

LA INNOVACION ORGANIZACIONAL DEL TRABAJO

Griselda Martínez V.*
Rafael Montesinos**

Planteamiento general

Los cambios en el nuevo orden internacional han propiciado el replanteamiento de las condiciones organizacionales entre el capital y el trabajo. La competencia comercial a nivel internacional, encabezada por tres potencias industriales (Estados Unidos, Alemania y Japón), subyace de una nueva estructura fundamentada en la regionalización de las economías que exige buscar alternativas, tanto de innovaciones organizacionales como de innovaciones tecnológicas que garanticen el incremento de la productividad del proceso de trabajo. De esto depende que un bloque comercial determinado supere en la competencia comercial al otro.

A *grosso modo*, cada bloque comercial representa un modelo de proceso productivo que, a la luz de la competencia en la década de los años ochenta, ya mostraba sus aciertos y limitaciones ante la nueva condición de la economía internacional. La apertura de las economías, la saturación de equipos básicos de producción en el mercado y el descenso de la demanda, fragmenta mucho más al mercado imponiendo

* Profesora-investigadora del Depto. de Administración UAM-A.

** Profesor-investigador, UAM-I; miembro fundador de prospectiva política de México, A.C.

fuertes retos a la productividad de las empresas. De tal forma que en lo sucesivo se requerirá garantizar la disminución de los costos, alimentar al mercado y conquistar nuevos círculos de consumidores cuya demanda está especificada. Es decir, que la competencia económica entre las empresas y las naciones se vuelve mucho más compleja.

Un aspecto que, en la perspectiva de este trabajo, es importante considerar, es que en la década de los años ochentas el neoliberalismo parecía constituirse en el paradigma dominante que no sólo definiera las formas que rigen las relaciones políticas, sino también las económicas y las sociales.¹ En ese sentido, es entendible cómo se cifró la atención en el éxito de la economía norteamericana, puesto que su proyecto político, económico y social exaltó las virtudes de individualismo que impregnó y definió las formas de relación entre el capital y el trabajo, es decir, las relaciones internas del proceso productivo. De tal forma que, la incapacidad de ese sistema para superar la crisis económica, que presiona sobre Estados Unidos desde principios de los años ochenta, sugiere de antemano que su modelo productivo no dio los resultados esperados.² Sus formas de contratación individual, la intensificación del trabajo, la falta de calificación de sus trabajadores, y por ende, la incapacidad

para incorporar innovaciones organizacionales no elevaron la productividad al nivel requerido para que Estados Unidos mantuviera la primacía económica que todavía poseían a principios de los años setentas.³

Por otra parte, se advierte a dos sociedades que emergieron como potencias económicas después de la Segunda Guerra Mundial, las grandes perdedoras militares, Alemania y Japón, que en alianza con Italia conformaron el bloque fascista que aspiró a conquistar el mundo. Aquí vale la pena recordar que estas dos sociedades, crecieron con el respaldo financiero de los Estados Unidos, pero, sobre todo, con base en una alta tecnificación de los procesos de trabajo (innovación organizacional y tecnológica), que con el apoyo de un *Estado benefactor* lograron reconstruir sus economías hasta ocupar los lugares más importantes a nivel internacional. Así, podemos pensar que de estos dos proyectos de reconstrucción, principalmente del japonés, emergió el modelo de producción que hoy constituye el *paradigma* productivo que, hoy por hoy, inspira a los países competidores, desarrollados y subdesarrollados, para implementar, fundamentalmente, las innovaciones organizacionales que resuelvan la cambiante y adversa situación económica.⁴

En ese contexto, es necesario identificar las características generales de cada uno de los modelos de relaciones laborales, para así extraer algunas conclusiones preliminares en cuanto a los diferentes elementos que intervienen en el proceso de trabajo, y principalmente, lo concerniente al papel que juegan los recursos humanos en la promoción de nuevas formas organizacionales que eleven la productividad.

Tres aspectos que se requieren considerar como premisas en el tratamiento de las nuevas relaciones laborales, son:

1. Que el movimiento obrero a nivel internacional se encuentra prácticamente derrotado, por lo que el trabajador ya no cuenta con las instancias que le permitían, colectivamente, resistirse a la explotación. Por lo que aparentemente, no debiera existir elemento alguno que impida que el capital redefina las relaciones capital-trabajo, es decir, que restructure el proceso productivo a partir de las nuevas necesidades del capital.
2. Que el aspecto tecnológico es preponderante para marcar nuevos ritmos de productividad, de tal forma que si uno de estos dos modelos no cuenta con la capacidad suficiente para introducir innovaciones *organizacionales* en el proceso de trabajo, quedará rezagado en la competencia comercial.

3. Que el aspecto de la cultura, en general, y el de la cultura laboral, en lo particular, le asigna una nueva dimensión al papel que jugará el factor humano. De tal forma que el reto fundamental para el capital será el cómo comprometer al factor humano con los requerimientos de productividad y calidad que exige el nuevo contexto económico internacional.⁵

Los modelos organizacionales “clásicos”

A principio de este siglo predominaron dos teorías, que de hecho, guiaron la lógica organizacional del proceso de trabajo: se trata del *fordismo* y el *taylorismo*. Las dos vertientes tuvieron como objetivo primordial el elevar la productividad, y por lo tanto, en lo esencial, elevar la tasa de ganancia. El aporte fundamental que hacían estas teorías de la productividad era el control que se imponía a la mano de obra bajo los principios de tiempos y movimientos. Con esto se logró de manera más clara el paso de una explotación absoluta a una relativa.⁶ Es decir, que en lo sucesivo, el capital mantendría un mejor control sobre el proceso de trabajo, a partir de la *mano visible*⁷ de la dirección que intentará introducir elementos innovadores a nivel organizacional, y también tecnológico, para elevar la productividad. Evidentemente, la progresiva introducción de la tecnología en el modelo organizacional del trabajo que se impulsó, a partir de estas teorías, marcó otro ritmo que hizo más sencilla la instauración de un control de *tiempos y movimientos*. En ese sentido habrá que distinguir entre la elevación de la productividad por causa de la innovación tecnológica y el aumento de la productividad, promovido por el mayor control del proceso de trabajo, que es en el que cifraremos la atención de este trabajo. Se trata, entonces, de diferenciar entre los efectos que tiene la introducción de tecnologías *duras* y las tecnologías *blandas* que llaman la atención sobre el papel que juega la participación de la mano de obra en la planificación de las nuevas estrategias organizacionales.

Por un lado, el *taylorismo*⁸ se caracterizó fundamentalmente por la especialización de los trabajadores en una actividad concreta del proceso de trabajo, obvio, esta especialización corresponde a la misma naturaleza de la división social de trabajo sobre la que emergió la estructura productiva capitalista. En ese sentido, la emergencia de la teoría de la producción *taylorista* representa la solución que el capitalismo da en una etapa determinada en la que se requiere elevar



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

la productividad; más concretamente, el controlar el proceso de trabajo a partir de los principios de *tiempos y movimientos*, definiendo su ritmo conforme a objetivos predeterminados.

Esto reflejó, a nuestro parecer, dos cuestiones fundamentales: una, que se hacía evidente la separación entre el trabajo directivo y el trabajo concreto, entre cuadros gerenciales y trabajadores; dos, que en un contexto de resistencia de los trabajadores a la explotación, el capital intenta controlar la acción del trabajo. Así, el *taylorismo* viene a resolver la posible independencia del productor directo en el proceso de trabajo. De ahí que en lo sucesivo, la productividad irá en aumento en la medida que se eliminen los *tiempos muertos*, por lo tanto, el control de los *tiempos y movimientos* impone una progresiva especialización de cada posición en la línea de montaje. La permanencia del trabajador en una posición específica es lo que propicia una mayor especialización del trabajo, y por tanto, desde esa óptica, su posibilidad para incrementar la productividad.

En ese sentido, por lo que toca a las innovaciones organizacionales que en lo sucesivo se incorporan en el proceso productivo, tendrán como referente básico

los principios *tayloristas* que permiten establecer medición entre tiempo de trabajo y volumen de producción. Pero, sobre todo, el controlar el comportamiento productivo, a nivel individual y colectivo, en un lapso determinado de tiempo. Es decir, que se trata de una relación muy estrecha entre la especialización del trabajador y el tiempo en que logra cierto volumen de producción.

Por su parte, el *fordismo* se caracteriza en que, basado en los principios *tayloristas*,⁹ promueve la especialización del trabajo, y por tanto, la elevación de la productividad a través de la incorporación de tecnología al proceso de trabajo. De hecho, esta estrategia del capital es lo que hace al trabajador un apéndice de la máquina. La línea de montaje, y por tanto, la organización del trabajo, queda estructurado a partir del ritmo y los requerimientos de la maquinaria utilizada en el taller, fábrica o industria. La acumulación del *taylorismo* y el *fordismo* determina la nueva disciplina industrial que en lo sucesivo sustentará la esencia de la organización del trabajo. Por ello, las proposiciones que Taylor y Ford hacen a las teorías de la productividad revisten vital importancia al hacer posible la idea de *tiempo asignado*. A través de la línea

productiva, Ford aporta el concepto de *tiempo im-puesto* que se refiere a la especialización de las funciones, la fragmentación de las tareas y la medición de tiempos y movimientos.

Este modelo original (basado en una producción en masa sobre líneas de montaje rígidas, con necesidades de poca calificación para dotar de mercancías rígidas) entra en auge conforme se van multiplicando los mercados, tanto a nivel internacional como nacional. El desarrollo industrial y la expansión del mercado de trabajo propicia y respalda una producción en serie que pretende atender la demanda de las masas. Esta situación de auge llega a su crisis al momento en que emergen nuevas potencias económicas (Alemania y Japón) que le disputan la supremacía a la economía norteamericana, y cuando el modelo individualista sustentado en los principios *taylor-fordistas* entra en crisis en los años setenta. El llamado *neofordismo*¹⁰ llega a su término por provocar la erosión de las relaciones entre el capital y el trabajo que, en retrospectiva, afectaron los niveles de productividad. El individualismo norteamericano había concedido demasiadas atribuciones al capital: una contractualización a largo plazo de la relación salarial, sin restricción al derecho empresarial al despido, programación de los aumentos salariales indexados a los precios y a la productividad en general.¹¹ Es decir, que en el periodo que corrió del fin de la 2da. Guerra Mundial a los años setenta, se eliminó toda iniciativa entre los trabajadores para proponer alternativas en el proceso de trabajo que garantizaran la elevación de la productividad.

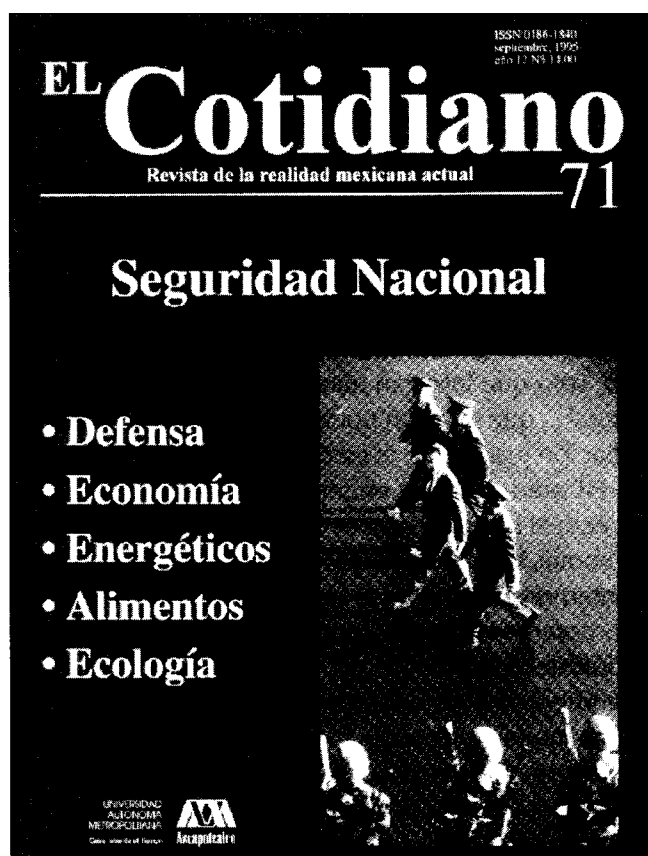
La crisis del *fordismo* en los años setenta, del *neofordismo*, es la causa de un marco de competitividad donde se hace evidente que su lógica no alcanzó a elevar la productividad al grado requerido por el nuevo orden internacional, en el ámbito económico. Las empresas norteamericanas que adoptaron ese modelo productivo entraron en un proceso de *endurecimiento tecnológico* que no modificó en lo sustancial el proceso de trabajo, se privilegió a la innovación tecnológica sobre la organizacional.¹² Así, entendemos la lógica de los cambios que en la etapa del *posfordismo* se intentan implementar.

El *posfordismo* es un intento de reestructuración del modelo de producción que las empresas norteamericanas, fundamentalmente, intentan introducir para recuperar el terreno perdido en la competencia económica contra capitales extranjeros, principalmente japoneses y alemanes. Tres principios sobre los que se basa esta propuesta son: 1) distribuir el trabajo en "islotas" y pequeños grupos de trabajo, rompiendo con

la lógica de los puestos individuales y las actividades parcializadas; 2) romper la lógica unidimensional de la línea de montaje e instaurar una nueva organización del trabajo a través de minilíneas; y 3) remplazar la banda de ritmo fijo. Se trata, ahora, de incorporar cambios a nivel de la organización del trabajo, de innovaciones organizacionales, y no tanto de incorporación de tecnología, aunque evidentemente también son muy importantes.

Los nuevos propósitos de la economía norteamericana y británica, que anteriormente se sustentaron en el modelo *neofordista*, intentan ahora responder a una demanda profundamente imprevisible, que en un contexto de crisis económica a nivel internacional, exige atender nuevas condiciones tanto de calidad como en cantidad; por lo que resulta imprescindible implementar suficientes innovaciones en el proceso de trabajo, tales que permita atender la diversificación del mercado. Es por esto que la administración norteamericana es influenciada por la experiencia del modelo japonés, de su éxito, que se basa, *grosso modo*, en el principio de "*justo a tiempo*".

El dilema para el *posfordismo* está cifrado en el rompimiento que supone el modelo, en cuanto a la marginación participativa de los trabajadores en el proceso de trabajo. Por ello, el reto para el capital es



la creación de una nueva cultura laboral que comprometa a los trabajadores con los objetivos de productividad que hoy imperan en el mercado.¹³ Se reconoce, entonces, la necesidad de "humanizar" las relaciones con el factor humano productivo. Este cambio significa la transición de la *producción en masa* a la *especialización flexible* que prioriza la creciente y permanente segmentación del mercado. Este intento es producto del fracaso de tres de las empresas más poderosas de Estados Unidos y del mundo entero, como es el caso de Steel (productora de acero), General Motors (industria automotriz) e IBM (industria de la electrónica); estas super-empresas tuvieron su crisis en situaciones que fueron aprovechadas por empresas mucho más chicas, con alta tecnología y con gran capacidad de establecer una producción flexible.¹⁴ Así, en lo sucesivo, la productividad se impulsará a través de:

- 1.- Empresas medianas y pequeñas más o menos especializadas.
- 2.- El sustento de la oferta territorial del trabajo calificado para una rama específica.
- 3.- Una producción orientada con flexibilidad a la demanda.¹⁵

Esto marca una clara tendencia de la grandes empresas hacia su reestructuración en unidades semindependientes dentro de una *estructura flexible*, en todos los terrenos. En cuanto a sus recursos humanos, financieros, activos y de producción. Por eso es factible afirmar que el *posfordismo* no significa otra cosa que el intento de apropiación de la experiencia del *modelo japonés*.

El modelo japonés: el nuevo paradigma

Es evidente que tanto el modelo de producción de Alemania como de Japón toman como base los fundamentos de la productividad propuestos por Taylor y Ford, sólo que intentan eliminar los factores político-culturales que resultan nocivos para garantizar la participación y por tanto el compromiso de los trabajadores. En ese sentido se entiende la sugerencia de Bell, respecto al rompimiento existente entre la política y la economía, entre la cultura y la economía, donde según su interpretación la crisis cultural, en la que nosotros incorporamos la crisis económica, se debe a la exacerbación del individualismo.¹⁶ En ese sentido, se hace entendible el éxito del *modelo japonés*.

Este modelo de producción se conoce bajo el nombre de *modelo "toyota"* o *modelo "ohnista"*,¹⁷ y se fundamenta en dos principios básicos:

- 1) la producción de "*justo a tiempo*"

2) la "*autoactivación*".

Evidentemente, este modelo de producción promueve la incorporación de altos niveles de tecnología en el proceso de trabajo, pero también queda respaldado por la cultura japonesa proveniente del periodo de posguerra.¹⁸ Las condiciones económicas fijaron los retos que tanto gobierno como empresarios venían ya a principios de los años setenta. Esto impuso una lógica que guiaría a la producción a ofertar las pequeñas cantidades que demandó el precario mercado japonés de los años cincuenta. De ahí que el principio del "*justo a tiempo*" implique otra serie de elementos que redondean el alto grado de adaptación del *modelo japonés*, así como su gran capacidad para bajar los costos. El "*justo a tiempo*" impone una disciplina de "inventarios cero", tanto de materia prima como de productos terminados, este es el primer elemento que determina la reducción de los costos.¹⁹

A la vez, el principio de los "inventarios cero" es lo que otorga la lógica a la idea de "*empresa mínima*", que hoy emerge como el principal objetivo de la modernización productiva. Se trata de una estructura con una alta propensión a flexibilizar los volúmenes de producción, así como a variar el tipo de producto. Para ello, desde el momento en que se concibe el esquema de una empresa se definen estrategias para evitar los excesos tanto de personal como de equipo.²⁰ Estos son los principales puntos que Occidente ha intentado copiar del *modelo japonés*, y que hasta cierto punto incorporan, a través de una política administrativa predeterminada, controlable podríamos decir. Esto es lo que Ohno concibe como un modelo adaptado a la *producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados*.²¹

Pero existe otro factor que posiblemente represente la esencia del éxito japonés, se trata del factor humano, y por lo tanto, de la cultura laboral que impera en el Japón. Si a algún factor de la producción se le debe el mayor mérito en el mantenimiento de un alto grado de productividad, con el respectivo grado de calidad requerida actualmente, es al papel que juegan dentro del proceso de producción los trabajadores japoneses. Se trata de un relación de trabajo en la que existe un compromiso negociado que reditúa en una alta participación por parte de los trabajadores; ya sea para controlar la calidad, ya sea como fuerza innovadora para mejorar los procedimientos en la organización del trabajo. Aquí radica realmente la fuerza del *modelo japonés*. Evidentemente, el compromiso asumido por parte de los trabajadores está respaldado por el compromiso empresarial en cuanto a la remuneración.

Un sistema de remuneración basado en la productividad colectiva, rompiendo el individualismo, propicia el compromiso del grupo para garantizar el volumen y la calidad. Una remuneración de retiro que garantiza la reproducción material del trabajador después de su "vida productiva", promueve mayormente su compromiso con los objetivos de la empresa, esto es, con el tiempo efectivo de trabajo. Esto hace que, el trabajador japonés tenga un alto grado de participación en las innovaciones organizacionales que repercuten favorablemente en los objetivos de productividad que hoy imperan en las nuevas condiciones de la competencia internacional.

El mismo aspecto de la innovación tecnológica recae en la mano de obra, que en el caso japonés, al contar con un alto grado de capacitación, fortalece la potencialidad de los trabajadores para proponer mejoras en los sistemas de calidad. Entonces, los requerimientos de diversificación en la producción, que sólo se sustenta en una estructura flexible, depende en mucho del compromiso de los trabajadores con la empresa. Ese constituye el desafío de los empresarios y naciones que *piensan al revés*.

De tal forma que, si la tendencia de hoy apunta hacia incorporar al trabajador activamente, con una disposición de polivalencia en un marco de automatización y alta calificación de la mano de obra, habrá que pensarse en la oportunidad de un trabajador altamente participativo. Esto provocará, para beneficio de las empresas, la reconfiguración de las estructuras de poder y autoridad al interior de las unidades productivas, donde se tendrán que construir nuevos estilos de liderazgo, que permita y motive el incremento de productividad.²²

Gran ejemplo ofrece la experiencia del modelo de producción japonés, aunque hoy, también ellos resientan la presión de una economía internacional conflictiva.

Moraleja para el empresariado mexicano

A manera de conclusión

A partir de las nuevas tendencias del orden internacional, se hace evidente que la competencia comercial recaerá en la capacidad innovadora de cada economía. La peculiaridad de este fin de siglo es que, el potencial tecnológico que determinará la jerarquía de las naciones gira entorno a la capacidad de cada economía para impulsar las *tecnologías blandas*. Esto

es, el conjunto de conocimientos organizacionales que desarrollen todas las habilidades de los recursos humanos, y sobre todo, de aquellos encargados de la producción directa. Esta es la enseñanza que nos deja el modelo de relaciones laborales japonés, y en menor medida también, el alemán.

De hecho, los intentos que se han realizado en Estados Unidos para implementar un modelo a semejanza del japonés, confirma la validez del paradigma laboral oriental aunque, también, refleja la erosión de un modelo de relaciones laborales donde el intercambio entre empleadores y trabajadores favorece progresivamente a los primeros. En ese sentido, es fundamental advertir que los empresarios norteamericanos comienzan a reconocer que no se puede promover una actitud obrera más cooperativa sin ofrecer "algo" a cambio. La crisis del paradigma "norteamericano" obliga a tener muy presente que la esencia de todo tipo de relación social se fundamenta en un intercambio entre las partes. Así, un empleador y un trabajador no solamente intercambian valores a partir de la compra de la fuerza de trabajo; el intercambio se torna mucho más complejo cuando reparamos en cuestiones culturales, y ahí, el intercambio simbólico adquiere mayor relevancia. El status de una empresa se transfiere al ámbito privado como status individual, etcétera. Sin embargo, la crisis económica en ese país, previo dismantelamiento del Estado benefactor, así como una capacitación cada vez menos apegada a las exigencias del nuevo orden internacional, han provocado la falta de compromiso del trabajador norteamericano, en un momento en que su participación es fundamental para redefinir las estrategias organizacionales.

Si esta es la situación que prevalece en economías como la norteamericana, ¿cuáles son las condiciones laborales en economías como la nuestra? ¿Cuáles son los principales retos de la cultura laboral en México? ¿Cómo se definirán las posibilidades inmediatas para cumplir con los requerimientos del nuevo orden internacional?

En primer lugar, es necesario reconocer que la economía mexicana se mantiene marginada en relación a los avances de la tecnología, esto es, que no desarrolla tecnología de punta ni accede a ella, puesto que a diferencia de los que el empresariado mexicano cree, la tecnología no circula como una mercancía común en el mercado internacional. Por lo cual, es absurdo pensar que las naciones poseedoras de la tecnología de punta la transferirán a sus competidores comerciales, sin importar su jerarquía en el orden internacional.

En segundo lugar, nuestra economía carece de un circuito que vincule, dinámicamente, la relación producción-educación, y como consecuencia la investigación que requiere el impulso de nuevas condiciones del proceso de trabajo adolece, también, de un agresivo programa de capacitación que rescate la situación en el mediano plazo.

Tercero, lo que urge es el impulso de una nueva cultura laboral que tenga presente, como una cuestión fundamental, la necesidad de garantizar el intercambio de valores entre las partes. Pues la crisis económica por la que atraviesa nuestra sociedad, ha servido para confirmar las actitudes despóticas del empresariado mexicano, quienes pretenden resolver el problema con recortes de personal. Es decir, que en los hechos, independientemente que el discurso empresarial se vaya modernizando, se ha optado por una burda concepción de la flexibilidad laboral.

En síntesis, lo que requiere la economía mexicana es la constitución de un modelo de relaciones laborales que contemple la especificidad de nuestra cultura, así como las variantes que impone la crisis económica y política que hoy nos azota. Se requiere fundar un nuevo pacto laboral cifrado en nuevos valores que garanticen el reconocimiento de ambas partes, de manera que el compromiso adquirido tanto por empleadores como trabajadores permita avanzar en la construcción de organizaciones que resuelvan los laberintos del nuevo orden internacional.

Notas

- ¹ Zapata, Francisco. "El conflicto sindical en América Latina", COLMEX, México. 1986. Este autor sugiere, refiriéndose al conflicto sindical, que las relaciones entre el capital y el trabajo se han de comprender desde una perspectiva global, que abarque los ámbitos políticos, económicos y socioculturales; ubicando como los diversos conflictos se desenvuelven en el tiempo y el espacio.
- ² Thurow, Lester. *La guerra del Siglo XXI*, Argentina, Vergara. 1992.
- ³ Bell, Daniel. "La caída de las grandes empresas", *Vuelta*, Núm. 201, agosto. 1993. En este trabajo el autor establece una serie de comparaciones entre las formas de producción entre los Estados Unidos y el Japón. Destaca dos cuestiones: una, que el trabajador norteamericano recibe el 10%, aproximadamente, del adiestramiento que el japonés; y por ende, 2) que el trabajador norteamericano hace, en promedio, un total 0.4% de sugerencias para mejorar la calidad, mientras que el japonés tiene un promedio anual de 61.6%.
- ⁴ Montesinos, Rafael. "México-EUA: Las asimetrías empresariales" en *El Cotidiano*, UAM-A, núm. 69, mayo/junio. 1995, pp. 33-41.
- ⁵ Una experiencia socio-histórica contemporánea que es conve-

niente tener presente, es el dilema que enfrentó la ahora extinta URSS para elevar su productividad, puesto que precisamente el reto para oxigenar a la economía soviética, parte de la redefinición de los programas macroeconómicos, era motivar a los trabajadores para revitalizar la función de los consejos obreros. De hecho esta figura presume la participación colectiva, activa y permanente, para enfrentar los diversos problemas de la producción. Gorbachev, Mijail. *Perestroika*, Diana, México. 1988. 300 pp.

- ⁶ Marx, Karl. Destaca la importancia que juega la dirección que, en representación del capital, permite una mayor subordinación del la fuerza de trabajo al capital en el proceso de trabajo. Es la referencia a la *subsunción formal a la subsunción real* de la que Marx nos habla en el *Capítulo VI Inédito*, del *Capital*, México, Siglo XXI. 1980.
- ⁷ Chandler, Jr. Alfred. D. *La mano invisible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*.
- ⁸ Coriat, Benjamin. *El taller y el cronómetro*, S. XXI, México. 1987.
- ⁹ Leborgne, Danielle y Lipietz, Alain. "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", *Trabajo*, Núm. 8, México, UAM-I. 1992. Para estos autores el *fordismo*, como principio ordenador, no es sino el *taylorismo* más la mecanización.
- ¹⁰ Por *neofordismo* entendemos la especialización flexible que apunta a resolver las limitantes de la producción en masa estandarizada y rígida. Por lo tanto, promueve la flexibilidad de la producción respondiendo así a la actual fragmentación del mercado. Ver por ejemplo: De la Garza, Enrique. *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, UAM-I/IIIES, México. 1993. Pág. 23.
- ¹¹ Leborgne y Lipietz. *Idem*. 1992.
- ¹² Coriat, Benjamin. *El taller y el robot*, S. XXI, México. 1992.
- ¹³ Cressey, Peter. "Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías", *Sociología del Trabajo*, Núm. 9 primavera. 1990.
- ¹⁴ Bell, Daniel. *Op. cit.* 1993.
- ¹⁵ Leborgne y Lipietz. *Op. cit.* 1992.
- ¹⁶ Bell, Daniel. *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid. 1987.
- ¹⁷ Coriat, Benajamin. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, S. XXI, México. 1992.
- ¹⁸ Es fundamental en el análisis del potencial económico japonés, considerar el papel que juega la cultura en el proceso de trabajo. De tal manera que sin exaltar las virtudes que la cultura confiere a las relaciones laborales, se considere en su justo peso, más allá de cuestiones como la alienación laboral, el papel que juegan los valores compartidos entre empleadores y trabajadores. Ver por ejemplo: Morishima, Michio. *Por qué ha triunfado el Japón*, Grijalbo, México. 1988, 257 pp.
- ¹⁹ Ver por ejemplo: Ishikawa, Kaoru. *Qué es el control total de calidad?*, Norma, Colombia, 1993, 199 pp.
- ²⁰ Así, disminuiría el efecto negativo que Bell sugirió al analizar los casos de Steel, GM e IBM, en lo que se advierte el peso de un equipamiento industrial voluminoso que con el tiempo queda obsoleto, impidiendo a las empresas flexibilizar su dimensión según las condiciones del mercado.
- ²¹ Bell, Daniel. *Op. cit.* 1993.
- ²² Martínez V., Griselda. "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", en *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela, enero/febrero, 1995, pp. 126-137.