tutela jurídica.

11. Se exige una justificación del contrato tanto estructural como Funcional. En el plano estructural, cada una de las obligaciones y deberes resultantes de la celebración del negocio jurídico ha de quedar justificada en otras correlativas obligaciones o en otros correlativos deberes. En ese sentido, se exige la licitud de la causa del contrato, entendida esta última como la finalidad económica que se persigue mediante la celebración de aquél.

12. La existencia de una normativa deficiente en materia de franquicia ha propiciado un amplio margen de intervención de la autonomía de la voluntad en la creación de las condiciones del contrato. Pero la apariencia de mercantilidad no ha impedido que de tratarse de una relación laboral encubierta se aplique la normativa social determinan de la dependencia del franquiciado, en el caso español. Siendo en gran medida similar la situación en el caso mexicano, con las salvedad de tener que acreditar bajo los criterios de presunción que hay una relación real de subordinación, para lograr responsabilizar a alguien.

13. Las fronteras entre el grupo de empresa y la franquicia son lábiles. El sector automotriz se enfrente siempre ha esta posibilidad, pues hoy día con la globalización, plantea la posibilidad de constituir, a fin de acrecentar su mercado, diversas empresas, en varios territorios nacionales e internacionales. En tal sentido, se observa en España una posibilidad viable, el grupo de empresas. Mientras que para México, solo podría recurrirse a una asociación de empresas, lo que de nueva cuenta vuelve a propiciar vacíos normativos y con ello, incapacidad de obtener

aun responsable para el caso de conflictos laborales y de seguridad social.

14. Cuando la independencia de los empresarios franquiciados no es real, pese a que las empresas red establecen matrices en cada estado o territorio para gestionar los nuevos establecimientos, fragmentando el control al crear empresas 'puente' que fiscalizan directamente la actividad de las nuevas franquicias, en vez de conceder directamente a través de la empresa madre, se está ante la presencia de un fraude de ley. Muy reiterado en las franquicias. Situación similar en España y en México.

15. La franquicia es mecanismo descentralizado legal e idóneo, que admite la validez de la interposición de empresas filiales como mecanismos de inaplicación de obligaciones y responsabilidades del empresario respecto de un centro de imputación laboral de su propiedad, como es el caso de sus comercios filiales destinados a la distribución de sus productos. Por tanto, si valoramos esta conclusión, sobre todo por el efecto de distribución, podría afirmarse que las franquicias en México, podrían ser franquicias. Lo cual no es viable porque un solo indicativo no determina su verdadera situación jurídica real.

16. En México la franquicia es una fórmula nueva y diferente, con una configuración tan particular que dificulta su encuadramiento directo en cualquier mecanismo laboral ya reglado, pero que puede y tiene que ser reconocido hacia alguno de los existentes. Ello a fin de salvaguardar el interés común a toda sociedad.

17. La descentralización productiva produce una auténtica situación de 'ajenidad en el mercado', no sólo del trabajador subordinado sino de la

propia empresa, pues ésta dependen en su actuación de las otras empresas con las que establece fuertes vínculos de producción. Se aprecian cada vez más formas variadas de dependencias financieras, de producción, tecnológica, etc., que a medio o largo plazo han de tener sus efectos sobre el ejercicio y garantía de los derechos laborales.

18.El verdadero problema, que se tiene ante la adecuación o encuadramiento jurídico, hoy carentes de regulación, es desde el punto de vista conceptual. En México además se observa el pleno desconocimiento de figuras, no porque no se presente sino porque no les ha interesado poner atención.

19.La exigencia de que la prestación sea en un mismo "centro de trabajo", como requisito, no atiende adecuadamente las necesidades que plantean realidades nuevas que surgen por efecto de la descentralización productiva: Actualmente proliferan unidades de trabajo "semiautónomas" que, pese haber sido extraídas física y jurídicamente de la empresa principal, presentan una fuerte dependencia económica respecto de ésta. Siendo para el caso mexicano los talleres mecánicos, un ejemplo claro de unidad externa.

20.El sector automotriz es un pilar en la economía mundial, de este depende miles de trabajadores. La situación de este sector es versátil y las exigencias del mercado acentúan aún más la necesidad de estar en constante movimiento. Los cambios han venido acarreado ajustes sobre todo a nivel organizativo empresarial. Se ha tenido que buscar alternativas que le hagan más productivo y más vivaz ante las exigencias y "caprichos", también, de los consumidores.

21. Los tan variados tipos de contratos de que se auxilia este sector, son manifestaciones de reajuste al nuevo mundo. Donde lo importante es vender y comprar, donde el papel del trabajador y el trabajo mismo son solo una pieza más del entramado empresarial.
22. En México, las agencias automotrices son un ejemplo claro de las adecuaciones en el mundo del mercado. Se contrata y al mismo tiempo se restringen las condiciones, en muchas ocasiones, mediante el fraude de la ley, maniobran sus actuaciones. Alentados, además, por los vacíos normativos.
23. Tal es el caso de los casos precisos de los trabajadores, mal llamados "comisionistas", que son obligados civil y mercantilmente, aunque en la práctica, los hechos digan lo contrario, pues se trata de trabajadores. Estos personajes, se encuentran obligados a cumplir con un horario, es decir, con una jornada, reciben un salario específico de base, aunque por ciertas ventas puedan o no obtener un beneficio extra, se encuentran obligados a capacitarse de acuerdo a las estipulaciones propias de la agencia a la que pertenecen, en una palabra son subordinados. Aspecto que la normativa mexicana contempla como característica indispensable para declararle como trabajador. Así, de la misma forma, si se tomara este ejemplo mexicano con normativa española igualmente podría determinarse que es un trabajador común.
24. Existe la contratación de talleres externos, a quienes se les encomienda la reparación y mantenimiento de los vehículos que llevan en depósito para que se les brinde determinado servicio. Cuestión que no sale a la luz. Es un contrato interno entre la agencia y el taller. Lo que genera un vacío identificativo en el vínculo. Normalmente se contrata civil o mercantilmente, cuando en la práctica está sujeto a un poder de

dirección y subordinación, generando implicaciones de índole laboral. No hay posibilidad de responsabilizar fácilmente a quien incumpla los deberes laborales y de seguridad social. Además, ante la ausencia de jurisprudencias, únicamente planteándose tesis jurisprudenciales carentes de obligatoriedad en su cumplimiento, no es posible garantizar dichos derechos. Mientras que en la normatividad española a través de la ubicación del dueño del taller como un trabajador autónomo, sea o no dependiente económicamente, se pueden salvaguardar los deberes tanto laborales como de seguridad social.

25. A fin de evitar que emerja un tipo de trabajo clandestino, así como buscar que la legislación laboral siga cumpliendo sus finalidades específicas, ésta debe tender a una mayor diversificación en el tratamiento de las nuevas actividades que se desarrollan en dependencia con otras empresas y que están ligadas de ordinario al sector servicios, al desarrollo tecnológico y a la descentralización productiva. Y para el caso mexicano específicamente, buscar la actualización de sus normas laborales, que tanta falta nos hace.

26. Las Teorías y modelos económicos: Centro-Periferia, Teoría de la Dependencia, el Keynesianismo y Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero”, el Marxismo y el Capitalismo, coinciden en que existen divisiones que señalan la desigualdad.

27. La creación de sistemas de organización productiva han permitido que el trabajo y la producción evolucionen.

28. Los sistemas de organización productiva: Taylorismo, Fordismo y Postfordismo, así como el Toyotismo, ahora, se han planteado, para

reducir costes en la producción y eficientar la producción y el producto, pero bajo diferentes ópticas.

29. Toyota no es un simple nombre comercial o razón social, es la precursora de un nuevo sistema de organización productiva, el cual se denomina "Sistema Toyotista" y se conforma de dos modelos organizacionales Lean Production (PM) y Just in Time (JIT) y se le considera un sistema desestructurador.

30. La globalización, las innovaciones tecnológicas han originado un cambio radical en las estructuras laborales, transformando el concepto de trabajador caracterizado por la subordinación, el patrón y las clases de trabajo y contratación.

31. El éxito de Toyota en México y mundialmente ha sido implementar una organización de una manera distinta, misma que se justifica, según varios estudiosos, mediante los siguientes aspectos que: el cultural en donde se observaban rasgos de carácter histórico que les determina algunos valores que, a su vez, les propiciaban sentimientos de responsabilidad paternalistas, de las relaciones humanas en el que proponían una dirección integral mediante el uso mismo de la calidad humana, aprovechar al máximo las capacidades intelectuales de los obreros en el proceso de producción.

32. En Toyota, la práctica de sus estrategias es el modo de operar. Se auxilia de la descentralización, primordialmente, para ejecutar y cumplir con sus metas de producción. Lo que significa que, formalmente no tiene tantos trabajadores a su cargo, pero sí de hecho. Al subcontratar a empresas (externas) y a trabajadores autónomos y/o independientes, ellos son quienes realizan las tareas encomendadas por Toyota, pero sin

asumir un contrato de carácter laboral, sino uno de carácter civil o mercantil. Lo que justifica el porqué Toyota no tiene tantos, ni siquiera los suficientes, Contratos Colectivos de Trabajo y/o Reglamentos Interiores de Trabajo, pues, en todo caso, quienes tienen la obligación de firmarlos son las empresas externas.

33.El "Sistema Toyotista", es un sistema funcional, satisface en gran medida las exigencias actuales (mercado y competitividad), adecuando los medios a su alcance, para cumplir sus metas y fomentar un crecimiento (productivo principalmente). Por lo que, puede afirmarse que el sistema no es un problema, en todo caso es el "mal uso de este".

34.El éxito que ha tenido la empresa Toyota, prueba su eficiencia actual y su vigencia. No obstante, la relativa incorporación al mundo de este sistema, y la escasa información práctica, hace imposible proponer alguna reforma y/o manifestarse en contra de éste. Pero si, afirmar que falta mucho que hacer, pero más por conocer de éste sistema, para poder concretar una propuesta de reforma en cualquier ámbito y afirmar si tiene o no implicaciones negativas de carácter sociolaboral, en el caso mexicano.

35.La flexibilización, es vista como la panacea en el mundo productivo, permitiéndoles reducir costes al implementar sus estrategias como la descentralización, la deslocalización y la subcontratación u outsourcing.

CONCLUSIÓN FINAL

Toyota se organiza productivamente siguiendo su sistema (Toyotismo) que tienen su base en la flexibilidad y una de sus estrategias, primordialmente, la descentralización, lo que hace que se transformen las condiciones laborales de quien en ella colabora o prestan sus servicios, primero al contratar a empresas externas para que realicen tareas que, antes eran, propias de Toyota y de personas que trabajan de manera independiente. Esas transformaciones se observan al cambiar la condición surge de la relación de trabajo, es decir, se elimina la "subordinación" otorgándoles autonomía para realizar el trabajo y si se trata de empresa externa tampoco les paga, en consecuencia dejan de ser trabajadores de Toyota. Lo que no significa que, el cambio de situación, traiga una consecuencia negativa sociolaboral, primero por los requisitos necesarios que plantea Toyota para contratar. A quien contrata Toyota, como empresa o trabajador independiente, le certifica a fin de poder cumplir con la calidad de su producción y servicios.

En tal virtud, les obliga a capacitarse y desarrollar habilidades. Por otro lado, les propicia un espíritu empresarial, fomentando la participación en áreas importantes de la empresa misma. No obstante, el trabajador o persona que colabora con las tareas de la empresa Toyota, obtiene un salario un tanto decoroso al nivel de vida común de los mexicanos.

Además, Toyota al no interesarle el volumen sino la calidad y no fomentar la apertura de nuevas distribuidoras, les genera un sentimiento de compromiso hacia ella (ponerse la camiseta). También al preocuparse por el cliente, les alienta al respeto y al compañerismo.

La consecuencia que si puede observarse negativa, es el traslado de las obligaciones de carácter social y seguridad social al Estado, ya que, al no contratar personalmente, no tener trabajadores en su nómina, se deslinda de éstas contribuciones.

Anexo 1

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BM: Banco Mundial

CAES: Centro de Asesoría y Estudios Sociales

CCC: Círculos de Control de Calidad

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIA: Central Investigation Agency

CLACSO: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

CGT: Confederación General de Trabajadores

CSI: Índice de Satisfacción del Consumidor

CTC: Control Total de la Calidad (también TQC)

C. V.: Capital Variable

EMN: Empresas Multinacionales

ETN: Empresas transnacionales

FIAT: Fabbrica Italiana Automobili Torino

FMI: Fondo Monetario Internacional

GM: General Motors

I+D: Investigación y desarrollo

IED: Inversión Extranjera Directa

IDH: Índice de Desarrollo Humano

ISI: Industrialización por Sustitución de Importaciones

JIT: Just in Time

LEDC: Less Economical Develop Country

LFT: Ley Federal del Trabajo

LP: Lean Production

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

OCT: Organización Científica del Trabajo

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMC: Organización Mundial de Comercio

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte

PIB: Producto Interno Bruto

PM: Producción Magra

PNB: Producto Nacional Bruto

PYMES: Pequeña y Mediana Empresa

S. A.: Sociedad Anónima

S. de R. L: Sociedad de Responsabilidad Limitada

TLC: Tratado de Libre Comercio

TQC: Total Quality Control

TSM: Toyota Customer Service Marketing

UE: Unión Europea

VAB: Valor Añadido Bruto

VW: Volkswagen

Anexo 2

GLOSARIO

ABC, región: La Región del ABC paulista incluye a 7 prefecturas municipales de las 33 que conforman al área metropolitana del gran Sao Paulo, Brasil.

Automoción: Facultad o condición de lo que se mueve por sí mismo. Estudio o descripción de las máquinas que se desplazan por la acción de un motor y particularmente de los automóviles. Sector de la industria relativo al automóvil.

Automotriz: Dícese de la máquina, instrumento o aparato que ejecuta determinados movimientos sin la intervención directa de una acción exterior. Apl. A vehículos de tracción mecánica.

Automovilismo: Término genérico aplicado a todo lo relativo al automóvil.

Automovilístico: (ca) Relativo a los automóviles.

Brownfield, plants: Las unidades de producción de una empresa.

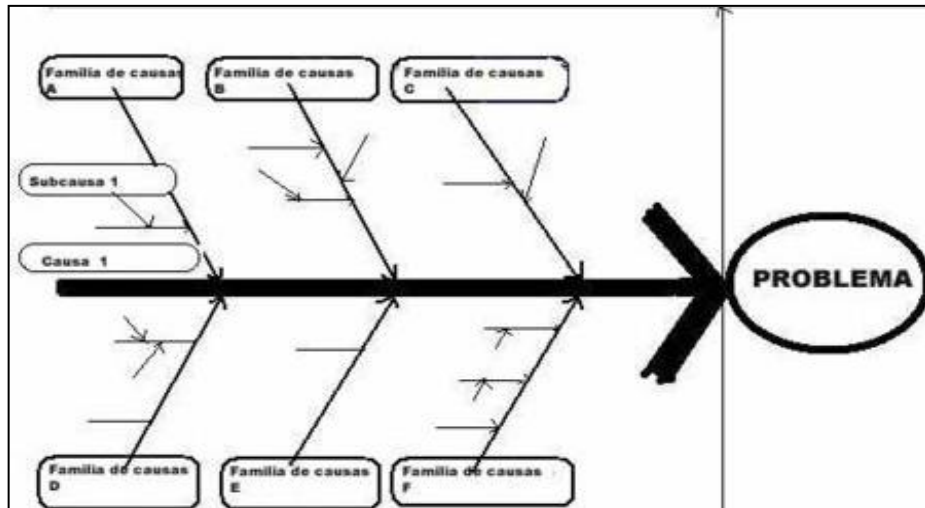
Banco Mundial (BM): Es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo. Está integrado por 185 países miembros. Fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad de Washington, Estados Unidos.

En 1944, en el marco de las negociaciones previas al término de la Segunda Guerra Mundial, nace lo que a la postre se conocería como el sistema

financiero de Bretton Woods (llamado así por el nombre de la ciudad en New Hampshire, sede de la conferencia donde fue concebido) integrado por dos instituciones, fundamentales para entender las políticas de desarrollo que tuvieron lugar a partir de la segunda mitad del siglo XX: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Concebido el primero, en un principio, con el fin de ayudar a las naciones europeas en la reconstrucción de las ciudades durante la posguerra, poco a poco fue ampliando sus funciones, creándose más organismos que funcionarían paralelamente a este, integrando lo que hoy conocemos como el Grupo del Banco Mundial (GBM).

Diagrama de Espina de Pescado: Es también llamado Diagrama de Ishikawa, o Diagrama de Causa-Efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas (como las espinas de un pez) que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este diagrama permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.



Como se puede ver en la imagen previa, la primera parte de este Diagrama muestra todas aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado.

Empresa multinacional: Son empresas que no solamente están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido. Se han caracterizado por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron, y así como tienen grandes seguidores, también tienen una gran cantidad de detractores.

Feedback (retroalimentación): En una organización, es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la otra persona con una intención de mejorar su funcionamiento como individuo. La retroalimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible en una organización. En teoría de la cibernética y de control, la retroalimentación

es un proceso por el que una cierta proporción de la señal de salida de un sistema se redirige de nuevo a la entrada. Esto es de uso frecuente para controlar el comportamiento dinámico del sistema. Los ejemplos de la retroalimentación se pueden encontrar en la mayoría de los sistemas complejos, tales como ingeniería, arquitectura, economía, y biología.

Fondo Monetario Internacional (FMI): Fue planteado el 22 de julio de 1944 durante una convención de la ONU en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos; y su creación como tal fue en 1945. Sus estatutos declaran como objetivos principales la promoción de políticas cambiarias sustentables a nivel internacional, facilitar el comercio internacional y reducir la pobreza. Forma parte de los organismos especializados de las Naciones Unidas, siendo una organización intergubernamental que cuenta con 185 miembros.

Greenfield, plants: Plantas de producción totalmente nuevas.

Handicap: Condición o circunstancia desventajosa

Indexable: Procedimiento de ajuste mediante el cual una variable es modificada automáticamente en función de un índice determinado. Analizar y destacar del título del documento o de su contenido algunas palabras clave que lo caracteriza para poder ser encontrado posteriormente mediante ésta palabra.

Inversión Extranjera Directa (IED): Es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse. En inglés se habla de Foreign Direct Investment o FDI. Éste tipo de inversión implica una ampliación del capital industrial o comercial; llega a países donde existe relativa estabilidad económica y política. Tiene además tres formas de penetración: independiente; asociándose con capitales privados y asociándose con capitales públicos nacionales. En todos los casos es una forma de colocación de capitales de los países capitalistas centrales o con excedentes de capitales.

Investigación y Desarrollo (I+D): Expresión que tiene una relevancia comercial especial aparte de su significado convencional de investigación y desarrollo tecnológico. En el contexto de comercio, "investigación y desarrollo" se suele referir a actividades de largo recorrido orientadas al futuro en tecnología o ciencia copiando la investigación científica que no se vincula tanto a la búsqueda de beneficios.

Kaizen: Parte del Proceso de Lean Production en el que se procura introducir permanentemente pequeñas innovaciones que perfeccionen el proceso de producción. Se busca producir con "cero error o defectos", a fin de reducir los costos y ser más competitivos. Para ello se recurre a las técnicas estadísticas implementadas a través del TQC (Control Total de la Calidad) y a la constitución de los Círculos de Control de Calidad (CCC) para movilizar y aprovechar el saber productivo, la motivación y la creatividad de los trabajadores que están ocupando puestos en las tareas directamente productivas.

Kanban: Parte del Proceso de Lean Production, el Kanban implica que todos los trabajadores deben prestar atención y hacer un seguimiento constante del cliente "interno" (es decir, las otras secciones de la empresa que requieren su intervención específica) y del cliente "externo", procurando su continua fidelidad a la marca de fábrica, dado que la PM busca la responsabilidad de los trabajadores con respecto a todos los problemas, desde la producción hasta la comercialización.

Keiretsu: Término japonés que hace referencia a un modelo empresarial en el que existe una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos. Es un tipo de grupo de negocios. Suele ser una estructura basada en dos partes, un núcleo central en el que se sitúan una organización de gran poder económico, un banco y una organización de desarrollo de negocios. Por afuera del núcleo central existe un conjunto de pequeñas organizaciones con

gran independencia, pero que comparten departamentos y acuerdos económicos, y que poseen una alta interdependencia con el núcleo central.

Mass Media (medios de comunicación de masas): Se le llama "medios de masas" porque transmiten esta información a una gran cantidad de personas (masa) al mismo tiempo. La información que transmiten los medios es de varios tipos: de actualidad, entretenimiento, comercial, etcétera. Su finalidad es informar y entretener al público que tiene acceso a ellos. También buscan el lucro de un colectivo o influir en su público con determinadas ideas. Dado que actualmente los ciudadanos del mundo desarrollado están expuestos a unos u otros medios, éstos resultan indispensables como herramienta para la clase política, las entidades públicas y las empresas privadas.

Mercado: En economía se le considera como cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. Surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Se le emplea también para referirse a la demanda de consumo potencial o estimado.

Off line: Cuando sólo se puede concertar con el mismo el trabajador de forma unilateral y voluntaria.

Offshore Outsourcing: Término que implica la transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país.

ONU (Organización de las Naciones Unidas): Es la mayor organización internacional del mundo. Se define a sí misma como una asociación de gobiernos global

que facilita la cooperación en asuntos como el Derecho internacional, la paz y seguridad internacionales, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos. Constituye el foro más importante de la diplomacia multilateral. Fue fundada oficialmente el 24 de octubre de 1945 en San Francisco (California), por 51 países, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con la firma de la Carta de las Naciones Unidas. Desde su sede en Nueva York, los Estados miembros de las Naciones Unidas y otros organismos vinculados proporcionan consejo y deciden acerca de temas significativos y administrativos en reuniones periódicas celebradas durante el año. Está estructurada en diversos organismos administrativos: Asamblea General, Consejo de Seguridad, Consejo Económico y Social, Secretaría General, Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia. Además, otros organismos se encargan del resto de las tareas, como la UNESCO o la OMS.

On way line: El ejercicio del poder de dirección empresarial no se puede actualizar mediante órdenes permanentes que supongan para el trabajador un cumplimiento continuado de las mismas, faltando la vigilancia directa.

OPEL (Adam Opel GmbH): Es una marca alemana de automóviles, creada en 1862 por el alemán Adam Opel. La empresa está basada en la ciudad alemana de Rüsselsheim. OPEL es una filial de General Motors desde 1929.

Ostracismo: Importancia y la eficacia que reviste la presión colectivamente ejercida por un grupo para que tratara de apartarse de los objetivos que le estén asignados o que generalmente son asumidos por el trabajador.

OTAN: La Organización del Tratado del Atlántico Norte (en inglés North Atlantic Treaty Organization, NATO) es una organización internacional política y militar creada como resultado de las negociaciones entre los signatarios del Tratado de Bruselas (Bélgica, Francia, Luxemburgo, Holanda y el Reino Unido), Estados Unidos y Canadá, así como otros cinco países de Europa Occidental invitados a participar (Dinamarca, Italia, Islandia, Noruega y

Portugal), con el objetivo de organizar Europa ante la amenaza de la Unión Soviética después de la Segunda Guerra Mundial, que constituyó una organización paralela por medio del Pacto de Varsovia. La sede de la OTAN se encuentra en Bruselas y la de su comando militar (SHAPE) en Mons, Bélgica. Mediante los medios logísticos de los países aliados, la OTAN cohesiona y organiza los países aliados en materia política, económica y militar.

Pacto de Varsovia: Es también conocido como Tratado de Amistad, Colaboración y Asistencia Mutua. Fue un acuerdo de cooperación militar firmado en 1955 por los países del Bloque del Este. Diseñado bajo liderazgo soviético, su objetivo expreso era contrarrestar la amenaza que suponía el establecimiento, en 1949, de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), y en especial el rearme de la República Federal Alemana, a la que los acuerdos de París permitían reorganizar sus fuerzas armadas. El Pacto de Varsovia abarcaba todos los estados socialistas de Europa del Este, a excepción de Yugoslavia sobre la que, pese a todo, se ejerció una poderosa influencia, es decir, Albania, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Polonia, la República Democrática Alemana, Rumania y la Unión Soviética; hasta 1962 la República Popular China estuvo afiliada como observador. Fue firmado en la capital polaca el 14 de mayo de 1955, siendo Nikita Jrushchov primer secretario del Partido Comunista de la Unión Soviética.

Producto Interno Bruto (PIB): Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). Es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. No contabiliza los bienes o servicios que no son del comercio regular sino fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.). El PIB es, sin duda, la macromagnitud económica más importante para la estimación de la capacidad productiva de una economía.

Producto Nacional Bruto (PNB): Es conocido también como Ingreso Nacional Bruto (INB) Es utilizado en economía para calcular el volumen económico de un

territorio. Se define como el valor de todos los bienes y servicios producidos por residentes de un país durante un tiempo determinado, generalmente un año.

Valor Añadido Bruto (VAB): Es conocido también como Valor Agregado Bruto, equivale a los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo. En contabilidad es la diferencia entre el importe de las ventas de la empresa y las compras hechas a otras empresas sin incluir la depreciación del capital fijo durante el período.

Vehículo: Un vehículo es un medio que permite el traslado de un lugar a otro. Cuando traslada a personas u objetos es llamado vehículo de transporte, como por ejemplo el tren, el automóvil, el camión, el carro, el barco, el avión, la bicicleta y la motocicleta, entre otros. En el ámbito de la comunicación, para la transmisión de informaciones se emplean diversos medios, como el periódico, la televisión, Internet, etc.

Anexo 3

(CCT-1)

“SINDICATO PROGRESISTA “JUSTO SIERRA” DE TRABAJADORES DE
SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA”³⁴¹

RGTO. 4217

Comité Ejecutivo Nacional

Pitágoras # 903, esq. Eugenia,

Col. Del Valle, México, 03100, D. F.

Asunto: Se remite el contrato colectivo de trabajo

Celebrado con la institución Toyota

Services de México, S. A. de C. V. para su

Depósito.

C. Presidente de la H. Junta Federal

de conciliación y Arbitraje.

Rubén Romo Martínez, en mi carácter de Secretario General y Ramón Gámez Martínez, Secretario General Adjunto del SINDICATO PROGRESISTA “JUSTO SIERRA” DE TRABAJADORES DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, señalando como domicilio para oír y recibir toda clase de notificaciones relacionadas con este asunto el ubicado en Pitágoras # 903 esquina con Eugenia, Col. Del Valle en México 03100, Distrito Federal, respetuosamente comparecemos para exponer:

³⁴¹ Unidad de Registro de Contrato colectivo y Reglamentos Internos de Trabajo. CCT, Toyota Services de México S.A. de C.V. Exp. CC-949/04-XII- MOR, 10 de diciembre de 2004. Secretaría Auxiliar de Contratos Colectivos, Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal. CCT.

Que en cumplimiento a lo dispuesto por los artículos 390 y demás relativos y aplicables de la Ley Federal del Trabajo, venimos a exhibir ejemplares debidamente firmados del contrato colectivo de trabajo, que la organización que representamos ha celebrado con la institución "TOYOTA SERVICES DE MEXICO, S. A. DE C. V.", dedicada a la prestación de servicios de carácter financiero, tales como, prestar dinero; otorgar créditos, comprar o de cualquier otra manera obtener la propiedad, posesión u otros derechos sobre bienes; vender o de cualquier otra manera disponer de la propiedad, posesión u otros derechos sobre bienes; arrendar bienes; recibir dinero en préstamo; recibir u otorgar garantías, celebrar operaciones de derivados y por cualquier otra manera otorgar financiamientos, con domicilio principal en:

PASEO DE TAMARINDOS #400- B, PISOS 3 Y 4, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS, VUAJIMALPA DE MORELOS, MÉXICO D. F.

Por lo expuesto:

A UD. C. PRESIDENTE, atentamente pedimos que se sirva:

UNICO.- Tener por verificado el depósito del contrato colectivo de trabajo que exhibimos, para que surta todos sus efectos legales.

ATENTAMENTE

México D. F. a 10 de diciembre del 2004.

POR EL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

RUBEN ROMO MARTINEZ
MARTÍNEZ

SECRETARIO GENERAL

RAMON GAMEZ

SRIO. GENERAL ADJUNTO

COORDINADORA NACIONAL DE TRABAJADORES

SINDICATO PROGRESISTA "JUSTO SIERRA" DE TRABAJADORES DE SERVICIOS
DE LA REPÚBLICA MEXICANA

RGTO. 4217

Comité Ejecutivo Nacional

Pitágoras # 903, esq. Eugenia,

Col. Del Valle, México, 03100, D. F.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA INSTITUCIÓN "TOYOTA SERVICES DE MÉXICO, S. A. DE C. V.", POR CONDUCTO DEL LIC. CARLOS ADRIÁN GRUEBLER MACOUZET, EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL Y POR LA OTRA EL SINDICATO PROGRESISTA "JUSTO SIERRA" DE TRABAJADORES DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, POR EL CONDUCTO DE RUBEN ROMO MARTINEZ, SECRETARIO GENERAL Y DE RAMON GAMEZ MARTINEZ, SECRETARIO GENERAL ADJUNTO AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

-CLAUSULAS-

PRIMERA.- Las partes contratantes convienen en aceptar para los efectos de interpretación y aplicación de este contrato, las definiciones que a continuación se indican:

a).- CONTRATO: El presente contrato colectivo de trabajo.

b).-SINDICATO: EL SINDICA PROGRESISTA “JUSTO SIERRA” DE TRABAJADORES DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, CON DOMICILIO EN PITÁGORAS # 903, ESQUINA EUGENIA, COL. DEL VALLE, MÉXICO, 03100, D. F., CON REGISTRO LEGAL 4217 OTORGADO POR LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

c).- EMPRESA.- “TOYOTA SERVICES DE MÉXICO, S. A. DE C. V.”, dedicada a la prestación de servicios de carácter financiero, tales como, prestar dinero; otorgar créditos; comprar o de cualquier otra manera obtener la propiedad , posesión u otros derechos sobre bienes; vender o de cualquier otra manera disponer de la propiedad, posesión u otros derechos sobre bienes; arrendar bienes; recibir dinero en préstamo; recibir u otorgar garantías; celebrar operaciones de derivados y por cualquier otro manera otorgar financiamientos con domicilio principal en: PASEO DE TAMARINDOS # 400-B PISOS 3 Y 4, COL. BOSQUES DE LAS LOMAS, CUAJIMALPA DE MORELOS, MÉXICO D. F.

d).- TABULADOR DE SALARIOS: la relación de los salarios correspondiente a cada especialidad y categoría que forma parte integrante del contrato.

e).- LEY: La Ley Federal del Trabajo.

SEGUNDA.- Este contrato tiene por fin regular las relaciones obrero patronales entre la Institución y sus trabajadores sin distinción de especiales que regirá en todos sus establecimientos, dependencia y oficinas, así como en cualquier nuevo centro de labores que llegue a establecer la Institución dentro de la jurisdicción de esta H. Junta, quedando excluidos de su aplicación el personal de confianza, debiendo estarse a este respecto a lo dispuesto por el artículo 9º. De la Ley (“Personal de confianza”)

TERCERA.- La Institución y el Sindicato se reconocen mutuamente la personalidad jurídica que contratan; la Institución reconoce al Sindicato como la organización que represente mayor interés profesional de los trabajadores a su servicio, que conforme

a este contrato deben ser sindicalizados y consecuentemente, se obliga a tratar todos los asuntos relacionados con el mismo y con el trabajo de los representantes sindicales; la Institución, sus representantes y personal de confianza, reconocen la obligación que tienen de abstenerse de intervenir en los asuntos internos de la organización sindical.

CUARTA.- La institución y el Sindicato se obligan mutuamente a sellar de recibida cualquier comunicación que se dirijan, a acusar recibo de la misma cuando se trate de una simple cuestión informativa y a contestar dentro del término de tres días, cuando así se requiera.

QUINTA.- los trabajadores al servicio de la Institución serán:

A).- DE PLANTA: aquellos que sean contratados por tiempo indefinido, a falta de estipulación expresa, se entenderá que la relación de trabajo es por tiempo indeterminado

B).- EVENTUALES: aquellos contratados por tiempo fijo, para obra determinada, para sustituir personal y en general, los transitorios que no correspondan a las necesidades permanentes de la institución; entre tales labores accidentales, se encuentran las que se originen con motivo del incremento de operaciones, temporadas, pedidos especiales o adicionales, etc.

C).- POR OBRA O TIEMPO DETERMINADO: aquellos que sean contratados por tiempo fijo o para obra determinada de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 35 de la Ley.

SEXTA.- Los trabajadores deberán ejecutar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos y acostumbrados en la Institución.

SÉPTIMA.- La jornada de trabajo será:

a).- Para el personal que labore en jornada diurna será de 48 (cuarenta y ocho) horas semanales de trabajo efectivo.

b).- Para el personal que labore en jornada nocturna será de 42 (cuarenta y dos) horas semanales de trabajo efectivo.

c).- Para el personal que labore en jornada mixta será de 45 (cuarenta y cinco) horas semanales de trabajo efectivo.

Las horas trabajadas serán repartidas en la semana y en el tiempo en que deban iniciarse y terminarse las labores así como los periodos de descanso y para tomar alimentos serán determinados de conformidad con las necesidades del servicio.

Los trabajadores disfrutarán diariamente de media hora para tomar sus alimentos y descansar, tiempo durante el cual podrán salir del centro de trabajo.

OCTAVA.-Los trabajadores tendrán como días de descanso con goce de salario, los que señale el Artículo 74 de la Ley en todas sus fracciones.

NOVENA.-Los trabajadores amparados por este contrato, tendrán derecho a tomar sus vacaciones en los términos dispuestos por el artículo 76 de la Ley, es decir, los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferior a 6 (seis) días laborables y que aumentará en 2 (dos) días laborables hasta llegar a 12 (doce) días, por cada año subsecuente de servicios. Después del 4 (cuarto) año, el periodo de vacaciones se aumentará en 2 (dos) días por cada 5 (cinco) de servicios.

Se entiende que los días de vacaciones son hábiles, las vacaciones serán proporcionadas a los trabajadores dentro de los 6 (seis) meses siguientes al que nazca su derecho a recibirlas, de acuerdo con el programa que se formule entre la Institución y el Sindicato, pagándose con salario diario, adicionado con una prima equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del salario correspondiente al período de vacaciones de conformidad con el Artículo 80 de la Ley.

DÉCIMA.- Se considera como tiempo extraordinario, el trabajo en exceso de la jornada normal y en términos generales, el que trabaje el empleado en todos aquellos periodos que de acuerdo con la Ley o este contrato, no debiera laborar. Cuando por necesidades del servicio la Institución requiera que sus trabajadores laboren tiempo extraordinario, los empleados están obligados a efectuar estos servicios en la inteligencia de que deberán recibir por escrito la orden para desempeñarlos, misma que servirá de base para computar el pago del salario correspondiente.

DÉCIMA PRIMERA.- La institución se obliga a conceder a sus trabajadores los siguientes permisos con goce de salario:

a) Hasta 2 (dos) días en caso de fallecimiento de cualquiera de los padres, cónyuge o hijos del trabajador ("Familiar"). Incrementando en 2 (dos) días adicionales en caso de que el fallecimiento del Familiar ocurriese fuera de la zona antes mencionada, los que se disfrutarán inmediatamente después del suceso mencionado.

b) 2 (dos) días en caso de matrimonio del trabajador por primera ocasión, pudiendo en estos casos, ser previos o inmediatamente después del suceso antes mencionado.

c) 2 (dos) días cuando la esposa del trabajador dé a luz;

d) Los días de incapacidad que por maternidad otorgue la Ley a las trabajadoras.

Los trabajadores deberán dar aviso a la Institución cuando ocurra cualquiera de estas circunstancias, justificándose con los comprobantes respectivos en cada caso.

Los días concedidos en virtud de ésta cláusula serán días naturales, por lo que en caso de que coincidan con algún día festivo no laborable, incapacidades o vacaciones, no serán compensados con días adicionales bajo ningún concepto por pagos en efectivo.

DÉCIMA SEGUNDA.- El salario de los trabajadores se integra con pagos que reciba en efectivo, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador por sus servicios.

DÉCIMA TERCERA.- La Institución cubrirá a sus trabajadores los salarios que les correspondan el último día hábil de cada quincena en el lugar de adscripción, de acuerdo al tabular que como anexo número uno, forma parte integral de este contrato.

DÉCIMA CUARTA.- La Institución otorgará a sus trabajadores un aguinaldo anual que debe pagarse antes del día 20 (veinte) de diciembre equivalente a 15 (quince) días de salario; a los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicios se les pagará en proporción al tiempo laborado.

DÉCIMA QUINTA.- La Institución se obliga a inscribir a todos sus trabajadores sindicalizados ante el I. M. S. S., pagando los salarios de los 3 (tres) primeros días en caso de incapacidad por enfermedad general del trabajador y por los otros días sucesivos de la incapacidad, el complemento o diferencia entre el subsidio que otorgue el Instituto y el salario del trabajador.

DÉCIMA SEXTA.- La Institución y el Sindicato convienen en integrar dentro de un término de 30 (treinta) días contados a partir de la firma de este contrato, las comisiones mixtas de seguridad e higiene, de reparto de utilidades, del reglamento interior de trabajo, de capacitación y adiestramiento y del cuadro general de

antigüedades y escalafón, las que estarán compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y de la institución de acuerdo con las siguientes:

-BASES-

A).- COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE. Cuyo objetivo será investigar las causas de accidentes y enfermedades, proponer medidas para evitarlos y vigilar que se cumplan; esta comisión se regirá por lo dispuesto en el reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la Dirección General del Trabajo y Previsión social.

B).- COMISIÓN MIXTA PARA EL REPARTO DE UTILIDADES: Formulará el proyecto que determine la participación de cada trabajadores las mismas y lo fijará en un lugar visible en el centro de labores; la institución se compromete a poner a disposición de esta comisión, los documentos necesarios para su buen funcionamiento, en términos de lo dispuesto por los artículos 117 y 131 de la Ley.

C).- COMISIÓN MIXTA QUE FORMULARA EL REGLAMETO INTERIOR DE TRABAJO: Establecerá el conjunto de disposiciones obligatorias para ambas partes en el desarrollo del trabajo en el centro de labores y deberá de cumplir con lo dispuesto en los artículos 422 y 425 de la Ley.

D).- COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO: Esta comisión procederá a formular los planes y programas con fundamento en lo dispuesto por los artículos 132 Fracción XV, 153 incisos A y X y 391 Fracciones VII, VIII, y IX de la Ley que, entre otros, deberán contener los siguientes objetivos y metas:

a) Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en términos del Capítulo III Bis del Título IV de la Ley.

b) Elevar el nivel de productividad de los trabajadores conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo entre empresa y sindicato y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Capacitación y adiestramiento para prevenir riesgos de trabajo.

d) Actualizar los conocimientos de los trabajadores en sus actividades, oficios y especialidades

e) Perfeccionar los conocimientos de los trabajadores en oficios y especialidades distintas de las que desarrollan normalmente.

f) Preparar a los trabajadores para ascenso en vacantes o puestos de nueva creación.

E).- COMISIÓN MIXTA DEL CUADRO GENERAL DE ANTIGÜEDADES Y ESCALAFÓN: Formulará el cuadro general de antigüedades distribuido por categorías de cada profesión u oficios y se dará a conocer a todos los trabajadores; esta comisión se regirá en términos del Capítulo IV de la Ley.

DÉCIMA SÉPTIMA.- La Institución pagará al sindicato anualmente la cantidad de \$ 20,000.00 (veinte mil pesos 00/100 M. N.) anuales por concepto de ayuda de previsión social. Dicha cantidad será ajustada anualmente de conformidad con las modificaciones que sufra el salario mínimo general vigente para el Distrito Federal.

El presente contrato se celebra por ambas partes, y es firmado en seis tantos en la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo el día 10 de diciembre del 2004, y cuyos

efectos legales entrarán en vigor a partir de esta fecha; independientemente de la fecha de su depósito ante la autoridad correspondiente.

ATENTAMENTE

México, D. F., s 10 de diciembre de 2004.

LA INSTITUCIÓN

POR EL SINDICATO

“TOYOTA SERVICES DE MÉXICO, S. A. DE C. V.”

CARLOS ADRIAN GRUEBER MECOUZET
MARTINEZ

REPRESENTANTE LEGAL
GENERAL

RUBEN ROMO

SECRETARIO

RAMON GAMEL MARTINEZ

ADJUNTO

SRIO. GENERAL

ANEXO 4

TABULADOR DE SALARIOS AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE "TOYOTA SERVICES DE MÉXICO, S. A. DE C. V.", POR CONDUCTO DEL LIC. CARLOS ADRIÁN GRUEBER MACOUZET, Y EL SINDICATO PROGRESISTA "JUSTO SIERRA" DE TRABAJADORES DE SERVICIOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, POR CONDUCTO DEL SR. RUBEN ROMO MARTÍNEZ EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO GENERAL Y RAMÓN GAMEZ MARTÍNEZ, SECRETARIO GENERAL.

TABULADOR DE SALARIOS³⁴²

CATEGORÍA	SALARIO MENSUAL
MENSAJERO	\$ 7,500.00
ANALISTA DE APLICACIONES	\$ 15, 000.00
ANALISTA DE CRÉDITO JUNIOR	\$ 15, 000.00
ANALISTA DE VENTAS	\$ 15, 000.00
ANALISTA DE SERVICIOS AL CLIENTE	\$ 15, 000.00
ANALISTA DE COBRANZAS	\$ 15, 000.00
ANALISTA DE FINANZAS	\$17, 500.00
ESPECIALISTA DE COBRANZAS	\$ 19, 000.00
ANALISTA DE CRÉDITO	\$ 19, 000.00
REPRESENTANTE DE VENTAS	\$ 20, 000.00
ANALISTA DE CRÉDITO- DISTRIBUIDORAS	\$ 24, 000.00

³⁴² Contrato colectivo de trabajo, Toyota Services de México S. A. de C. V. a la oficina , exp. CC-949/04-XII- MOR, 10 de diciembre de 2004.

COORDINADOR DE CRÉDITO	\$ 24, 000.00
COORDINADOR DE OPERACIONES	\$ 24, 000.00
ESPECIALISTA DE TESORERÍA	\$ 30, 380.00
ANALISTA DE SISTEMAS	\$ 36, 575.00
ANALISTA DE SOPORTE TÉCNICO	\$ 36, 575.00

ATENTAMENTE

México, D. F., s 10 de diciembre del 2004

LA INSTITUCIÓN

POR EL SINDICATO

“TOYOTA SERVICES DE MÉXICO, S. A. DE C. V.”

CARLOS ADRIAN GRUEBER MECOUZET
MARTINEZ

RUBEN ROMO

REPRESENTANTE LEGAL
GENERAL

SECRETARIO

RAMON GAMEL MARTINEZ

SRIO. GENERAL

ADJUNTO

Anexo 5

(CCT-2)

SINDICATO "INDEPENDENCIA"
DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS
EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS,
METÁLICAS, SU FABRICACIÓN,
REPARACIÓN Y ENSAMBLE DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LA
REPUBLICA MEXICANA

TOYOTA MOTOR SALES DE MÉXICO, S. A. DE R. L. DE C. V.³⁴³

H. JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE
DEL DISTRITO FEDERAL

Alejandro E. Mendoza cruz y Roberto Mendoza de León, en su respectivo carácter de Secretario General y Apoderado del Sindicato arriba mencionado y Jorge Luis González Sainz y Octavio Novaro Holguin, en su respectivo carácter de Apoderado Legal y Asesor Laboral de TOYOTA MOTOR DALES DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V., ante esa H. Junta con el debido respeto exponemos:

³⁴³ Secretaría Auxiliar de Contratos Colectivos, Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal. CCT.

Que con fundamento en lo dispuesto por el artículo 399 de la Ley Federal del trabajo, venimos a depositar el contrato colectivo de trabajo celebrado entre TOYOTA SALES DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V. Y el SINDICATO NACIONAL "INDEPENDENCIA" DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS, METÁLICAS, SU FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y ENSAMBLAJE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LA REPÚBLICA MEXICANA, mismo que surte efectos a partir del día dos de agosto del año en curso que se aplica en el centro de trabajo ubicado en las calles de Paseo de los Tamarindos 400-B, piso 3, Colonia Bosques de las Lomas, C. P. 05120, en la Ciudad de México Distrito Federal.

Por lo anteriormente expuesto:

A ESA H. JUNTA, atentamente pedimos:

PRIMERO.- Nos tenga por presentados en los términos de este escrito, haciendo las manifestaciones a que el mismo se refiere.

SEGUNDO.- Por presentado el contrato colectivo de trabajo a que se hace referencia en el presente escrito, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 399 de la Ley Federal del Trabajo.

TERCER.- Se tenga por depositado el mismo por reunir los requisitos de ley y abrir el expediente respectivo con el motivo del depósito.

México Distrito Federal, a primero de noviembre del año dos mil cinco.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE TOYOTA MOTOR SALES DE MÉXICO S. DE R. L. DE C. V., REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR LOS SEÑORES JORGE LUIS GONZÁLEZ SAINZ Y OCTAVIO NOVARO HOLGUIN, EN SU RESPECTIVO CARÁCTER DE APODERADO LEGAL Y ASESOR LABORAL DE DICHA EMPRESA Y POR OTRA PARTE, EL SINDICATO NACIONAL “INDEPENDENCIA” DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS, METÁLICAS, SU FABRICACIÓN REPARACIÓN Y ENSAMBLE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LA REPÚBLICA MEXICANA, REPRESENTADA POR SU SECRETARIO GENERAL ALEJANDRO E. MENDOZA CRUZ Y SU APODERADO LEGAL ROBERTO MENDOZA LEÓN CON DOMICILIO EN FRANCISCO OLAGUIBEL NÚMERO 82- A, COLONIA OBRERA, C. P. 06800, EN MÉXICO, DISTRITO FEDERAL.

CAPITULO I

GENERALIDADES

CLÁUSULA 1.- Para los efectos del presente contrato Colectivo de Trabajo, TOYOTA MOTOR SALES DE MÉXICO, S. DE L. R. DE C. V. se denominará en el curso del mismo, la “COMPAÑÍA” y el SINDICATO NACIONAL “INDEPENDENCIA” DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS, METÁLICAS, SU FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y ENSAMBLE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LA REPÚBLICA MEXICANA, se denominará el “SINDICATO”.

CLÁUSULA 2.- Compañía y Sindicato se reconocen la personalidad Jurídica con la que contratan, aceptando la Compañía que la representación de los empleados sindicalizados a su servicio radica en el propio Sindicato, obligándose por lo tanto, a tratar con los representantes legales del mismo la dificultades o conflictos que pudieran derivarse del cumplimiento, revisión o modificación del presente contrato.

CLÁUSULA 3.- Para todos los efectos de la cláusula anterior, la Compañía dará a conocer al Sindicato quién o quiénes son sus representantes legales, y éste a su vez, informará en igual forma a la Compañía.

CLÁUSULA 4.- El presente contrato se aplicará a todas las personas que presten sus servicios a la Compañía, pero exclusivamente en sus instalaciones ubicadas en las calles de Paseo de los Tamarindos 400- B, Piso 3, Colonia Bosques de las Lomas, C. P. 05120, en la Ciudad de México, Distrito Federal y en los domicilios que tenga o llegue a tener la empresa en el Distrito Federal. Quedan exceptuados de la aplicación de este contrato los empleados considerados como de confianza, así como aquellos empleados temporales o transitorios que la Compañía contrate libremente de acuerdo con lo previsto en este contrato y que no tengan obligación de ingresar al sindicato.

Con respecto al domicilio en el cual será aplicable el presente contrato colectivo de trabajo y al que se hace referencia en el párrafo que antecede, mi representada sabe de la existencia de una empresa diversa que opera en el mismo domicilio y por lo tanto, en caso de cualquier conflicto derivado del presente contrato, el mismo únicamente afectará a aquellos trabajadores que prestan sus servicios a TOYOTA MOTOR SALES DE MÉXICO, S. DE L. R. DE C. V.

CAPITULO II

CLÁUSULAS DE CONTRATACIÓN

CLÁUSULA 5.- La Compañía reconoce que le mayor interés profesional de los empleados sindicalizados a su servicio está representado por el Sindicato y por lo mismo, se obliga a ocupar únicamente para aquellos trabajos en los que sea aplicable el presente contrato y a que se refiere la cláusula que antecede, a personas miembros del Sindicato contratante.

CLÁUSULA 6.- Se consideran empleados de confianza, y por lo tanto fuera de la aplicación del presente contrato, quienes desempeñen los siguientes puestos: Directores, Gerentes, Sub- Gerentes, Agentes, Coordinadores y sus asistentes, Supervisores, Jefes de departamento y sus asistentes, así como todo el personal profesional.

CLÁUSULA 7.- Cuando la Compañía necesite personal para cubrir un puesto sindicalizado de nueva creación o vacantes definitivas que no fueron cubiertas por el personal al servicio de la misma y que ésta decidiera cubrir, solicitará al Sindicato el personal de referencia con la especificación del puesto que deba desempeñar, del salario que percibirá y los conocimientos que deban tener los candidatos al puesto de que se trate, y el Sindicato estará obligado a proporcionar el personal solicitado dentro del término de cuarenta y ocho horas, haciéndose responsable de la aptitud y honradez del mismo.

Los candidatos que presente el Sindicato para cubrir el puesto, independientemente de tener los conocimientos que se requieren, según la solicitud de la Compañía, deberán satisfacer los siguientes requisitos:

Tener 18 años cumplidos de edad.

Pasar satisfactoriamente el examen médico de la Compañía.

Exhibir tres cartas de recomendación que satisfagan a la Compañía.

Si el Sindicato no proporcionare el personal solicitado en el término antes señalado, la Compañía podrá contratar el servicio de quien convenga a sus intereses, en el concepto de que el empleado contratado pasará desde luego a ser miembro del Sindicato quien no podrá negarse agremiarlos, sino por causa justa de acuerdo con sus estatutos o de conformidad con la ley.

CLÁUSULA 8.- En los términos de lo dispuesto por el artículo 47 fracción I de la Ley Federal del Trabajo la Compañía podrá rescindir el contrato de trabajo de los empleados de nuevo ingreso dentro de los primeros treinta días de la prestación de sus servicios, en los casos en que dichos empleados carezcan de capacidad, aptitudes o facultades que manifestaron tener al momento de su contratación, o bien que el Sindicato los haya propuesto recomendado con certificados o referencias falsas.

CLÁUSULA 9.- En virtud de que a veces es necesaria la ejecución de diversas labores que deban considerarse como usuales y que por su naturaleza propia no requieren empleados de planta, sino personal eventual, temporal, accidental o transitorio, se establecen como trabajos de carácter temporal o transitorio para desempeñar, los cuales la Compañía contratará a los empleados por tiempo fijo o para obra determinada, los siguientes:

Trabajos que ordinariamente no puedan ser desempeñados por el personal permanente.

Trabajos que la Compañía requiera para poner al día labores ordinarias, atrasadas o desorganizadas.

Trabajos relativos a suplencias de empleados sindicalizados comisionados temporalmente en otras dependencias o ausentes por permisos, enfermedades, accidentes, vacaciones, etc.

Trabajos motivados por aumento temporal derivado de la necesidad de cubrir actividades especiales que requieran mayor número de personal.

Los demás trabajos que tengan que ejecutarse por causas análogas o similares a las establecidas en los incisos anteriores.

Los demás empleados a que se refiere el resto de los incisos de esta cláusula, podrán ser pedidos por la Compañía al Sindicato, quien deberá proporcionarlos a la mayor brevedad y de acuerdo con la necesidad del trabajo, quedando sin embargo, facultada la Compañía a contratar libremente este personal cuando necesitare de inmediato efectuar la contratación. Cuando la Compañía contrate su personal, éste no tendrá la obligación de sindicalizarse, y cuando el personal sea proporcionado por el Sindicato,

éste percibirá el sueldo que, para empleados eventuales se señala en el tabulador anexo al presente contrato.

Todos los empleados contratados con motivo de esta cláusula, dejarán de tener toda relación con la Compañía una vez terminado el trabajo para el que fueren contratados.

CLÁUSULA 10.- Cuando por necesidad del negocio, por casos de emergencia o causas de fuerza mayor, se necesitare suspender temporal o definitivamente alguna especialidad de trabajo, algún departamento o división o parte del personal que labora en Compañía, ésta podrá, si no desea desocupar a dicho personal, pasar a los empleados afectados a otros departamentos, permanentemente o transitoriamente mientras dura la suspensión, sin que los empleados ni el Sindicato puedan oponerse a su traslado.

CLÁUSULA 11.- Cuando se presentaren en la Compañía vacantes definitivas que ésta decidiera cubrir, las mismas serán cubiertas por empleados de la Compañía a quienes por competencia correspondiera el ascenso y en caso de igualdad en competencia, se preferirá al empleado de mayor antigüedad. Para determinar la competencia de los aspirantes a cubrir una vacante definitiva, se estará al siguiente procedimiento:

Al presentarse la vacante que la Compañía decida cubrir, la misma colocará un aviso en lugar visible de la Compañía, haciendo saber al Sindicato y a los empleados interesados en ocupar dicha vacante, la fecha límite para recepción de solicitudes para presentación del examen a que se refiere el inciso siguiente:

La empresa efectuará un examen en el que se considerará aprobado al empleado que obtenga un mínimo de ochenta por ciento de respuestas correctas. Si ningún empleado de los que presenten dicho examen obtiene el mínimo aprobatorio a que se hace referencia, la Compañía podrá contratar personal de nuevo ingreso, en los términos del presente contrato.

En el caso de que exista más de un empleado que apruebe el examen, tendrán preferencia para presentar el examen a que se refiere esta cláusula, los empleados de categoría inmediata inferior a aquella en que se presente la vacante.

El empleado que obtenga mejor calificación en la presentación del examen, entre los que hubieren aprobado, ascenderá sujeto a un término de prueba hasta de treinta días, teniendo derecho la Compañía a devolverlo a su puesto, sin ninguna responsabilidad de su parte, dentro de dicho término, si considera que no son satisfactorios sus servicios.

El empleado que fuere reprobado en un examen, no podrá sustentar otro hasta después de transcurridos tres meses a partir de la fecha del mismo.

En caso de que ningún empleado de aquellos que hubiesen aprobado el examen, pasara el periodo de prueba a que se refiere el inciso d) de esta cláusula, la Compañía estará facultada para contratar personal de nuevo ingreso, de conformidad con lo previsto en este contrato.

En cualquier caso, la decisión final siempre será aprobada directamente por la Compañía.

CLÁUSULA 12.- Para cubrir las vacantes temporales que la Compañía decidiera cubrir, podrá tomar cualquier empleado a su servicio o contratar personal de nuevo ingreso por el tiempo que dure la vacante, de acuerdo con la cláusula 9.

CLÁUSULA 13.- Tanto las vacantes temporales como las definitivas, serán cubiertas o no, a juicio de la Compañía, de acuerdo con sus necesidades, pero si las cubriere, se sujetará a lo dispuesto en las cláusulas que anteceden.

CLÁUSULA 14.- La Compañía se obliga, sin responsabilidad alguna de su parte, a separar de su trabajo a aquellos empleados miembros del Sindicato, que por cualquier concepto renuncien a éste o sean expulsados del mismo. Esta separación la efectuará la Compañía de inmediato, salvo cuando la separación del empleado perjudique la ejecución de las labores de la Compañía, en cuyo caso tendrá un plazo hasta de treinta días para llevar a cabo la separación. Tratándose de separaciones colectivas solicitadas por el Sindicato por renuncia de los empleados al mismo o exclusión de

éstos, la Compañía podrá no llevarlas a cabo, pues se entiende que siendo colectivas perjudican la operación.

Para la aplicación de esta cláusula, el Sindicato pedirá a la Compañía por escrito la separación del empleado o empleados, liberándola en dicho escrito de toda responsabilidad.

CAPITULO III

DE LOS SALARIOS

CLÁUSULA 15.- Los salarios que percibirán los empleados sindicalizados por los servicios que presten a la Compañía serán los fijados en el tabulador que forma parte integrante del presente contrato, quedando entendido que estos salarios se han fijado tomando en cuenta las necesidades actuales de vida, y por lo tanto, ya se encuentran debidamente compensados, tanto por anteriores aumentos de emergencia, como por cualquier otro concepto.

CLÁUSULA 16.- Los salarios serán pagados a los empleados en moneda de curso legal mediante el sistema de pago que determine la Compañía y los pagos se harán en el lugar, días y hora señalados en el Reglamento Interior de trabajo.

CLÁUSULA 17.- Todos los empleados estarán obligados a firmar, al recibir los salarios correspondientes, los recibos, comprobantes, listas de raya y demás documentos comprobatorios que les presenta la Compañía. Si los empleados tuvieran alguna prestación adicional que exigir a la Compañía por servicios prestados hasta la fecha de la firma de recibos y documentos a que se refiere ésta cláusula, deberán exigirlos al firmar los recibos correspondientes, con objeto de que no quede adeudándoles la Compañía cantidad alguna.

CLÁUSULA 18.- La Compañía deducirá de los salarios de los empleados sindicalizados el importe de las cuotas sindicales ordinarias de acuerdo con los estatutos del Sindicato y la ley.

Estos descuentos serán notificados a la Compañía por escrito al fijarse las cuotas sindicales y serán entregadas por la Compañía al Tesorero del Sindicato contra la expedición del recibo.

CAPITULO IV

DEL TRABAJO

CLÁUSULA 19.- La jornada de trabajo será de cuarenta y ocho, cuarenta y cinco y cuarenta y dos horas semanales, según sea diurna, mixta o nocturna, las que se repartirán de acuerdo con los horarios de trabajo establecidos en el Reglamento Interior de Trabajo o en la forma en que lo determine la Compañía.

CLÁUSULA 20.- Todos los empleados están obligados a marcar en los relojes marcadores o en los libros especiales que use la Compañía, sus horas de entrada y de salida al trabajo, así como las de comida. Dichas marcas deberán hacerse dentro del tiempo señalado en el Reglamento Interior de Trabajo para el efecto.

CLÁUSULA 21.- Todos los empleados, están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal, en días festivos o en sus días de descanso semanal por el tiempo necesario, cuando las necesidades del trabajo así lo exijan, debiendo retribuirles la Compañía el tiempo trabajado en los términos de la ley. Para todos estos casos será necesaria autorización por escrito dada por el jefe inmediato autorizado, sin cuyo requisito queda estrictamente prohibido al empleado trabajar tiempo extraordinario alguno o en sus días de descanso semanal u obligatorio, y si los trabajare no tendrá derecho a cobrarlos.

CLÁUSULA 22.- En caso de siniestro o cualquier emergencia que ponga en peligro la negociación, las propiedades, pertenencias o bienes de la Compañía, los empleados están obligados a prestar sus servicios fuera de la jornada legal

por todo el tiempo que sea necesario en labores que se requieren para combatir dichos casos o ayudar a remediarlos.

CLÁUSULA 23.- Todos los empleados deberán ejecutar el trabajo para el que fueron contratados en los lugares que se les señalen por la Compañía, quedando sujetos a las órdenes de sus jefes inmediatos y debiendo cumplir en todas sus partes los reglamentos respectivos. La Compañía tendrá facultad de cambiar en cualquier momento el lugar de trabajo.

CLÁUSULA 24.- La Compañía tendrá todo el tiempo el derecho de cambiar libremente de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de un turno a otro a cualquier empleado, sin perjuicio del salario ni de su categoría. Cuando el empleado sea pasado temporalmente por la Compañía a un puesto de superior categoría, salvo lo previsto en la cláusula referente al periodo de prueba, percibirá el salario de la categoría superior a la que fue pasado.

CAPITULO V

DE LOS DESCANSOS, PERMISOS Y VACACIONES

CLÁUSULA 25.- Todos los empleados disfrutarán por cada seis días de trabajo, un día de descanso con goce de sueldo, el que será pagado abonándoles un 16.66% sobre el salario semanal ordinario recibido.

CLÁUSULA 26.- Los empleados disfrutarán de los siguientes días de descanso obligatorio con pago de salario íntegro: primero de enero, cinco de febrero, veintiuno de marzo, primero de mayo, dieciséis de septiembre, veinte de noviembre, veinticinco de diciembre y el primero de diciembre de cada seis años, cuando se efectúe el cambio del Poder Ejecutivo Federal, así como el que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales en el caso de elecciones ordinarias para efectuar la jornada electoral.

CLÁUSULA 27.- Los empleados disfrutarán de un período de vacaciones con goce de sueldo tabulado, de diez días hábiles después del primer año completo de servicios; de doce días hábiles por el segundo y tercer año completos de servicio; de catorce días hábiles por del cuarto al noveno año de servicios; de dieciséis días del décimo año de servicios y hasta el decimocuarto año de servicios y de dieciocho días hábiles del décimo quinto año de servicios y hasta el decimonoveno año de servicios.

La Compañía se obliga a dar a sus empleados al momento de salir a disfrutar de sus vacaciones, una prima equivalente al 75% del salario que les corresponda por los días de vacaciones.

CLÁUSULA 28.- La Compañía se obliga a conceder permisos a los empleados, sin goce de sueldo, por las causas que estipula el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo. Los permisos serán solicitados con ocho días de anticipación.

CLÁUSULA 29.- Los permisos serán solicitados por escrito por cada empleado en los términos de la cláusula que antecede. Sólo en aquellos casos que fueran materialmente imposibles al empleado solicitar el permiso, éste podría ser solicitado por conducto de cualquiera de los secretarios del Sindicato.

CAPÍTULO VI

DE LOS RIESGOS PROFESIONALES

CLÁUSULA 30.- Todo empleado de planta que sufra un riesgo en el desempeño de su trabajo o que adquiera una enfermedad profesional, tendrá derecho a las siguientes prestaciones:

- a) Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, proporcionada por conducto del Instituto Mexicano del Seguro Social y a proporcionar los aparatos de prótesis y ortopedia que sean necesarios a juicio del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- b) A percibir el subsidio en dinero que establece la Ley del Seguro Social, durante el tiempo que dure su incapacidad para el trabajo, hasta por el término que señale dicha Ley.
- c) A percibir la pensión que le corresponda de acuerdo con la Ley del Seguro Social, en caso de que le resultare cualquier incapacidad permanente para el trabajo.
- d) A que se hagan a sus beneficiarios los pagos que marca la Ley del Seguro Social, en caso de que el riesgo profesional realizado trajera como consecuencia la muerte del empleado.

CLÁUSULA 31.- En los términos en que la ley lo establezca, los empleados que sufran un riesgo profesional, tendrán derecho a ser reinstalados en sus puestos, Si por la naturaleza del riesgo quedare alguna incapacidad permanente al empleado, la Compañía podrá darle un nuevo trabajo compatible con sus aptitudes, siempre que hubiere un puesto vacante, asignándole el sueldo tabulado para el nuevo puesto.

CLÁUSULA 32.- Todos los empleados que sufran cualquier accidente en el desempeño de su trabajo, deberán dar inmediatamente aviso a su jefe superior y presentarse, si su estado se lo permite, al lugar donde está instalado el botiquín de primeros auxilios, enfermería o clínica que designe el Reglamento Interno de Trabajo.

La Compañía dará las facilidades necesarias a los miembros de la Comisión de Higiene y Seguridad para que adquieran la capacitación que la ley previene y en los términos de la misma.

CLÁUSULA 33.- Todos los empleados están obligados a prestar auxilios a cualquier compañero que sufiere un accidente en el desempeño de su trabajo, a dar el aviso a que se refiere la cláusula anterior y a ayudar a dicho compañero a trasladarse al lugar donde deberán prestársele los primeros auxilios.

CLÁUSULA 34.- Todo empleado que adquiriera una enfermedad profesional por el desempeño de su trabajo, deberá notificarlo inmediatamente al Instituto Mexicano del Seguro Social y a la Compañía, ya sea por conducto de cualquiera de los Secretarios del Sindicato.

CLÁUSULA 35.- Todo empleado y el ejecutivo del Sindicato están obligados, tan luego como sepan de la existencia de cualquier accidente de trabajo, a dar el aviso correspondiente al Instituto Mexicano del Seguro Social, de acuerdo con lo establecido en el reglamento Interior de Trabajo.

CLÁUSULA 36.- Compañía y Sindicato convienen en que, en virtud de estar asegurados tanto la Compañía como los empleados en el Instituto Mexicano del Seguro Social, todas las prestaciones por riesgos profesionales ocurridos a los empleados serán a cargo de dicho Instituto.

CAPITULO VII

DE LAS ENFERMEDADES NO PROFESIONALES

CLÁUSULA 37.- Al adquirir el empleado cualquier enfermedad de carácter no profesional o sufrir cualquier accidente ajeno al trabajo, deberá recabar y presentar por conducto de sus familiares o del Ejecutivo del Sindicato, el certificado médico del Seguro Social, quedando entendido que mientras no se presente dicho certificado, las faltas en que incurriera se considerarían como injustificadas.

CAPITULO VIII

DE A HIGIENE Y PREVISIÓN SOCIAL

CLÁUSULA 38.- Todo empleado estará obligado, al ingresar al servicio o cuando la Compañía lo solicite, a someterse a los exámenes médicos que la misma determine.

CLÁUSULA 39.- Si un empleado padeciere una enfermedad de carácter contagioso que pudiera poner en peligro la salud de los demás empleados, ese, así como los demás empleados que sepan de la existencia de la enfermedad, deberán dar aviso a la Compañía, a fin de que ésta tome las medidas profilácticas necesarias para evitar contagios o transmisiones de la enfermedad.

CLÁUSULA 40.- Las mujeres que presten sus servicios en la Compañía, disfrutarán, en los casos de parto y maternidad, de las prestaciones consignadas en la Ley del Seguro Social y correrán a cargo de dicho Instituto. Para los efectos consiguientes estarán obligadas a dar a la Compañía y al Instituto los avisos respectivos.

CLÁUSULA 41.- Todos empleados deberán cumplir estrictamente los reglamentos que expida la Compañía y que tiendan a evitar accidentes, propagación de enfermedades, así como a acatar las medidas de higiene y previsión social establecidas por las leyes o que establezca la Compañía en reglamentos especiales.

CAPITULO IX

DE LAS DISCIPLINAS Y SANCIONES

CLÁUSULA 42.- La Compañía suspenderá en su trabajo, por el término máximo previsto en la ley, a aquellos empleados a quienes el Sindicato les aplique la suspensión como sanción. Esta suspensión será sin responsabilidad para la Compañía y sin pago de salarios, y la llevará a cabo dentro de los treinta días siguientes a la fecha que le sea comunicada por el Sindicato, si se tratara de un solo empleado. En caso de que la suspensión fuere colectiva, la Compañía podrá no llevar a cabo dichas suspensiones, pues se entiende que siendo colectivas, perjudican la operación.

CLÁUSULA 43.- La Compañía tendrá la facultad para disciplinar a sus empleados, amonestándolos o suspendiéndolos en su trabajo, sin responsabilidad para ella, de acuerdo con la magnitud de la falta cometida por los empleados, y de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interior de Trabajo.

CLÁUSULA 44.- Para la aplicación de cualquier disciplina por parte de la Compañía, ésta hará la investigación correspondiente dando intervención en la misma al empleado afectado y al representante sindical si desearan intervenir, y levantará un acta de dicha investigación, concurren o no a ella el empleado afectado y el representante sindical, cuya acta deberá ser firmada por el empleado y el representante sindical, pero si estos se negaren a firmarla o a intervenir en la investigación, la Compañía levantará el acta consignando en ella los datos que crea convenientes.

CLÁUSULA 45.- Cuando la falta cometida por el empleado amerite la rescisión del contrato, de acuerdo con lo previsto en la Ley Federal del Trabajo, o con lo que se designe en el Reglamento Interior de Trabajo, la Compañía llevará a

cabo la rescisión correspondiente y justificará en su caso, ante las Autoridades de Trabajo, la procedencia de la rescisión.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES

CLÁUSULAS 46.- La Compañía cubrirá a los empleados que hubieren prestado servicios durante un año completo, el importe de 33 (treinta y tres) días de salario por concepto de aguinaldo; para aquellos que no hayan cumplido el año de servicios, les entregará la parte proporcional al tiempo trabajado. Esta prestación se entregará antes del día veinte de diciembre de cada año.

CLÁUSULA 47.- La Compañía cubrirá a los empleados sindicalizados vales de despensa equivalentes hasta el 10% del salario base mensual de cada empleado sindicalizado, hasta el tope legal de un salario mínimo general vigente en la Ciudad de México, Distrito Federal, a la fecha de pago.

CLÁUSULA 48.- Tomando en consideración la naturaleza de las labores de la Compañía, las partes convienen en que los empleados de confianza de la propia Compañía, y en especial los jefes de departamento, podrán desempeñar tales labores en auxilio de los empleados sindicalizado o en su substitución, en ausencia de los mismos, sin que tal hecho pueda ser considerado como violación al presente contrato, ni desplazamiento de tales empleados sindicalizados.

CLÁUSULA 49.- Cuando por la implantación de nuevos procedimientos de trabajo, la Compañía tuviere necesidad de disminuir su personal, podrá dar por terminados los contratos de trabajo de los empleados sobrantes pagándoles la indemnización de que habla el artículo 439 de la Ley Federal del Trabajo, quedando obligados los empleados afectados, a aceptar la terminación de sus

contratos y las indemnizaciones de que se habla, con cuya terminación de contrato quedarán suprimidos los puestos correspondientes, obligándose el Sindicato a aceptar dichas supresiones.

CLÁUSULA 50.- El presente contrato se celebra por tiempo indeterminado, siendo revisable cada dos años, de acuerdo con lo previsto en el artículo 399 de la Ley Federal del Trabajo.

Si no se solicitare por cualquiera de las partes su revisión dentro de los términos de ley, el contrato se prorrogará automáticamente, no siendo revisable sino hasta que vuelva a vencer el periodo de dos años.

CLÁUSULA 51.- El Sindicato se obliga a tratar con la Compañía, previamente a la iniciación de cualquier procedimiento legal, el conflicto que se suscite por violación del contrato o revisión del mismo, absteniéndose de actos de fuerza o violencia. Si el conflicto no se solucionare, el Sindicato podrá acudir ante la Junta, en los términos del título XIV, capítulo V de la Ley Federal del Trabajo.

CLÁUSULA 52.- La Compañía tendrá libertad de crear en el futuro nuevos departamentos o dependencias, señalando libremente el número de empleados que deberán prestar sus servicios en ellos, así como los sueldos que éstos deberán percibir y las condiciones en que deberá desempeñarse el trabajo. Cuando por las necesidades del trabajo mismo, la Compañía necesitare ampliar el número de su personal de confianza, podrá hacerlo libremente. Si alguno de los puestos tabulados por la naturaleza del trabajo desempeñado, debiera ser puesto de confianza, la Compañía lo notificará al Sindicato, a fin de que se hagan los arreglos formales respectivos.

CLÁUSULA 53.- De conformidad con lo dispuesto en el Capítulo III Bis del Título cuarto así como de los artículos 132 fracción XV, 153 fracciones de la A a la X y 391 fracciones VII y VIII de la Ley Federal del Trabajo, la Compañía

proporcionará capacitación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso, a los eventuales, a los de planta y en general a todos los empleados, con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos; prepararlos para ocupar una vacante en el nivel escalafonario inmediato superior o algún puesto de nueva creación, en general, mejorar sus aptitudes y habilidades en el trabajo.

CLÁUSULA 54.- Todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, sujetándose ambas partes para la resolución de cualquier conflicto que se presente, a la jurisdicción y competencia de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

1.- El presente Contrato Colectivo de Trabajo entrará en vigor el día primero de noviembre del año dos mil cinco, tomándose esta fecha a futuro para su revisión, tanto integral como salarial independientemente de la fecha de su depósito en la Junta de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 390 de la Ley Federal del Trabajo y anula y deja sin efecto cualquier otro convenio verbal o escrito, tenido por las mismas con anterioridad a la fecha de la vigencia del presente.

2.- El presente contrato se firma por quintuplicado, para quedar el original en poder de la Junta de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y dos copias en poder de cada una de las partes contratantes.

México, Distrito Federal, a primer de noviembre del año dos mil cinco.

Por TOYOTA MOTOR Por SINDICATO NACIONAL "INDEPENDENCIA"
SALES DE MÉXICO, S. DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS
DE R. L. DE C. V. EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS,
METÁLICAS, SU FABRICACIÓN, REPARACIÓN
Y ENSAMBLE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
DE LA REPUBLICA MEXICANA.

Sr. Jorge Luis González Sr. Alejandro E. Mendoza cruz
Sainz Secretario General

Apoderado Legal

Sr. Octavio Novaro Sr. Roberto Mendoza León
Holguin Apoderado Legal

Asesor Laboral

ANEXO 6

TABULADOR DE SALARIOS QUE FORMAN PARTE INTEGRANTE DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CELEBRADO ENTRE TOYOTA MOTOR SALES DE MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V. Y EL SINDICATO NACIONAL "INDEPENDENCIA" DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE PARTES ELÉCTRICAS, METÁLICAS, SU FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y ENSAMBLE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE L REPÚBLICA MEXICANA.

<u>CATEGORÍA</u>	<u>SALARIO MENSUAL</u>
Mensajero	\$ 7, 000.00 pesos
Servicios Generales	\$ 10, 000.00 pesos
Chofer	\$ 5, 000.00 pesos

Méico Distrito Federal, a primero de noviembre del año dos mil cinco

Por TOYOTA MOTOR SALES DE
MÉXICO, S. DE R. L. DE C. V.

Por SINDICATO NACIONAL
"INDEPENDENCIA" DE
TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE
LAS EMPRESAS DE PARTES
ELÉCTRICAS, METÁLICAS, SU
FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y
ENSAMBLE DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ DE LA REPUBLICA
MEXICANA.

Sr. Jorge Luis González Sainz

Sr. Alejandro E. Mendoza cruz

Apoderado Legal

Secretario General

Sr. Octavio Novaro Holguin

Sr. Roberto Mendoza León

Asesor Laboral

Apoderado Legal

BIBLIOGRAFÍA

1. DE BUEN L., NÉSTOR. "Derecho del Trabajo". Editorial Porrúa, Tomos I y II, México, 1999. 20ª edición.
2. BLAT GIMENO, FRANCISCO. "El marco socioeconómico de la descentralización productiva" en AA.VV., Descentralización productiva y protección del trabajo en contratas. Estudios en recuerdo de Francisco Blat Gimeno, Valencia (Tirant lo Blanch).
3. CRUZ VILLALÓN, JESÚS. "Outsourcing y relaciones laborales", Descentralización productiva y nuevas formas de organizativas de trabajo, por el congreso nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Editado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, Esp. 2000.
4. DE BUEN, NESTOR, *Derechos del Trabajador de Confianza*, Cámara de Diputados LVIII Legislatura, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 2000.
5. DE LA O MARTÍNEZ, MA. EUGENIA. *Hacia un nuevo modelo de organización del trabajo: ¿Cambio radical o moda pasada?*, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESASA)- Unidad Occidente. Revista Colmex, Estudios Sociológicos XIX: 55, México, Guadalajara, Jalisco, 2001.
6. DE LA CUEVA, MARIO. "El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo", Editorial Porrúa, Tomos I y II, México, 1999. 15ª edición
7. GARCÍA NINET, JOSÉ IGNACIO y ARÁNTZAZU VICENTE PALACIO, *Derecho del Trabajo*, Aranzadi, Navarra, España, 2001.

8. GET CASTRILLO, PEDRO. "La edad del trabajador como factor extintivo del contrato de trabajo", Valencia (Tirant lo Blanch), 2001.
9. GONZÁLEZ FERRERO, GEMA. "El Trabajo en el siglo XXI; Mercado de Trabajo y Globalización", Universidad de Cádiz, Edit. Comares y Comares, Granada, 2005.
10. HERRERÍAS TELLERIAS, ARMADO. Fundamentos para la historia del pensamiento económico, Limusa Noriega Editores, México, 1997. 4a. Edición.
11. KURCZYN VILLALOBOS, PATRICIA y otros. "Relaciones laborales en el siglo XXI". Edita: Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas. Serie Doctrina Jurídica, Núm. 39. México, 2000.
12. LASTRA LASTRA, JOSÉ MANUEL. "Principios para una nueva cultura: ¿En el viejo mundo del trabajo?", revista laboral, núm. 54, 1997, p. 9. citado en: Lóyzaga de la Cueva, Octavio, Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales, Universidad Nacional Autónoma de México-Azcapotzalco, Editorial Porrúa, México, 2002.
13. LÓYZAGA DE LA CUEVA, OCTAVIO. Neoliberalismo y flexibilización de los derechos laborales, Universidad Nacional Autónoma de México-Azcapotzalco, Editorial Porrúa, México, 2002.
14. OBANDO GARRIDO, JOSÉ MARÍA. Derecho Laboral. Ediciones Tunvivor. Bogotá, Colombia, 2007.
15. PALOMEQUE LÓPEZ, MANUEL CARLOS y ÁLVAREZ DE LA ROSA, MANUEL. Derecho del Trabajo. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Colección Ceura. Madrid, Octava Edición, 2000.
16. PALOMEQUE LÓPEZ, MANUEL CARLOS y ÁLVAREZ DE LA ROSA, MANUEL. Derecho del Trabajo. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Colección Ceura. Madrid, 22ª. Edición, 2014.

17. PACHECO MARTÍNEZ, FILIBERTO. “Derecho de la Integración Económica”, Implicaciones Jurídicas en México (Comercio Exterior). Editorial Porrúa, Tomos I y II, México, 1998. 1ª edición.
18. RECASENS SICHES, LUIS. “El Conflicto de Nuestro Tiempo y la Justicia Social”. (Las relaciones justas entre los factores de la producción), UNAM, México 2004.
19. RIVERO LAMAS, JUAN, “La Descentralización Productiva y las Nuevas Formas Organizativas de Trabajo”, Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Edit. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2000.
20. ROMAGNOLI, HUMBERTO. *El Derecho, el trabajo y la Historia*, Madrid (CES) 1997.
21. SPIRO SIMITIS, “Il diritto del lavoro ha ancora un futuro?”, *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* 1997, núm. 79.
22. VALDÉS DAL- RE, FERNANDO. “Relaciones Laborales ante las Nuevas Formas de Organización de la Empresa. Organización Productiva Postindustrial”. *Introducción al Derecho Social Europeo. Lección 1 Curso, Escuela Complutense de Verano*, 2005. Madrid, España, 2005.
23. VALDÉS DAL- RÉ, FERNANDO y JESÚS LAHERA CORTEZA. *La precariedad laboral en España. Por un nuevo marco jurídico de la contratación temporal para la convergencia con el ordenamiento comunitario.*, Colección crítica del derecho, Sección derecho vivo, COMARES, Granada, España, 2004.
24. ZAFIAUR, JOSÉ MARÍA. *Crónica internacional*, “Globalización económica y deslocalizaciones productivas”, *RL n| 2/ 2005* (27 de Julio de 2005).

LEGISLACIÓN

1. Ley Federal del Trabajo, Compilación Laboral. Raúl Juárez Carro Editores. México, 2007.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Dirección General de la Coordinación de Compilación y sistematización de Tesis de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
3. Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 25 de marzo. Sistema Integral de Información Oficial. 1ª edición. Editorial LEYNFOR, Siglo XXI. España, mayo 2004.
4. La Nueva Regulación Legal del Régimen especial de Trabajadores Autónomos. Barreiro González, Germán y otro. Colección Foro del Derecho social. Edita: Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales de España. España, Junio 2004.

DICCIONARIOS

1. De Pina, Rafael y Rafael de Pina Vara, *Diccionario de Derecho*, Editorial Porrúa, vigésimo octava edición, México, 2000.
2. Diccionario Jurídico Mexicano, UNAM, Instituto de Investigaciones jurídicas, Editorial Porrúa, 11va edición, Tomos II, IV, México, 1998.
3. El Pequeño Larousse Ilustrado, Edición Centenario, México, 2005.

4. García-Pelayo y Gross, Ramón, Diccionario Larousse, Diccionario Básico de la Lengua Española, México, 1984.
5. Lasta Lastra, José Manuel, "Diccionario de Derecho del Trabajo". Editorial Porrúa, 1ª edición. México, 2001.

BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

1. Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía (EMVI), [En línea] www.eumed.net/coursecon/libreria2004/hjmc/1c.htm.
2. Convenio 87, Organización Internacional del Trabajo [En línea] <http://www.pgjdf.gob.mx/temas/4-6-1/fuentes/8-A-3.pdf> (Consultado agosto, 29, 2014)
3. NATURALEZA DE LOS CONTRATOS DE CONCESIONES EXCLUSIVAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA, [En línea] <http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Documentos/Tesis/271/271939.pdf>
4. Cortegiano Junior, Geraldo, Recursos Humanos y Localización de la Producción en la Industria Automovilística Mundial, [En línea] www.ub.es/geocrit/sn-72.htm, (septiembre, 19, 2007)
5. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios, Centro de Documentación, Información y Análisis, Última Reforma DOF 27-09-2007, [En línea] <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> (Consultado octubre, 29, 2007)

6. Dalmau, Edurne, “La crisis automovilística: Estados Unidos vs. Japón”, [En línea]
<http://www.deia.com/es/especiales/2006/anuario/323842.php?showLat=3>
7. Ermida Uriarte, Oscar, Deslocalización, globalización y derecho del trabajo. En la conferencia de la Jornada sobre “Los Problemas laborales de las deslocalizaciones productivas”, el 17 de noviembre 2005. [En línea] www.upf.edu/uslabor/012007/Latinoamericaoscar.pdf (consultado octubre, 11, 2007)
8. Florencia Albarello, María, Rebelión, *Lucha Antiglobalización*, Observatorio de Conflictos, Argentina, [En línea] <http://www.rebellion.org/sociales/albarello070203.htm> (febrero, 7, 2003)
9. Fernandez-Otheo, Rafael y Carlos Manuel, La deslocalización empresarial, una práctica nada nueva que atemoriza a nuestra economía. Universidad Complutense de Madrid; diciembre 2004. Publicación del Partido Comunista de España; número 159. [En línea] www.pced.es/mundoobrero (octubre, 4, 2007)
10. Garza Toledo, Enrique de, *Epistemología de los modelos de producción*, [En línea] <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/teormodelos.pdf> (Consultado, septiembre, 18, 2014)
11. Gil, José Ignacio, Conferencia “Reorganización del trabajo y descentralización productiva. ¿Flexibilización o degradación de las condiciones de trabajo?; Bruselas, septiembre 2005. [En línea]: www.hesa.etui-rehs.org/uk/newseventes/files/Gil-esp.pdf. (octubre, 2, 2007)
12. Herrera, Rémy, ¿Por qué (re)leer las teorías del sistema mundial capitalista?, Partido por la Victoria del Pueblo en: <http://www.pvp.org.uy/sistema-mundial.htm>, (10-Nov-2007, 21:00)

13. Hoyo, Rubén, *Tendencias y estrategias de la Industria Automotriz en México*. En el foro organizado por la consultora Price Water House Coopers sobre el porvenir del mundo automotor, Autocosmos, 01 –Junio- 2006, <http://www.ve.autocosmos.com/noticias/expand.asp?id=12905>, (19 de diciembre- 2007)
14. Informe Expediente DELPHI, Pte.1 Contexto General. Gabinete de Estudios Confederal de CGT. Información referida en: www.cgt.es/descargas/MR_30_Auto.pdf, CGT, Materiales de Reflexión, núm. 29, enero 2006 (29 de septiembre 2007)
15. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/2.htm?s> (29 agosto 2014)
16. Jornadas sobre la deslocalización productiva, Madrid, Junio 2004, Información disponible en www.uso.es/Neg.colectiva/Documentación/pdf/Concluisiones.Jornadas.Deslocalizacion.pdf
17. Kuri Gaytán, Armando, “La relación global – local ante la crisis del fordismo”, Revista mensual de política y cultura, abril 2003. Consulta en la página electrónica www.memoria.com/node/116; (27 de septiembre 2007)
18. Ley Federal del Trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (29 agosto 2014)
19. Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de Nuevos, Modelos Productivos, Biblioteca Virtual, Sala de lectura, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) en: <http://168.96.200.17/ar/libros/cyg/trabajo/neffa.rtf> (15-Nov-07, 8:11)
20. Otero M. Ana. El ocaso de la dependencia jurídica. Artículo extraído del Anuario de derecho del trabajo de la Universidad Austral, Buenos Aires, Quórum 2004. [En línea]www.astrea.com.ar/files/prologs/doctrina0174.pdf (septiembre, 26, 2007)

21. Piñero, Fernando Julio, El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo, Junio, 2004, ISSN 1696-8360, en: <http://www.eumed.net/ce/> (15-Nov-07, 8:29 pm)
22. Rodríguez de Rivera, Jesús, *Cambio Social y Cultural. El Fordismo*, Consulta en la página electrónica www.academia.uprm.edu/mvaldes/id29.htm; (2 de octubre 2007)
23. Sánchez, Joan Eugeni, Deslocalización de Empresas, Asociación de Geógrafos españoles, en: <http://age.ieg.csic.es/temas/04-04-deslocalizacion.htm> (29 – octubre- 2007);
24. Sosa, Sergio, “La industria automotriz en México. De la sustitución de importaciones al auge exportador.”, en, Iztapalapa 33, EXTRAORDINARIO DE 1994, p. 197, Consultado en: <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=415&article=424&mode=pdf>, (18 de agosto de 2014)
25. Taboada Ibarra, Eunice, “La arquitectura integral y modular. El caso de la Industria Automotriz”, *Economía y Sociedad*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, vol. X, núm. 16, julio-diciembre, 2005
26. TOYOTA, www.toyota.com.mx/acerca/index.aspx,(5 de octubre 2007)
27. Vidal Jiménez, Rafael, Nacionalismo y globalización: Localización-Deslocalización simbólica del espacio social, en: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/nacional.html> (21- junio- 2007)
28. Witker, Jorge, “El Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988”, en Derecho Económico II, consultado en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2321/7.pdf>

29. Yerguen, Daniel y Joseph Stalislaw, “La teoría de la dependencia”, en The Commanding Heights, (trad. Rivero, Adolfo) en: <http://www.neoliberalismo.com/dependencia.htm>, (25-nov-2007, 4:15pm)
30. Centro-Periferia, en: Wikipedia, la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Centro-Periferia>, (25-Nov-2007, 3:37pm)
31. Centro / Periferia, Hypergeo en: http://www.hypergeo.eu/article.php3?id_article=176, (25-Nov-2007, 4:53pm)
32. Comienza la Historia de Toyota, <http://www.distoyota.com/distoyota/default.aspx/tabid/185>. (19 -diciembre-2007)
33. Cuarto Mundo, en Wikipedia, la enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/wiki/Cuarto_mundo, (25- Nov-2007, 5:30)
34. Decreto para el fomento y modernización de la Industria Automotriz, consultado en: http://www.aduanas-mexico.com.mx/claa/ctar/leyes/ind_auto.htm, (25 – agosto- 20014, 9.00)
35. Decreto para el Apoyo de la Competitividad de la Industria Automotriz Terminal, y el Impulso al Desarrollo del Mercado Interno de Automóviles. consultado en: http://ordenjuridicodemo.segob.gob.mx/PE/administracion_1/DECRETO%20PARA%20EL%20APOYO%20DE%20LA%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20AUTOMOTRIZ.pdf
36. Dirección del Trabajo, “Boletín Oficial”, Gobierno de Chile, consultado en: http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-62222_recurso_1.pdf
37. El Kaizen explicado, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/explicacion-del-kaizen.htm> (10-nov-07, 21:50)

38. El Taylorismo sigue vivo, <http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html>, (15-Nov-2007, 7:30pm)
39. Filosofía Toyota, www.toyota.com.mx/toyota/Toyota.aspx?id=44 (20 – noviembre- 2007)
40. Historia del Taylorismo, http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/org_teor/taylorismo.htm, (15-Nov-07, 7:50 pm)
41. Investigación y Desarrollo, http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_y_desarrollo, (19 – diciembre- 2007)
42. Keynesianismo, en Wikipedia, la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Keynesianismo>, (25-Nov-2007, 4:10pm)
43. Marxismo y Capitalismo, <http://boards2.melodysoft.com/socioainhara/marxismo-y-capitalismo-2835.html>, (10-noviembre-2007, 21:20)
44. México Laboral, http://www.boletin-infomail.com/2006/07/defienden_uso_d_1.html
45. Origen y desarrollo del Fordismo, en Wikipedia, la enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Fordismo#Origen_y_desarrollo_del_fordismo, (15-nov-07, 7:38pm)
46. País desarrollado, en Wikipedia, la enciclopedia libre, es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_desarrollado, (25-Nov-2007, 4:39pm)

47. País en desarrollo, en Wikipedia, la enciclopedia libre, es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADses_en_desarrollo, (25-Nov-2007, 5:40)
48. País subdesarrollado, en Wikipedia, la enciclopedia libre, es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs_subdesarrollado, (25-Nov-2007, 4:46pm)
49. Primer mundo, en Wikipedia, la enciclopedia libre, es.wikipedia.org/wiki/Primer_mundo, (25-Nov-2007, 4:39pm)
50. Segundo Mundo, en Wikipedia, la enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/wiki/Segundo_mundo, (25- nov-2007, 5:23pm)
51. Taylorismo, en Wikipedia, la enciclopedia libre: es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo (15-noviembre-2007, 7:29 pm)
52. Teoría de la dependencia, en Wikipedia, la enciclopedia libre: es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_dependencia, (25- Nov-2007, 4:27pm)
53. Teoría de la Dependencia, ZONA ECONOMICA, en: www.zonaeconomica.com/teoria-dependencia, (25-nov-2007, 4:22pm)
54. Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero, en Wikipedia, la enciclopedia libre:es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_general_sobre_el_empleo_el_inter%C3%A9s_y_el_dinero, (25-Nov-2007, 4: 37pm)
55. Tercer mundo, en Wikipedia, la enciclopedia libre, es.wikipedia.org/wiki/Tercer_mundo, (25-Nov-2007, 5:25pm)
56. Tratado de Libre Comercio para América del Norte, consultado en: http://idatd.eclac.cl/controversias/Normativas/TLCAN/Espanol/Tratado_de_Libre_Comercio_de_America_del_Norte-TLCAN.pdf

57. Toyota avanza en el mercado mexicano. CNNEXPANSIÓN.com, 31 de julio de 2007, www.cnnexpansion.com/negocios/2007/7/31/toyota-afianza-produccion-en-mexico/print, (19 –diciembre- 2007)

58. TOYOTISMO, santabolsa.com/manuales/toyo.htm, (10-Nov-2007, 21:41)